

# Vastuulähtöiset innovaatiot pienissä ja keskisuurissa yrityksissä

Organisaatiot ja johtaminen  
Maisterin tutkinnon tutkielma  
Maria Korpela  
2010



Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# **Vastuulähtöiset innovaatiot pienissä ja keskisuurissa yrityksissä**

Pro gradu -tutkielma

Maria Korpela

k78971

14.12.2010

Johtamisen maisteriohjelma

## Vastuulähtöiset innovaatiot pienissä ja keskisuurissa yrityksissä

### Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimukseni tavoitteena on tarkastella vastuulähtöisten innovaatioiden syntymistä resurssinäkökulmasta pienten ja keskisuurten yritysten muodostamassa kontekstissa. Pyrin selvittämään aineistoni pk-yrityksien olemassa olevien resurssien lisäksi resurssien välisiä dynaamisia vaikutussuhteita sekä niiden vaikutuksia vastuulähtöisen innovaation syntymiseen. Tutkimukseni avulla pyrin lisäämään ymmärrystä vastuulähtöisen innovaation syntymisestä sekä tunnistamaan innovaation syntymisen kannalta välttämättömät resurssit.

### Tutkimuksen toteutustapa, menetelmät ja aineistot

Toteutin laadullisen tutkimukseni tapaustutkimuksellista lähestymistapaa hyödyntäen. Tutkimukseni taustalla vaikuttaa DCCA:n (*Danish Commerce and Companies Agency*) vuosina 2006 – 2008 toteuttama *CSR-Driven Innovation - Towards the Social Purpose Business* -hanke, sillä hyödynnän tutkimuksessani kyseistä hanketta varten kerättyä aineistoa. Käyttämäni aineisto koostuu 13 yritysanalyysidokumentista, jotka pohjautuvat yrityskohtaisiin teemahaastatteluihin. Lisäksi toteutin yhden aineistoa täydentävän teemahaastattelun. Valinnat tutkimus- ja analysointimenetelmistä tein vasta aineistoon tutustumisen jälkeen, joten tältä osin tutkimukseni on aineistolähtöinen.

### Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksessani jaoin tutkimani pk-yritysten resurssit neljään eri pääomaan: taloudellinen, osaamis-, sosiaalinen ja mainepääoma. Nämä pääomat sisälsivät seitsemän resurssia: oma pääoma, vieras pääoma, toimialaosaaminen, immateriaalioikeudet, sosiaaliset verkostot, kehittämissyhteistyö ja maine. Käytin Raginin (1987) kehittämää vertailevaa laadullista analyysia tunnistuakseni yritysten olemassa olevat resurssit ja muodostin sen perusteella resurssiyhdistelmiä. Tutkimukseni perusteella pk-yritys voi synnyttää vastuulähtöisen innovaation erilaisia resurssiyhdistelmiä hyödyntämällä. Suurin osa tutkimistani pk-yrityksistä synnytti vastuulähtöisen innovaation neljän tai viiden resurssin avulla. Kaikista niukin resurssiyhdistelmä sisälsi omaa pääomaa ja kehittämissyhteistyötä. Nämä resurssit ovat tutkimukseni perusteella vastuulähtöisen innovaation kannalta välttämättömiä resursseja. Tutkimuksessani ilmeni, että resurssin pelkkä olemassa olo ei mahdollista muiden resurssien saavuttamista, vaan yrityksellä on oltava dynaaminen kyvykkyys hyödyntää resurssia. Tutkimukseni vahvistaa aiemman käsityksen siitä, että yritys pystyy hankkimaan aineellisia resursseja aineettomien resurssien avulla. Erityisesti toimialaosaamisen merkitys korostui tutkimuksessani, sillä sen avulla pk-yritys voi saada haltuunsa muita resursseja. Tutkimukseni osoittaa myös, että liiketoimintamalli-innovaation synnyttäminen on mahdollista niukemmilla resursseilla kuin teknologisen innovaation synnyttäminen.

### Avainsanat

Vastuullisuus, vastuulähtöinen innovaatio, pk-yritykset, aineettomat resurssit, aineelliset resurssit, resurssiyhdistelmät.

# Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	1
1.2	Tutkimusasetelma.....	2
1.3	Keskeiset käsitteet.....	4
1.4	Tutkimusraportin rakenne.....	6
2	Vastuullinen liiketoiminta.....	8
2.1	Vastuullisuusajattelun kehittyminen.....	8
2.2	Vastuullisuus pk-yrityksissä.....	9
2.3	Vastuullisuuden toteuttaminen liiketoiminnassa.....	11
2.4	Vastuulähtöinen innovointi.....	13
3	Yrityksen resurssit.....	17
3.1	Vastuullisuus resurssinäkökulmasta.....	17
3.2	Resurssien luokittelu.....	18
3.3	Resurssien merkitys ja hyödyntäminen yrityksen liiketoiminnassa.....	19
3.4	Näkökulmia resurssien aiempaan tutkimukseen.....	24
4	Tutkimuksen suorittaminen.....	27
4.1	Tutkimusprosessin alkaminen.....	27
4.2	Aineiston kerääminen.....	29
4.3	Aineiston esittely.....	29
4.4	Tutkimusmenetelmän esittely.....	34
4.5	Tutkimuksen analysointimenetelmät.....	39
4.6	Tutkimuksen luotettavuus.....	43
5	Vastuulähtöisten pk-yritysten resurssit.....	46

5.1	Aineistossa esiintyvät teemat.....	46
5.2	Resurssikategorioiden määrittely.....	47
5.3	Resurssien kuvailua.....	51
5.4	Yhteenveto pk-yritysten resursseista.....	63
6	Resurssien vaikutus vastuulähtöisen innovaation syntymiseen.....	66
6.1	Resurssiyhdistelmät.....	66
6.2	Resurssien väliset dynaamiset vaikutussuhteet.....	69
6.3	Välttämättömät resurssit vastuulähtöisen innovaation syntymisen kannalta.....	88
7	Loppupäätelmät.....	94
	Kirjallisuus.....	101

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Vastuulähtöinen innovointi (*CR-driven innovation*) on monille tuntematon ilmiö. Käsitteenä innovaatio herättää ihmisissä monenlaisia tunteita, sillä onhan meillä Suomessa puhuttu innovaatioihin liittyvistä menestystarinoista vuosikymmenten ajan, mutta ”vastuulähtöisyys” sen sijaan jää usein arvailujen varaan. Tämä kertoo ensinnäkin siitä, että vastuulähtöinen innovointi on suhteellisen uusi ilmiö, mutta toisaalta myös siitä, että ilmiö on jäänyt hieman korkealentoiselle tasolle.

Yritysten vastuullisuudesta kuulee puhuttavan mediassa ja arkisemmissakin keskusteluissa jatkuvasti. Silti harva tuntee liittyvän vastuulähtöistä innovointia vastuullisuuteen. Vielä jokin aika sitten yritysten yhteiskuntavastuuta pidettiin suurten yritysten toteuttamana hyväntekeväisyytenä ja joissakin tapauksissa myös keinona parantaa ryvettynyttä imagoa. Yritykset puolestaan kokivat yhteiskuntavastuun ylimääräisenä kustannuksena ja uhkana liiketoiminnalle (Tilley, 2003).

Näistä ajoista yhteiskuntavastuu on muuttunut ja kehittynyt sekä käsitteenä että käytännön toteutuksen tasolla. Vastuulähtöinen innovointi on osa modernia vastuullisuutta ja todennäköisesti myös osa tulevaisuuden sosiaalisten ja ekologisten haasteiden ratkaisua. Yritykset uskovat vastuullisen liiketoiminnan parantavan kilpailuetua ja jopa taloudellista kannattavuutta (Tilley, 2003). Parhaimmillaan vastuullisuudesta voi muodostua yrityksen ydinliiketoimintaa, jolloin taloudellisten hyötyjen ohella yritys pyrkii löytämään ratkaisun johonkin sosiaaliseen tai ekologiseen ongelmaan (Halme ja Laurila, 2009).

Myös strategisen johtamisen tutkimus on tarttunut omalta osaltaan vastuullisuuden kenttään. Porterin ja Kramerin (2006) mukaan yritysten tulisi käsitellä vastuullisuutta strategisista lähtökohdista sillä tavoin, että sosiaalisten ja ympäristökontribuutioiden toteuttamisen yhteydessä yritys hyötyisi aineellisesti. Tämä näkemys win-win -tilanteen luomisesta liitetään vahvasti vastuulähtöiseen innovointiin.

Vastuullisuus ei ole enää pelkästään suurten yritysten etuoikeus, vaan enenemässä määrin myös pienet ja keskisuuret yritykset (pk-yritykset) ovat osoittaneet kiinnostustaan vastuullista

liiketoimintaa kohtaan. Pk-yritysten kannalta on kuitenkin harmillista, että vastuulliset käytännöt on suunniteltu nimenomaan suurille yrityksille (Jenkins, 2004), eikä niitä voida suoraan siirtää pienempään mittakaavaan. Pienten ja keskisuurten yritysten ajatellaankin usein virheellisesti olevan ”pieniä suuria yrityksiä” (Tilley, 2000: Welsh ja White, 1981). Vastuulliset käytännöt tulisi kuitenkin ulottaa myös pk-yrityksien saataville, sillä Euroopan Unionin alueella nämä yritykset muodostavat 99,9 % kaikista yrityksistä (Euroopan Komissio, 2007). Toisin sanoen pk-sektorin sosiaaliset ja ekologiset vaikutukset ovat hyvin merkittäviä.

Todellisuudessa pk-yrityksillä on joustavuutensa ja sopeutumiskykynsä vuoksi paremmat edellytykset vastuulähtöiseen innovointiin kuin suuremmilla yrityksillä (Jenkins, 2009), mutta pula resursseista on innovaatioiden toteuttamisen kannalta pk-yrityksille suuri haaste (Biondi, Iraldo ja Merdith, 2002). Tämän vuoksi on erityisen ajankohtaista tutkia sellaisten pk-yrityksien resursseja, jotka ovat onnistuneesti synnyttäneet vastuulähtöisen innovaation. Tällaisilla tutkimuksilla on mahdollisesti tulevaisuudessa lisäarvoa vastuulähtöisestä innovoinnista kiinnostuneille pk-yrityksille. Rohkaisevaa on myös resurssien niukkuusajattelussa puhaltavat uudet tuulet, joiden mukaan resurssien niukkuus on vain hyväksi yrityksen innovaatiokyvylle (Hoegl, Weiss, Gibbert ja Välikangas 2009). Pk-yrityksen tulisi nähdä resurssien niukkuus innovoinnin avulla päihitettävänä haasteena (Jenkins, 2006). Vielä jokin aika sitten taloudellisten resurssien uskottiin olevan yrityksen tärkein kilpailuedun lähde (Pralhad ja Krishnan, 2008), mutta nykyisen käsityksen mukaan tärkeimpiä resursseja ovat yleensä aineettomia (Teece, Pisano ja Shuen, 1997). Pk-yritysten kannalta erityisen tärkeää on mahdollisuus hankkia aineellisia resursseja aineettomien resurssien avulla (Brush, Green ja Hart, 2001). Innovaatioiden ja resurssien välisen yhteyden empiirinen tutkimus on toistaiseksi jäänyt vähäiseksi ja edelleenkin on selvittämättä, mitkä aineelliset ja aineettomat resurssit synnyttävät innovaatioita (Bueno, Aragón, Salmador ja García, 2010).

## 1.2 Tutkimusasetelma

Tutkimuksessani otan kantaa Buenon ym. (2010) mainitsemaan tutkimusongelmaan ja selvitän miten aineelliset ja aineettomat resurssit synnyttävät innovaatioita. Alun perin tutkimukseni käynnistyi DCCA:n (*Danish Commerce and Companies Agency*) vuosina 2006–

2008 toteuttaman *CSR-Driven Innovation – Towards the Social Purpose Business*- hankkeen pohjalta. Tämän hankkeen tavoitteena oli tutkia vastuulähtöistä tuote- ja palveluinnovointia pohjoismaisissa pk-yrityksissä ja pyrkimyksenä oli luoda käytännön työkaluja ja ratkaisuja pk-yritysten hyödynnettäväksi omassa liiketoiminnassaan. Tällä tavoin hanke vastasi Spencen (1999) kannanottoon siitä, että tutkimusta ja esimerkkejä pk-yritysten vastuullisten liiketoimintakäytäntöjen toteuttamisesta tarvitaan lisää. Tutkimukseni ei ole enää osa tätä hanketta, vaikkakin käyttämäni aineisto on kerätty sitä varten.

Henkilökohtaisena tavoitteenani on pyrkiä tämän tutkimuksen avulla laajentamaan DCCA:n hankkeen tuottamia tuloksia tarkastelemalla samoja pk-yrityksiä eri näkökulmasta. Tutkimukseni käsittelee vastuulähtöisten innovaatioiden syntymiseen johtavia resursseja pk-yritysten kontekstissa. Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, minkälaisia resurssiyhdistelmiä pk-yrityksillä on käytössään ja miten nämä resurssit ovat vaikuttaneet vastuulähtöisen innovaation syntymiseen. Tarkoitukseni on pystyä tunnistamaan vastuulähtöisten innovaation syntymisen kannalta välttämättömiä resursseja.

Tutkimuksessani sovellan laadullista tapaustutkimuksellista lähestymistapaa ja käyttämäni aineisto koostuu 13 yritysanalyysidokumentista. Tutkimani yritykset ovat sellaisia pohjoismaisia pieniä tai keskisuuria yrityksiä, jotka ovat onnistuneesti synnyttäneet vastuulähtöisen innovaation. Aiheestani ei ole vielä olemassa merkittävästi aiempaa tutkimusta, joten tutkimukseni on luonteeltaan aineistolähtöinen. Aineistolähtöisyys ilmenee myös suoraan tutkimusprosessistani, sillä käytössäni oli ennen tutkimuskysymyksen muodostamista DCCA:n hankkeen pohjalta kerätty ja dokumentoitu aineisto. Tästä johtuen olen määritellyt tarkemmin tutkimani tapauksen vasta aineistoon tutustumisen jälkeen. Vaikka valitsemani aineisto koostuu 13 yritysanalyysidokumentista, eivät nämä pk-yritykset ole tutkimiani tapauksia. Sen sijaan tutkimani tapaus on ilmiö: vastuulähtöisten innovaatioiden syntyminen. Jokainen aineistoni pk-yritys on synnyttänyt vastuulähtöisen innovaation toimintansa alkuvaiheessa, joten tutkimani ajankohta kohdistuu jokaisen yrityksen elinkaaren alkuvaiheeseen. Vastuulähtöisen innovaation syntymistä tarkastelen resurssinäkökulmasta ja tutkimusasetelman kontekstin muodostavat pk-yritykset, joissa vastuulähtöisen innovaation syntyminen tapahtuu.



Mielenkiintoisen tästä tutkimusasetelmasta tekee se, että toisilla yrityksillä on ollut käytössään runsaasti erilaisia resursseja, kun taas toisilla yrityksillä resursseja on ollut hyvin niukasti. Kyseiset yritykset ovat näistä resurssieroista huolimatta onnistuneet synnyttämään vastuulähtöisen innovaation. Tutkimuksessani olen kiinnostunut tarkastelemaan resurssinäkökulmasta sekä yritysten samankaltaisuuksista että myös eroavaisuuksista. Olennaista tutkimuksessani on tapaustutkimuksellisesta näkökulmasta tarkastella tapausta kokonaisuutena unohtamatta huomioida tapauksen kontekstia.

Tutkimuksessani tulen vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Minkälaisilla resurssiyhdistelmillä pk-yritys voi synnyttää vastuulähtöisen innovaation?
- Mikä on niukin resurssien yhdistelmä, joilla pk-yritys voi synnyttää vastuulähtöisen innovaation?
- Minkälaisia dynaamisia vaikutussuhteita resurssien välillä on?
- Mitkä resurssit ovat välttämättömiä vastuulähtöisen innovaation syntymisen kannalta?

### 1.3 Keskeiset käsitteet

#### **Vastuullisuus liiketoiminnassa**

Vastuullisuus liiketoiminnassa pitää sisällään sellaiset menettelytavat ja toimet, jotka ylittävät pakolliset taloudelliset ja lainmukaiset velvollisuudet. Vastuulliseen liiketoimintaan liitetään kolmikanta-ajattelu (*triple bottom line*), jonka mukaan yrityksen tulee tasapuolisesti huomioida toimintansa taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset vaikutukset (Elkington, 1994). Vastuullisuudesta liiketoiminnassa voidaan käyttää myös nimityksiä yhteiskuntavastuu (*corporate social responsibility, CSR*), yrityskansalaisuus (*corporate citizenship, CC*) tai yritysvastuu (*corporate responsibility, CR*). Lisäksi voidaan puhua kestävästä liiketoiminnasta (*sustainability*) ja liiketoiminnan etiikasta (*business ethics*). Käsitteet vastuullisuutta ja yritystoimintaa koskien ovat vielä suhteellisen vakiintumattomia ja niitä käytetäänkin osin päällekkäin. Tutkielmassani käytän tilanteesta riippuen käsitteitä yhteiskuntavastuu ja vastuullisuus.

## **Innovaatio**

Innovaatiolla tarkoitetaan jotain uutta tai merkittävästi parannettua tuotetta, palvelua, prosessia, markkinointimenetelmää, liiketoimintakäytännön organisatorista menetelmää, työpaikkaorganisaatiota tai ulkoisia suhteita. Innovaatiolla voi olla uutuusarvoa yritykselle, markkinoille tai koko maailmalle. Olennaista innovaation määritelmän kannalta on, että innovaation tulee olla implementoitu, eli esitelty markkinoille tai otettu yrityksessä käyttöön. (OECD, 2005).

## **Vastuulähtöinen innovaatio**

Vastuulähtöinen innovaatio on tapa, jolla yritys voi toteuttaa vastuullista liiketoimintaa. Yritys voi vastuulähtöisen innovaation avulla samaan aikaan kasvattaa toimintaansa kannattavasti, parantaa kilpailukykyään sekä edistää jonkin sosiaalisen ongelman tai ympäristöhaitan ratkaisua. Vastuulähtöinen innovaatio on tässä tutkielmassa joko sosiaalinen innovaatio tai ympäristöinnovaatio riippuen siitä, pyrkiikö innovaatio ratkaisemaan tai lieventämään sosiaalista vai ekologista ongelmaa. Tutkielmassani tarkoitan vastuulähtöisellä innovoinnilla innovaatioprosessia, jossa taloudellisesti kannattavia tuotteita tai palveluita kehitettäessä otetaan myös huomioon sosiaaliset ja ekologiset näkökohdat. (Halme ja Laurila, 2009).

## **Resurssit**

Resurssit ovat yrityksen hallussa olevaa aineellista tai aineetonta varallisuutta (Wernerfelt, 1984) ja ne voidaan luokitella monella eri tavalla. Tämän tutkimuksen kannalta olennaista on erottaa toisistaan aineelliset ja aineettomat resurssit. Aineelliset resurssit koostuvat yrityksen taloudellisista ja fyysisistä resursseista, kun taas aineettomat resurssit pitävät sisällään inhimilliset resurssit, teknologiset resurssit, maineen, sosiaaliset resurssit ja organisatoriset resurssit (Grant, 1991; Greene, Brush, ja Brown, 1997).

## **Resurssiyhdistelmä**

Yrityksillä on käytössään sekä aineellisia että aineettomia resursseja. Resurssiyhdistelmällä tarkoitan tässä tutkimuksessa kaikkia niitä aineellisia ja aineettomia resursseja, jotka yrityksellä on samanaikaisesti hallussaan.

## Pienet ja keskisuuret yritykset

Euroopan unioni täsmensi vuonna 2005 pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritysten) määritelmää, jotta tukitoimenpiteet pystyttäisiin kohdistamaan vain niitä aidosti tarvitseviin kohteisiin (Euroopan komissio, 2005). Pk-yritykset ovat tämän määritelmän mukaan yrityksiä, jotka täyttävät seuraavat kriteerit:

*Taulukko 1 Pk-yritysten määritelmä (Euroopan Komissio, 2005).*

Yrityksen kategoria	Henkilöstön määrä	Liikevaihto	TAI	Taseen loppusumma
Keskisuuri	< 250	≤ 50 milj. €		≤ 43 milj. €
Pieni	< 50	≤ 10 milj. €		≤ 10 milj. €
Mikro	< 10	≤ 2 milj. €		≤ 2 milj. €

Euroopan komission (2005: s. 11) määritelmässä otetaan lisäksi käyttöön kolme yritystyyppiä kuvaamaan suhteita, joita pk-yrityksellä voi olla toiseen yritykseen. Yleensä pk-yritys on *riippumaton yritys*, jolloin se on täysin itsenäinen tai sillä on yksi tai useampi vähemmistöosakkuus (kukin alle 25 %) muussa yrityksessä. Mikäli omistusosuus on alle 50 %, suhde määritellään *omistusyhteisyyksien* väliseksi. Jos tämä kynnysarvo ylitetään, on kyse *sidosyrityksistä*.

### 1.4 Tutkimusraportin rakenne

Tutkielmani jakautuu kahteen kokonaisuuteen, joista ensimmäisessä käsittelen vastuullista liiketoimintaa ja resursseja aikaisemman tutkimuksen avulla. Aluksi luvussa 2 esittelen vastuullisuutta liiketoiminnassa käsitteenä sekä paneudun lyhyesti sen kehityskaareen. Lisäksi tarkastelen vastuullisuutta pk-yrityksissä, jonka jälkeen siirryn käsittelemään yrityksen vastuullisuuden toteuttamisen eri tapoja. Lopulta käyn vielä läpi tarkemmin, mitä vastuulähtöinen innovointi oikeastaan pitää sisällään. Toinen teorialuku eli luku 3 sisältää teoreettisen katsauksen resursseihin. Aluksi tarkastelen aiempaa tutkimusta resursseista ja vastuullisuudesta, jonka jälkeen esittelen eri tapoja luokitella resursseja. Tämän jälkeen käyn läpi aineellisten ja aineettomien resurssien merkitystä ja hyödyntämisestä liiketoiminnan näkökulmasta. Lopuksi esittelen vielä aineettomista ja aineellisista resursseista tehtyä aikaisempaa tutkimusta.

Tutkielmani toinen kokonaisuus käsittelee empiirisen tutkimuksen tekemistä. Luvussa 4 kuvaan aluksi tutkimusprosessiani, aineiston keräämistä ja samalla esittelen aineiston 13 pk-yritystä. Tämän jälkeen kerron tarkemmin käyttämästäni tutkimusmenetelmästä ja analysointimenetelmistä sekä pohdin tutkimukseni luotettavuutta. Aloitan aineiston käsittelyn luvussa 5 teemoittelun kautta luomalla näin kokonaiskuvan aineistosta. Määrittelen tarkemmin tutkimani resurssit ennen lopullisten havaintojeni esittelyä. Luvussa 6 analysoin tekemiäni havaintoja ja pyrin vastaamaan asettamiini tutkimuskysymyksiin käyttäen useita eri analysointimenetelmiä. Luvussa 7 esitän loppupäätelmäni yhdistäen tutkimukseni empiiriset ja teoreettiset tulokset.

## 2 VASTUULLINEN LIIKETOIMINTA

Tutkimuksessa tulen käsittelemään vastuulähtöisten innovaatioiden syntymistä ja ennen tähän aiheeseen syventymistä on luonnollista käsitellä vastuullista liiketoimintaa eri näkökulmista, sillä se muodostaa perustan vastuulähtöiselle innovoinnille. Tämän luvun tarkoitus on aluksi perehdyttää lukija lyhyesti vastuullisen liiketoiminnan tutkimukseen ja käsitteisiin sekä esitellä vastuullisuusajattelun kehittymistä nykyiseen muotoonsa. Tämän tutkimuksen kontekstin muodostavat pk-yritykset, joten on olennaista tarkastella vastuullisuutta myös pk-yritysten perspektiivistä. Tämän jälkeen tarkastelen yritysten eri tapoja toteuttaa vastuullista liiketoimintaa ja samassa yhteydessä esitän Halmeen ja Laurilan (2009) näkemyksen vastuullisten toimien jakautumisesta kolmeen eri kategoriaan. Lopuksi vielä paneudun tarkemmin tämän tutkimuksen kannalta keskeiseen vastuulähtöiseen innovointiin osana modernia, strategista vastuullisuutta.

### 2.1 Vastuullisuusajattelun kehittyminen

Vastuullisuudesta on muodostunut eräs 2000-luvun suosituimmista ilmiöistä, sillä globaaliin luonnonympäristöön sekä sosiaaliseen hyvinvointiin liittyvät huolenaiheet ovat herättäneet yhteisen huolen tulevaisuudestamme. Ajatus kestävän kehityksen edistämisestä liitetään nykyisin laajaan joukkoon yhteiskunnallisia asioita ja yritystasolla puhutaan usein vastuullisuudesta tai yhteiskuntavastuusta - tarkemmin ilmaistuna yritysten vastuusta suhteessa sitä ympäröivään yhteiskuntaan. Ilmiönä vastuullisuus on aiheuttanut globaalin ”vihreän” trendin, joka koskee enemmän tai vähemmän jokaista toimialaa. Yritykset näkevät vastuullisuudessa paljon potentiaalia myös liiketoiminnan kannalta ja vastuullisia arvoja, ympäristösertifikaatteja ja yhteiskuntavastuuraportteja käytetään yhä enemmän hyväksi muiden muassa työntekijöiden rekrytoinnissa, vastuullisen brändin luomisessa ja toimintansa tehostamisessa.

Vaikka vastuullisuuden ajatellaan usein olevan melko tuore käsite, niin ilmiönä se ei ole kovinkaan uusi. Yhteiskunnan ja yritysten välisestä suhteesta, ja erityisesti suurten yritysten asemaan ja valtaan liittyvästä vastuusta, on keskusteltu jo pitkään - erityisesti Yhdysvalloissa. Milton Friedman (1962) esitti teoksessaan *Capitalism and Freedom* kuuluisan ajatuksen siitä, että yrityksen keskeisin sosiaalinen tehtävä on tuottaa lisäarvoa vain omistajilleen. Freeman

(1984: s. 49) toi myöhemmin Friedmanin (1962) näkemykseen hieman lisäväriä esittelemällä sidosryhmäteorian, jonka mukaan sidosryhmät ovat *sellaisia ryhmiä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen olemassaoloon tai joihin yrityksen olemassaolo voi vaikuttaa*. Sidoryhmäajattelun mukaan yrityksen tulee huomioida toiminnassaan muutkin sidosryhmät kuin pelkästään yrityksen omistajat. Sidoryhmäteoria on osaltaan luonut pohjan nykyiselle käsitykselle yritysten yhteiskuntavastuusta ja sen yleistymisen myötä yritykset voivat kokea olevansa osa suurempaa kokonaisuutta ja verkostoa. Moniulotteisessa sosiaalisessa ympäristössä menestyäkseen yritys tarvitsee eri sidosryhmiä sekä heidän hyväksyntäänsä (Freeman, 1984).

Käsitteenä vastuullisuus (*Corporate Responsibility, CR*) on edelleen kehittymässä ja siitä voidaan käyttää monia eri nimityksiä: yritysvastuu, yhteiskuntavastuu ja yrityskansalaisuus. Vastuulliseen liiketoimintaan liitetään yleensä kolmikanta-ajattelu (*triple bottom line*), jonka mukaan vastuullisuus rakentuu kolmesta vastuullisuuden pilarista: vastuusta liiketoiminnan kannattavuudesta (vastuu sijoittajille), sosiaalisesta vastuusta (vastuu ympäröivälle yhteisölle) sekä ympäristövastuusta (vastuu luonnonympäristölle) (Elkington, 1994). Vakiintuneena käsityksenä voidaan pitää ajatusta siitä, että yrityksen velvollisuudet ylittävät välillä lain määräämät rajat, jonka vuoksi vastuullisuus perustuu vapaaehtoisuuteen. Euroopassa yleisesti käytetty vastuullisuuden määritelmä on Euroopan Komission (2006) näkemys, jonka mukaan yritysten vastuullisuus tarkoittaa *yritysten vapaaehtoista sosiaalisten ja ympäristöaiheiden integrointia liiketoimintaan ja vuorovaikutukseen eri sidosryhmien kanssa*.

## 2.2 Vastuullisuus pk-yrityksissä

Pienten ja keskisuurten yritysten silmissä vastuullisuus näyttäytyy kovin erilaisena kuin suurille monikansallisille yrityksille. Esimerkiksi maineen ja imagon ryvettyminen tai viranomaisten ja järjestöjen silmätikuksi joutuminen eivät ole pk-yrityksille useinkaan kovin relevantteja motiiveja toteuttaa vastuullisuutta. Pienten ja keskisuurten yritysten kuvitellaan usein olevan ns. pieniä suuria yrityksiä, vaikka todellisuudessa ne eroavat toisistaan monella olennaisella tavalla (Tilley, 2000: Welsh ja White, 1981). Pk-yritykset ovat itsenäisiä ja epävirallisia, perustuvat henkilökohtaisiin suhteisiin ja niiden taloudelliset resurssit ovat vähäisiä. Tämän lisäksi monia pk-yrityksiä johtaa aktiivisesti itse omistaja, joka joutuu tasapainoilemaan usean yhtäaikaisen tehtävän välillä. (Spence, 1999: Lepoutre ja Heene, 2006). Toisaalta Jenkinsin (2009) mukaan nämä samat ominaisuudet tekevät vastuullisuuden

toteuttamisen pk-yrityksille helpoksi esimerkiksi sen vuoksi, että pk-yrityksen omistajan ei tarvitse vastata toimistaan hallituksen johtoryhmälle tai osakkeenomistajille. Arvojen muutos vastuullisempaan suuntaan tapahtuu nopeammin pienessä yrityksessä, jossa hierarkkisuus, byrokraattisuus ja laaja organisaatiokulttuuri on ajettu minimiinsä. Lisäksi pk-yrityksien sisäinen viestintä on avoimempaa ja sujuvampaa ja toteutettujen toimenpiteiden vaikutukset näkyvät nopeammin.

Pienten ja keskisuurten yritysten yhteiskunnalliset vaikutukset ovat hyvin merkittävät, sillä pelkästään Euroopan Unionin alueella on noin 20,4 miljoonaa pk-yritystä. Niiden työllistävä vaikutus on noin kaksi kolmasosaa kaikesta työvoimasta ja kaiken kaikkiaan noin 88 miljoonaa ihmistä työskentelee EU:n alueella pk-yrityksessä. Niillä on huomattava rooli taloudellisen hyvinvoinnin, innovoinnin ja tutkimus- ja kehitystyön kannalta, sillä pk-yritysten määrä kaikista yrityksistä on 99,9 %. Näistä yrityksistä 92 % puolestaan on mikroyrityksiä, jotka työllistävät alle 10 henkilöä. (Audretsch, van der Horst, Kwaak ja Thurik, 2009). Pk-yrityksien rohkaiseminen vastuullisuuden saralla on tärkeää, sillä ilman niiden osallistumista kansalliset tavoitteet esimerkiksi päästöjen vähentämiseksi ovat heikolla pohjalla.

Pk-sektorin merkittävydestä huolimatta vastuullisuus liiketoiminnassa mielletään usein suurten yritysten toiminnaksi ja myös tutkimus on keskittynyt suurten yritysten vastuullisuuden tarkastelemiseen (Spence, 1999). Vastuullisuuden tutkimus pk-yritysten osalta on edelleen kovin puutteellista (Moore ja Spence, 2006; Spence, Schmidpeter ja Habisch, 2003; Thompson ja Smith, 1991) ja vastuulliset teoriat ja käytänteet on pitkälti laadittu suuria yrityksiä varten (Jenkins, 2004). Tilley (2000) mukaan syitä tutkimuksen puutteellisuuteen on useita. Ensinnäkin pieniltä yrityksiltä on mielletty puuttuvan riittävät resurssit ja toisekseen suurten yritysten tutkimiseen käytetyt menetelmät eivät ole sellaisenaan suoraan sovellettavissa pk-yrityksiin. Näiden lisäksi suurista yrityksistä on enemmän tietoa saatavilla ja niillä on myös suurempi julkisuusarvo. Russon ja Perrinin (2010) mukaan suuria yrityksiä ja pk-yrityksiä tulisi ajatella vastuullisuuden kannalta kahtena aivan erillisenä käsitteenä. Moore ja Spence (2006) peräänkuuluttavat lisätutkimuksen tarpeellisuutta pk-yritysten vastuullisuuteen liittyen, sillä suurin osa tutkimuksesta on suoritettu lokaalilla tasolla, mutta globaalilla tasolla tutkimusta on tehty huomattavan vähän. Tutkimusmenetelmien ja teorioiden kehittämisen lisäksi Moore ja Spence (2006) mainitsevat

useita erityisiä tutkimusaukkoja: työkalut vastuullisten käytäntöjen toteuttamiseksi, yritystapausanalyysit, eri organisaatiomuotojen vaikutukset vastuullisuuteen sekä pk-yritysten vastuullinen toiminta kehitysmaissa.

Jenkins (2006) toteutti kollektiivisen tapaustutkimuksen, jonka tavoitteena oli edistää ymmärrystä vastuullisuuden mukanaan tuomista rajoituksista ja mahdollisuuksista esimerkkiyrityksiä tutkimalla. Hän tarkasteli kahtakymmentäneljää isobritannialaista pk-yritystä, jotka olivat kaikki edelläkävijöitä vastuullisuuden saralla. Tutkimustulokset osoittivat, että useat pk-yritykset yhdistivät termin ”yhteiskuntavastuu” suuriin yrityksiin eivätkä kaikki yrityksistä olleet edes havainneet toteuttaneensa toiminnassaan yhteiskuntavastuuta. Tutkimuksen perusteella suurimmat yhteiskuntavastuuseen liitettävät ongelmat koskivat ajan ja resurssien puutetta sekä työntekijöiden osallistamista. Jenkinsin (2006) mielestä resurssien niukkuutta ei tulisi nähdä esteenä vaan ennemminkin haasteena, joka päihitetään innovoinnin avulla.

Viimeaikaisen tutkimuksen mukaan pk-yritykset ovat kiinnostuneita vastuullisuudesta (Southwell, 2004), vaikkakin moni vierastaa termin ”yhteiskuntavastuu” käyttämistä (Jenkins, 2006), eivätkä kaikki pk-yritykset edes miellä harrastavansa todellisuudessa vastuullista liiketoimintaa (Murillo ja Lozano, 2006). Pk-yritykset ovat vastuullisuuteen liittyvässä toiminnassaan ja raportoinnissaan suuria yrityksiä epävirallisempia (Fassin, 2008), jolloin puhutaan ennemminkin vastuullisista liiketoimintakäytännöistä kuin yhteiskuntavastuusta (Gibbon, Moore ja Slack, 2009). Pk-yritysten vastuullisuudesta kaivataan lisää tutkimusta ja erityisesti sellaisia esimerkkejä, jotka osoittavat miten vastuulliset liiketoimintakäytännöt toteutetaan pk-yrityksissä (Spence, 1999).

## 2.3 Vastuullisuuden toteuttaminen liiketoiminnassa

Yritysten vastuullisuus on monimutkainen ja globaali ilmiö, jonka vuoksi tulkinnat siitä vaihtelevat suuresti. Vastuullisen liiketoiminnan tutkimusta on arvosteltu siitä, että vastuullisuutta tarkastellaan yhtenäisenä ilmiönä (Halme ja Laurila, 2009), vaikka todellisuudessa vastuullisuus voi ilmetä liiketoiminnassa monin eri tavoin riippuen yrityksen ympäristötekijöistä (Halme, Roome ja Dobers, 2009). Esimerkiksi yrityksen kansallisuuden on todettu vaikuttavan sen vastuullisiin käytäntöihin (Gjolberg, 2009). Vastuullisuus voi tarkoittaa hyvin erilaisia käytäntöjä ja normeja esimerkiksi länsimaissa verrattuna



kehitysmaihin ja tämän perusteella vastuullisuuden määritelmän tulisikin riippua kansallisesta kontekstista (Wanderley, Lucian, Farache ja de Sousa Filho, 2008).

Suurimmaksi osaksi tutkimukset vastuullisuuden toteuttamisen vaikutuksista ovat kohdistuneet yrityksen taloudelliseen menestykseen (mm. Orlitzky, Schmidt ja Rynes, 2003) eikä vastuullisuuden sosiaalisia tai ekologisia vaikutuksia ole juurikaan tutkittu (Halme ja Laurila, 2009). Vastuullisuuden pääasiallisena tavoitteena on kuitenkin tuottaa sosiaalisia ja ekologisia hyötyjä ja toissijaisena tavoitteena vasta on parantaa liiketoiminnan menestystä (Halme ym. 2009), joten tältä osin tutkimusta kaivataan lisää.

Halmeen ja Laurilan (2009) mukaan kaikki vastuulliset toimet eivät aiheuta samoja vaikutuksia ja seurauksia. Esimerkiksi kaikki vastuulliset käytännöt eivät vaikuta positiivisesti yrityksen taloudelliseen menestykseen (Bartnett, 2007). Lisäksi vastuullisuutta kuvaavat luokittelut palvelevat lähinnä tutkimusta eivätkä ole kovinkaan hyödyllisiä käytännön liiketoiminnan kannalta. Näistä syistä Halme ja Laurila (2009) uskovatkin nykyisten vastuullisuutta kuvaavien typologioiden olevan harhaanjohtavasti luokiteltu. Jotta eri vastuullisten toimien vaikutuksia taloudellisiin ja sosiaalisiin seurauksiin voitaisiin paremmin arvioida, ovat Halme ja Laurila (2009) katsoneet vastuullisuuden toteuttamisen jakautuvan kolmeen eri luokkaan: *hyväntekeväisyys*, *vastuullisuuden integrointi* ja *vastuullinen innovointi*. Nämä eri tavat toteuttaa vastuullisuutta eroavat kolmella eri ulottuvuudella: vastuullisuuden suhteella yrityksen liiketoimintaa, vastuullisen toiminnan kohteella ja vastuullisuuden kautta tavoitelluilla hyödyillä (ks. taulukko 2).

Taulukko 2 Vastuullisuuden eri toteuttamistavat (Halme ja Laurila, 2009, s.330).

	Hyväntekeväisyys	Integraatio	Innovaatio
Suhde omaan liiketoimintaan	Ydinliiketoiminnan ulkopuolella	Lähellä ydinliiketoimintaa	Ydinliiketoiminnan kehittäminen ja uuden liiketoiminnan kehittäminen
Vastuullisuuden kohde	Ylimääräinen toiminta	Olemassa oleva liiketoiminta	Uusien tuotteiden ja palveluiden kehitys
Tavoitellut hyödyt	Maineen hallinta	Ydinliiketoiminnan sosiaaliset ja ympäristöparannukset, sisäinen tehokkuus	Sosiaalisen tai ekologisen ongelman ratkaisu
Esimerkiksi:	Lahjoitukset ja sponsorointi	Sertifikaatit ja järjestelmät	Ilmastomyötäinen energiateknologia ja -palvelut

Halmeen ja Laurilan (2009) mukaan hyväntekeväisyyttä toteuttavat yritykset lahjoittavat esimerkiksi rahaa hyväntekeväisyyteen tai rohkaisevat henkilöstöään osallistumaan vapaaehtoistoimintaan. On huomattavaa, että nämä toiminnot eivät ole mitenkään sidoksissa itse yrityksen liiketoimintaan. Jenkinsin (2006) tutkimuksen mukaan hyväntekeväisyyttä harjoittavien yritysten mielestä hyväntekeväisyystoimien hyödyt ovat rajoitetut ja vaikeasti mitattavissa.

Integraatio on Halmeen ja Laurilan (2009) mukaan toinen tapa toteuttaa vastuullisuutta. Tällöin yritykset pyrkivät integroimaan vastuullisuuden nykyisten liiketoimintojensa kanssa, jolloin esimerkiksi varmistetaan työntekijöiden oikeudenmukainen palkkaus tai liiketoiminnan aiheuttamien ympäristöhaittojen minimointi.

Kolmas tapa eli vastuullinen innovointi perustuu ajatukseen, että yritys ottaa jonkin ekologisen tai sosiaalisen ongelman liiketoimintansa lähtökohdaksi ja pyrkii kehittämään tuotteen tai palvelun ratkaistakseen ongelman - samalla kuitenkin tavoitellen taloudellista hyötyä. Vastuullisuuden integroinnin ja vastuullisen innovoinnin suurin ero on siis edellisen keskittyessä jo olemassa olevaan liiketoimintaan, kun taas jälkimmäinen pyrkii luomaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Näistä tavoista toteuttaa vastuullisuutta liiketoiminnassa vastuullisuuden integrointi ja vastuullinen innovointi ovat luonteeltaan strategisempia toimintoja kuin hyväntekeväisyys. (Halme ja Laurila, 2009)

## 2.4 Vastuulähtöinen innovointi

Nykypäivän ihmiskunnan monet haasteet liittyvät toisiinsa kietoutuviin sosiaalisiin ja ekologisiin ongelmiin. Köyhyys, työttömyys, nälänhätä, AIDS, ja korruptio koskettavat suurta osaa ihmisistä, joista suurin osa asuu kehitysmaissa. Kun tähän lisätään ilmastonmuutos, maaperän ja vesistöjen saastuminen, kalakantojen väheneminen ja aavikoituminen, voi vain kuvitella niitä arjen haasteita, joita ihmiset etenkin kehitysmaissa kohtaavat. Maailmanpankin arvion mukaan (Maailmanpankki, 2010) kaikista Maapallon ihmisistä 47 % elää alle kahdella dollarilla päivässä (1,48 €, 21.10.2010).

Edellä kuvattuihin ongelmiin ja haasteisiin ovat tarttuneet sellaiset yritykset, jotka näkevät ratkaisujen kehittämisen kannattavana sekä vastuullisuuden että liiketoimintamahdollisuuksien näkökulmasta. Prahalad ja Hart (2002) ehdottivat alun perin

monikansallisille suuryrityksille, että heidän tulisi nähdä maailman köyhät jättimäisinä markkinoina eikä pelkästään olosuhteidensa uhreina. Suuret yritykset voivat tarjota köyhille ihmisille heidän elämänlaatuun parantavia tuotteita ja palveluita sellaiseen hintaan, johon köyhillä ihmisillä on varaa, mutta joka kuitenkin on kannattava myös yritykselle. Tämä puolestaan vaatii yritykseltä innovaatioiden kehittämistä ja kustannusten, logistiikan ja rahoituksen uudelleen järjestämistä. Tästä Prahaladin ja Hartin (2002) tunnetusta *pyramidin pohja* – ajattelusta (*Bottom of the Pyramid*) on kuitenkin jätetty ulkopuolelle pk-yritykset.

Vastuulähtöisen innovoinnin taustalla vaikuttaa käsitys siitä, että yritykset kiinnittäisivät strategisesti huomiota vastuullisuuteen monien muiden yrityksen toimintojen ohella. Yhteiskuntavastuu mielletään usein erillisenä yrityksen aktiviteettina, ylimääräisenä kustannuksena tai hyväntekeväisyytenä, mutta jos yritykset tarkastelisivat yhteiskuntavastuuta samalla tavoin kuin ydinliiketoimintojaan, niin vastuullisuus voisi olla avain innovaatioihin, kilpailuedun saavuttamiseen ja mahdollisuuksien tunnistamiseen (Porter ja Kramer, 2006). Tällainen yhteiskuntavastuun strateginen ajattelu on muuttanut tutkijoiden ja yritysten suhtautumista asiaan ja tämän myötä myös käsitys vastuulähtöisestä innovoinnista on saanut alkunsa. Kuten edellä mainitsin, ovat Halme ja Laurila (2009) määritelleet vastuulähtöisen innovoinnin strategisemmaksi tavaksi toteuttaa vastuullisuutta liiketoiminnassa kuin hyväntekeväisyys tai vastuullisuuden integrointi. Sellaisilla pk-yrityksillä, jotka valitsevat strategisen lähestymistavan yhteiskuntavastuuseen, on mahdollisuus kehittää innovatiivisia ratkaisuja ja saada edelläkävijälle kuuluvia taloudellisia etuja sekä hankkia kokonaan uusia markkinoita tuotteilleen tai palveluilleen (, 2010).

Vastuulähtöisellä innovoinnilla tarkoitetaan innovaatioprosessia, jossa huomioidaan myös sosiaaliset ja ympäristölliset näkökohdat, kun kehitetään taloudellisesti kannattavia tuotteita tai palveluita. Näin yritys voi vastuulähtöisen innovaation avulla samaan aikaan kasvattaa toimintaansa kannattavasti, parantaa kilpailukykyään ja edistää jonkin sosiaalisen ongelman tai ympäristöhaitan ratkaisua (Hockerts ym., 2008).

Vastuulähtöisestä innovoinnista hieman poikkeava käsite on ”kestävä innovointi”, joka Hautamäen (2008: s. 18) määritelmän mukaan tarkoittaa *innovointia, jossa otetaan huomioon innovaatioprosessin ja siinä syntyvien innovaatioiden pitkäaikaiset vaikutukset ihmisiin, yhteiskuntaan, talouteen ja ympäristöön*. Hänen mukaansa ongelmana on, että kestävä kehitys

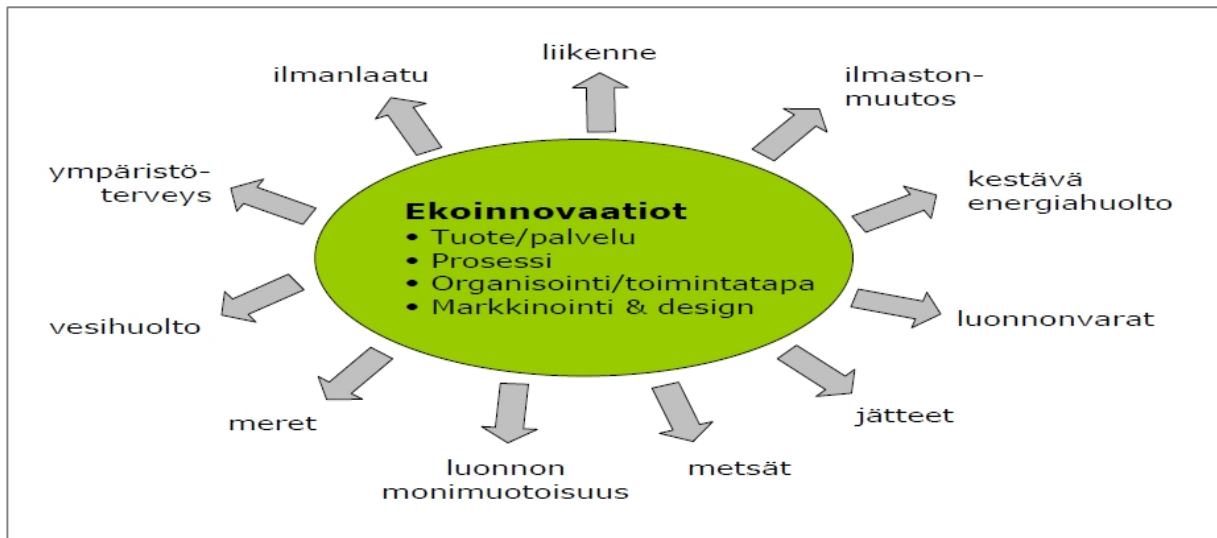
nähdään eräänlaisena rajoittavana tekijänä eikä keskeisenä innovoinnin tavoitteena. Kestävä innovointi lähestyy aihetta innovaatiopolitiikan näkökulmasta yleisemmällä yhteiskunnallisella tasolla, kun taas vastuulähtöinen innovointi käsittelee aihetta yritystasolla.

Vastuulähtöisten innovaatioiden voidaan ajatella jakautuvan *ympäristöinnovaatioihin* ja *sosiaalisiin innovaatioihin*. Pol ja Ville (2009) ovat tarkastelleet termin `sosiaalinen innovaatio' käyttöä ja havainneet sillä olevan yhtä monta eri tarkoitusta kuin käyttäjäkin. Käsitteellisessä artikkelissaan he painottavat liiketoimintainnovaatioiden ja sosiaalisten innovaatioiden olevan eri asia, vaikkakin ne limittyvät vahvasti toistensa kanssa. Heidän mielestään sosiaalinen innovaatio yksinään tähtää parantamaan elämänlaatua, elämän määrää tai kumpaakin, kun taas liiketoimintainnovaatio yksinään tavoittelee tuottoisia uusia ideoita. Näiden kahden päällekkäistä aluetta Pol ja Ville (2009) kutsuvat kaksitehoinnovaatioiden joukoksi.

Ympäristöinnovaatioilla tai ekoinnovaatioilla tarkoitetaan puolestaan sellaisia innovaatioita, joilla on vähentävä vaikutus ympäristökuormitukseen tai ekologisesti määriteltäviin kestävän kehityksen tavoitteisiin (Rennings, 2000). Halonen, Ahvenharju ja Vanhanen (2007: s. 5) jaottelevat ekoinnovaatiot

- 1) tuotteeksi tai palveluksi
- 2) ympäristökuormitusta vähentäväksi prosessiksi
- 3) organisaatio- ja liiketoimintamalliksi ja
- 4) markkinointi- ja designkonseptiksi,

joiden ympäristövaikutukset ovat pienemmät kuin tänä päivänä valtaosin käytössä olevissa vaihtoehdoissa. Tällaiset ekoinnovaatiot voivat edesauttaa ympäristöongelmin ratkaisussa (ks. kuva 1).



Kuva 1 Erityyppiset ekoinnovaatiot voivat edesauttaa ympäristöongelmien ratkaisujen löytämisessä (Halonen ym., 2007, s. 5).

Pk-yrityksille vastuulähtöinen innovointi tarjoaa mahdollisuuden perustaa ydinliiketoimintaansa vastuulliseen ajatteluun. Hockerts ym. (2008) näkivät tutkimiansa pk-yrityksien jakautuvan kolmeen ryhmään sen perusteella, olivatko yrityksen pääasialliset motiivit taloudelliset vai vastuulliset.

- 1) Vastuuta hyväntekeväisyydellä -liiketoiminta (*The Missionary Business*)
- 2) Vastuusta voittoa -liiketoiminta (*The Profit from Principles Business*)
- 3) Vastuuta ja voittoa -liiketoiminta (*The Social Purpose Business*)

Ensimmäiseen ryhmään kuuluvilla yrityksillä oli ensisijaisesti tarkoituksenaan vaikuttaa sosiaaliseen ja/tai ekologiseen hyvinvointiin ja tämän toteuttaminen tapahtui liiketoiminnan avulla. Toiseen ryhmään kuuluvilla yrityksillä oli puolestaan tarkoituksenaan toteuttaa kannattavaa liiketoimintaa ja siinä sivussa vaikuttaa sosiaaliseen ja/tai ekologiseen hyvinvointiin. Kolmannen ryhmän yrityksillä nämä kaksi motiivia ja keinoa olivat tasapainossa. Pk-yritykset voivat lähestyä vastuulähtöistä innovointia joko painottaen hyväntekeväisyyttä, kannattavaa liiketoimintaa tai tasapuolisesti kumpaakin.

## 3 YRITYKSEN RESURSSIT

Vastuullisen liiketoiminnan tarkastelun jälkeen siirryn tarkastelemaan toista tutkimukseni keskeistä teoreettista kokonaisuutta: resurssikirjallisuutta. Tarkoitukseni on aluksi vielä pitäytyä vastuullisuusteemassa ja antaa lukijalle kuva siitä, miten vastuullisuutta on aikaisemmin tutkittu resurssilähtöisestä näkökulmasta. Tämän jälkeen tarkastelen resurssien luokittelemista aineellisiin ja aineettomiin resursseihin. Tähän jaotteluun perustuen käsittelen lopuksi vielä aineellisten ja aineettomien resurssien merkitystä yrityksen liiketoiminnassa.

### 3.1 Vastuullisuus resurssinäkökulmasta

Vastuullisen liiketoiminnan tutkimus on viime vuosina kannustanut yrityksiä kohti yhä strategisempaa vastuullisuutta (Halme ja Laurila, 2009; Porter ja Kramer, 2006). Myös vastuulähtöinen innovointi nähdään yrityksen strategisena valintana, jonka avulla yrityksellä on mahdollisuudet yhtäaikaiseen kannattavaan ja vastuulliseen liiketoimintaan (Baden, 2010). Toisaalta strategisen johtamisen tutkimuksessa todetaan, että yrityksen strategian perustana on aina ainutlaatuinen kokoonpano resursseja (Barney, 1991). Resurssilähtöisen teorian (*resource-based view, RBV*) mukaan yrityksen menestys määräytyy pitkälti sen hallussaan olevien resurssien ja niiden hyödyntämisen perusteella (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Resurssit ovat siis yrityksen keino toteuttaa haluamiaan aktiviteetteja, mutta ne eivät ole tuottavia itsessään. Tämän vuoksi puhutaan yrityksen dynaamisesta kyvykkyydestä hyödyntää resursseja (Amit ja Schoemaker, 1993).

Yrityksen vastuullisuuden yhdistäminen resurssilähtöisen näkökulman kanssa on herättänyt paljon kiinnostusta strategisen johtamisen tutkimuksessa (Barney, Wright ja Ketchen Jr., 2001). Erityisen paljon huomiota on saanut vastuullisuuden ja yrityksen taloudellisen menestyksen (*financial performance*) liittäminen toisiinsa resurssilähtöisen teorian avulla, sillä vastuullinen liiketoiminta tarjoaa sekä sisäisiä että ulkoisia hyötyjä, joiden arvo yritykselle voi olla erilainen riippuen vastuullisuuden julkitulosta (Orlitzky ym. 2003). Tyypillisesti resurssilähtöisen teorian tutkimuksiin liitetään vahvasti kilpailuedun käsite (*competitive advantage*), sillä Barney'n (1991) näkemyksen mukaan yritys voi saavuttaa kestäväen kilpailuedun silloin, kun sen resurssit ovat arvokkaat ja harvinaiset, eivätkä ne ole korvattavissa ja kopioitavissa. Modernin vastuullisen teorian kannalta merkittävää on, että

yritys voi saavuttaa kilpailuedun myös vastuullisen liiketoiminnan avulla (Russo ja Fouts, 1997). Vastuullisuutta ei nykyisin nähdä enää yrityksen ulkopuolisena toimintana tai ylimääräisenä kustannuksena, vaan vastuullisuus voi tuottaa yritykselle monia eri hyötyjä.

Toisin sanoen strategisen johtamisen näkökulmasta katsottuna vastuulähtöinen innovointi on yrityksen strateginen valinta, johon vaikuttaa yrityksen olemassa olevien resurssien hyödyntäminen. Seuraavaksi tulen määrittelemään resursseja tarkemmin ja käsittelemään resurssien luokitteluista ja siihen liittyvää problematiikkaa.

### 3.2 Resurssien luokittelu

Yrityksen hallussa olevat resurssit voidaan määritellä monella eri tavoin riippuen muiden muassa organisaatiosta, tilanteesta tai määrittelijästä. Grant (1991) jakaa yrityksen resurssit taloudellisiin, fyysisiin, teknologisiin, inhimillisiin, organisatorisiin ja maineresursseihin. Myöhemmin mukaan on vielä otettu sosiaaliset resurssit (Greene, Brush, ja Brown, 1997). Yleisesti kirjallisuudessa puhutaan kuitenkin aineellisista ja aineettomista resursseista (ks. Grant, 1991; Wernerfelt, 1984).

Aineelliset resurssit voi havaita helposti myös katsomalla yrityksen tasetta, sillä niihin katsotaan kuuluvaksi taloudelliset ja fyysiset resurssit. Tällaisia voivat olla rahallinen omaisuus, toimitilat, tehtaat, koneet, kalusto, käytettävissä olevat raaka-aineet jne. Aineettomat resurssit sen sijaan ovat vaikeammin mitattavissa, sillä ne eivät ole käsin kosketeltavissa tai havaittavissa yrityksen taseesta. Lönnqvistin, Kujansivun ja Antolan (2005) mukaan aineellinen pääoma jakautuu kolmeen pääomaan:

- 1) inhimillinen pääoma
- 2) suhdepääoma
- 3) rakennepääoma.

Inhimilliseen pääomaan kuuluvat osaaminen, henkilöominaisuudet, asenne, tieto ja koulutus. Suhdepääoma puolestaan sisältää yrityksen maineen, brändin, yhteistyösopimukset, suhteet sidosryhmiin sekä asiakkaisiin. Rakennepääomaan katsotaan kuuluvaksi arvot ja kulttuuri, työilmapiiri, prosessit ja järjestelmät, dokumentoitu tieto ja immateriaalioikeudet.

Galbreathin (2005) mukaan aineettomia resursseja on kirjallisuudessa jaoteltu monella tavoin, mutta ei ole olemassa mitään teoreettista ohjeistusta siihen, miten aineelliset resurssit tulisi jaotella tai miksi ne tulisi luokitella tietyllä tavalla. Galbreathin (2005) tutkimus on eräs harvoja, joissa on tutkittu samanaikaisesti sekä aineellisten että aineettomien resurssien vaikutusta yrityksen menestykseen. Hänen tutkimuksessaan resurssit on jaoteltu seuraavanlaisesti:

- 1) **Aineelliset resurssit**, jotka sisältävät
  - a. Taloudelliset varat (Grant, 1991) ja
  - b. Fyysiset varat (Grant, 1991)
- 2) **Aineettomat resurssit, jotka ovat varallisuutta** (*assets*)
  - a. Immateriaalioikeudet (Hall, 1992)
  - b. Organisatorinen varallisuus (Barney, 1991)
  - c. Maineeseen liittyvä varallisuus
- 3) **Aineettomat resurssit, jotka ovat taitoja, mutta sisältävät kyvykkyksiä** (Hall, 1992; Amit ja Schoemaker, 1993)

Galbreathin (2005) hyödyntää jaottelussaan osittain Hallin (1992) aikaisempaa määritelmää aineettomista resursseista, minkä mukaan aineettomat resurssit jakautuvat *varallisuuteen* (*assets*) ja *taitoihin ja kyvykkyysiin* (*skills and capabilities*). Aineeton resurssi on osa varallisuutta, jos se on omistettavissa. Tällaisia ovat yrityksen omistuksessa olevia aineettomia oikeuksia, kuten patentit, tavaramerkit, tekijänoikeudet ja rekisteröidyt suunnitelmat, sopimukset, liikesalaisuudet, tietokannat, maine ja verkostot. Jos aineeton resurssi puolestaan on jotain, mitä yritys tekee, on se taito tai kyvykkyys. Taidot ja kyvykkyudet sisältävät työntekijöiden, neuvonantajien ja toimittajien tietämyksen ja kollektiiviset kyvyt organisaatiokulttuurissa.

### 3.3 Resurssien merkitys ja hyödyntäminen yrityksen liiketoiminnassa

Edellisessä luvussa resurssit luokiteltiin aineellisiin ja aineettomiin resursseihin (Galbreath, 2005; Hall, 1992; Grant, 1991; Wernerfelt, 1984). Seuraavaksi tulen käsittelemään tutkimuskirjallisuutta hyödyntäen yrityksen aineellisia resursseja tarkemmin, jonka jälkeen siirryn kuvailemaan aineettomia resursseja keskittyen erityisesti sosiaalisiin resursseihin, legitimizeettiin ja osaamiseen.



## Aineelliset resurssit

Aineellisia resursseja ovat taloudelliset ja fyysiset resurssit (Galbreath, 2005; Grant, 1991), joiden omistuksen yritys pystyy helposti todistamaan. Fyysisiä resursseja ovat esimerkiksi toimitilat, tehtaot, koneet, kalusto jne. Taloudelliset resurssit sen sijaan sisältävät yrityksen rahallisen varallisuuden.

Yrityksen on mahdollista saada taloudellista pääomaa monin eri tavoin: omaehtoinen rahoitus (yrittäjien, heidän perheidensä ja ystäviensä sijoitukset yritykseen), bisnesenkelit, pankit, emoyrityksen sijoitukset, valtion tuki ja pääomasijoittajat (Roberts, 1991: s. 155). Birley (1985) toteaa tutkimuksessaan, että aloitteleva yrittäjä tukeutuu usein alkuvaiheessa perheen ja ystävien tarjoamaan rahoitukseen.

Yleisesti on tiedossa, että pienet yritykset ovat paljon huonommassa asemassa pääomamarkkinoilla kuin suuret yritykset. Pieniin yrityksiin liitetään usein suurempi riski, jonka vuoksi rahoituksen saaminen on hankalampaa (Jensen ja McGuckin, 1997). Tutkiessaan tutki pieniä innovatiivisia yrityksiä ja niille myönnettyjä pankkilainoja, Freel (2007) totesi, että innovatiivisten pienyritysten on vaikeampaa saada pankista lainaa, kuin pienten vähemmän innovatiivisten yritysten.

Bhiden (1992) mukaan vain murto-osaan aloittelevista yrityksistä tehdään pääomasijoituksia. Tämä johtuu hänen mukaansa siitä, että aloitteleva yritys harvoin täyttää kaikki pääomasijoittajien kriteerit, joita yleensä ovat toiminnan laajuus (*scale*), patentoidut hyödyt, hyvin määritellyt suunnitelmat sekä arvostetut ja luotettavat yrityksen perustajat. Pääomasijoittajat tähtäävät usein suurille markkinoille eivätkä he ole kiinnostuneita pienistä liiketoimintamahdollisuuksista. Muiden muassa Applen alkutaivalta rahoittanut pääomasijoittaja Arthur Rock on kertonut rajaavansa sijoituksensa sellaisiin yrityksiin, joissa on ”potentiaalia muuttaa maailma” (ks. Bhine, 1992: s. 111).

Useat tutkimukset ovat päätyneet siihen lopputulokseen, että useimpien aloittelevien yritysten on vaikea hankkia ulkopuolisia varoja, sillä niillä ei ole osoittaa takeita liiketoimintansa menestymisestä (ks. Jones ja Jayawarna, 2010). Pk-yritykset voivat kompensoida puuttuvia resurssejaan hyödyntämällä sosiaalisia verkostojaan (Anderson, Park ja Jack, 2007; Birley, 1985) ja pk-yritysten kannalta erityisen tärkeää on mahdollisuus hankkia aineellisia resursseja

aineettomien resurssien avulla (Brush, Greene ja Hart, 2001). Näin ollen aineelliset resurssit ovat pk-yrityksille tarpeellisia, mutta niillä on käytettävissään lukuisia keinoja hankkia rahoitusta lisää. Tältä pohjalta tulen seuraavaksi käsittelemään tarkemmin aineellisten resurssien merkitystä yrityksen liiketoiminnassa.

## **Aineettomat resurssit**

Kirjallisuudessa käytetään hyvin erilaisissa merkityksissä käsitettä ”sosiaalinen pääoma”. Adlerin ja Kwonin (2002) mukaan sosiaalinen pääoma viittaa varoihin ja resursseihin, joita yritys hankkii verkostojen kautta. Tässä tapauksessa verkostolla tarkoitetaan yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden välisiä verkostoja. Nahapietin ja Ghoshalin (1998) mukaan sekä sosiaaliset verkostot että niiden kautta saadut resurssit ovat sosiaalista pääomaa, joka heidän määritelmänsä mukaan tarkoittaa:

*“The sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by an individual or social unit. Social capital thus comprises both the network and the assets that may be mobilized through that network.” (Nahapiet ja Ghoshal, 1998: s. 243)*

Yrittäjyyteen pohjautuvassa kirjallisuudessa on jo pitkään tutkittu yrittäjän verkostoja ja niiden vaikutusta aloittelevan yrityksen menestykseen. Useissa tutkimuksissa on todettu, että yrittäjien verkostoitumisaktiiviteettien ja yrityksen menestymisen välillä on positiivinen yhteys (mm. Anderson, Park ja Jack, 2007; Lechner ja Dowling, 2003; Birley, 1985). Yrittäjän verkostojen avulla aloitteleva yritys voi saada haltuunsa enemmän resursseja, sekä aineellisia että aineettomia resursseja – esimerkiksi taloudellista pääomaa tai osaavaa työvoimaa (mm. Hoang ja Antoncic, 2003). Tällaiset verkostot voivat koostua sekä yrittäjän henkilökohtaisista kontakteista että liike-elämän kontakteista. Olennaista on myös, että yrittäjän verkosto koostuu eri toimialoja ja koulutustaustoja edustavista kontakteista, jolloin verkoston on todettu tukevat aloittelevan yrityksen kehittymistä tehokkaammin (Casson ja Giusta, 2007).

Viimeisimmät tutkimukset ovat laajentaneet huomattavasti käsityksiä verkostojen toimintaan liittyvistä tekijöistä sekä verkostojen vaikutuksista yrityksen menestymiseen. Empiiriset tutkimukset ovat osoittaneet, että aloittelevan yrityksen toimiala, strategia, yrityksen perustajan sukupuoli sekä alkuperäiset resurssit vaikuttavat verkostojen rakentumiseen

(Hoang ja Antoncic, 2003). Toisaalta Witt, Schroeter, ja Merz (2008) tarkastelivat saksalaisia aloittelevia yrityksiä ja näiden verkostoja, ja joutuivat yllätyksekseen toteamaan, että yrittäjän verkostoilla ei ollut vaikutusta yrityksen menestykseen – ainakaan Saksassa. Brasilialaisia metallialan pk-yrityksiä tutkineiden Kaminskin, de Oliveiran ja Lopesin (2008) mukaan yrityksillä oli vain vähän verkostoja innovaation syntyprosessin aikana. Näin ollen verkostot ja niiden hyödyntäminen voivat olla myös kulttuurisidonnainen ilmiö, jolloin verkoston tärkeys yrityksen menestymiseen vaihtelee eri maissa ja kulttuureissa (Dodd ja Patra, 2002).

Kirjallisuudessa puhutaan myös verkostoresursseista (*network resources*), joilla tarkoitetaan yrityksen rajojen ulkopuolella olevia yritysten välisiä verkostoja (Gulati, 1999) sekä myös sellaisia vahvuuksia, joiden avulla yritys voi saattaa alkuun sekä toteuttaa strategioita (Barney, 1991). Käsitteenä verkostoresurssien käyttö on sekavaa. Gulatin (1999) mukaan verkostoresursseilla tarkoitetaan yritysten välisiä verkostoja, kuten ammattiyhdistyksiä ja tutkimus- ja kehitysyhteistyöyhtymiä, eikä lainkaan sosiaalisia ja henkilökohtaisia kontakteja. Kaufmannin ja Schwartzin (2008) mukaan verkostoresurssit puolestaan sisältävät yrittäjän henkilökohtaiset verkostot, alkuperäisten yrityksen verkostojen vahvuuden sekä verkostoresurssikonsulttien olemassa olon.

Yritysten sosiaalisiin verkostoihin liittyy läheisesti myös yhteistyön tekeminen ja kumppanuuksien perustaminen. Baum, Calabrese ja Silverman (2000) toteavat, että tekemällä yhteistyötä muiden yritysten kanssa, on mahdollista päästä käsiksi resursseihin ja kyvykkyyksiin, joita on vaikeaa tai hidasta hankkia yrityksen sisällä. Yritysten välisen yhteistyön ja innovointisaavutusten yhteyttä on tutkittu paljon kirjallisuudessa (Zeng ym. 2010) ja useat tutkimukset osoittavat, että yhteistyö asiakkaiden ja hankkijoiden kanssa edistää innovaatioita pk-yrityksissä (Doloreux, 2004). Verkostoitumista tapahtuu eniten vertikaalisissa suhteissa, millä viitataan siis asiakkaisiin, hankkijoihin ja valmistajiin ja palveluntuottajiin, mutta vähiten puolestaan horisontaalisissa suhteissa kuten toimiala-yliopisto – suhteissa (Fischer ja Varga, 2002).

Sosiaalisten verkostojen ja kumppanuuksien lisäksi yrityksellä voi olla aineettomia resursseja liittyen maineeseen (Galbreath, 2005). Maineeseen liittyvä käsite on organisaation legitimizeetti. Organisaation legitimizeetti rakentuu sosiaalisesti ja sitä luovat varsinaisesti organisaation ulkopuoliset yleisöt (Suchman, 1995). Tällaisia legitimeiksi miellettyjä

organisaatioita pidetään arvokkaampina, tarkoituksellisempina, ennustettavina ja luotettavina, kun taas puutos legitimitetissä voi johtaa haavoittuvuuteen ja tarpeettomana kokemiseen (Suchman, 1995). Legitimiteetti on organisaatiolle resurssi, josta niiden olemassaolo riippuu – ja johon siksi ollaan valmiita panostamaan (Deegan, 2002). Osana yrityksen legitimitetin rakentamista voidaan pitää vastuullista liiketoimintaa (Warren, 1999).

Näin ollen legitimitetti esimerkiksi auttaa motivoimaan sijoittajia viestittämällä organisaation asianmukaisesta kokoonpanosta, organisaatiokulttuurin normeista, säännöistä, arvoista, sopivista toimintakeinoista ja hyväksyttävistä tavoitteista. (Zimmerman ja Zeitz, 2002). Legitimiteetti on merkittävä resurssi nimenomaan aloittelevan yrityksen kannalta (Zimmerman ja Zeitz, 2002), sillä se parantaa todennäköisyyttä saada haltuun muita aloittelevan yrityksen selviytymisen kannalta tärkeitä resursseja, kuten taloudellista pääomaa, teknologiaa, johtajia, osaavaa työvoimaa, asiakkaita ja verkostoja (Aldrich ja Fiol, 1994).

Roberts ja Dowling (2002; s. 1078) toteavat, että yrityksen maine on yleinen organisaation ominaisuus, joka vaikuttaa siihen näkevätkö sidosryhmät yrityksen ”hyvänä” vai ”pahana”. Lisäksi maine on tunnistettu yhdeksi tärkeimmäksi aineettomaksi resurssiksi, joka tarjoaa yritykselle parhaassa tapauksessa kestävän kilpailuedun (Roberts ja Dowling, 2002), sillä mainetta on vaikea kopioida tai jäljittää (Barney, 1991).

Aineettomista resursseista viimeisenä käsittelen vielä osaamisresurssien merkitystä liiketoiminnan kannalta. Osaamisresursseista käytetään usein myös nimitystä inhimillinen pääoma (*human capital*). OECD (2010) määrittelee inhimillisen pääoman työvoiman laadun mitaksi, joka viittaa ihmisten taitoihin ja pätevyyteen. Grantin (1991) mukaan osaaminen on tärkeässä asemassa yrityksen kilpailuedun kannalta, sillä osaamisresurssit ovat sosiaalisesti monimutkaisia ja vaikeasti kopioitavissa (ks. myös Barney, 1991). Monet tutkimukset ovat pyrkineet selvittämään erityisesti osaamis pääoman ja innovoinnin yhteyttä ja osaamista pidetään yleisesti tärkeänä resurssina innovoinnin kannalta (mm. Ahuja, 2000; Nonaka ja Takeuchi, 1995). OECD (2010) korostaa inhimillisen pääoman olevan innovaatioprosessien kannalta tärkeässä roolissa, sillä osaavat ihmiset luovat ja käyttävät tietoa. Ihmisten osaamisen avulla yritys voi myös saada muita resursseja – erityisesti taloudellista pääomaa.

Yrityksen työntekijät liittyvät olennaisesti yrityksen osaamiseen. Työntekijöiden osaaminen liittyy puolestaan heidän käyttäytymiseensä, sillä jokainen työntekijä on samalla yksilö, joka

tekee itsenäiset päätökset siitä, miten hyödyntää työssään osaamistaan. Tämän näkemyksen mukaan yritys ei omista inhimillistä pääomaa, vaan työntekijät itse (Branco ja Rodrigues, 2006).

Cooper, Woo, and Dunkelberg (1989) ovat todenneet, että ihmiset hyödyntävät todennäköisesti potentiaaliset mahdollisuudet, jos heillä on edellisestä työllistymisestä sellaista kokemusta, jota he voivat hyödyntää yrittäjänä. Myöhemmässä tutkimuksessaan Cooper, Gimeno-Gascon ja Woo (1994) havaitsivat, että yrittäjän toimialaosaaminen vaikuttaa positiivisesti sekä aloittelevan yrityksen mahdollisuuteen selviytyä että kasvupotentiaaliin. Yrittäjän koulutusta on tutkittu paljon ja sen on todettu antavan viitteitä tietämyksestä, taidoista, ongelmanratkaisukyvystä, motivaatiosta ja itsekurista. Nämä taidot puolestaan tarjoavat yrittäjälle paremmat mahdollisuudet selvitä eteen tulevista ongelmista ja näin ollen koulutus voi johtaa yrityksen menestymiseen. Vaikka koulutuksen vaikutukset yrityksen menestymiseen ovat tutkimusten mukaan hieman ristiriitaisia, on kuitenkin huomattava, että negatiivisia tuloksia näistä tutkimuksista ei ole saatu. (Cooper ym., 1994).

### 3.4 Näkökulmia resurssien aiempaan tutkimukseen

Suurin osa resurssilähtöisestä tutkimuksesta on keskittynyt tutkimaan nimenomaan yrityksen taloudellista menestymistä (*financial performance*) ja kilpailuedun (*competitive advantage*) saavuttamista aineellisten ja aineettomien resurssien hyödyntämisen avulla. Aikaisemmin taloudellisen pääoman ja raakamateriaalien ajateltiin olevan yrityksen tärkein kilpailuedun lähde (Prahalad ja Krishnan, 2008), mutta nykyisen käsityksen mukaan tärkeimmät resurssit ovat yleensä aineettomia (Teece, Pisano ja Shuen, 1997). Samalla painopiste on muuttunut resurssien omistamisesta kohti resurssihin käsiksi pääsemistä (*access*) (Prahalad ja Krishnan, 2008). Tällä tarkoitetaan resurssien välistä dynamiikkaa eli sitä, että esimerkiksi hyödyntämällä yhtä resurssia, voidaan päästä käsiksi toiseen resurssiin. Yrityksen elinkaaren alkupuolella aineellisten resurssien merkityksen on huomattu olevan tärkeä (Lichtenstein ja Brush, 2001) ja niiden on myös huomattu vaikuttavan enemmän yrityksen menestymiseen kuin aineelliset resurssit, jotka kilpaileva yritys pystyy vaivatta kopioimaan tai ostamaan (Galbreath, 2005; ks. myös Barney, 1999). Kilpailuedun kannalta tärkeät aineettomat resurssit ovat yrityksessä kehittyneet ajan myötä (esim. kulttuuri, kokemus, maine, käytänteet), jolloin

ne ovat heterogeenisiä, suhteellisen liikkumattomia eivätkä helposti ostettavissa tai myytävissä (Lichtenstein ja Brush, 2001).

Myös yrittäjyyttä ja pk-yrityksiä on tutkittu resurssilähtöisen teorian näkökulmasta. Perinteisesti resursseja on tarkasteltu nimenomaisesti yrityksen taloudellisen menestymisen tai aloittelevan yrityksen kasvun ja selviytymisen kannalta (Chandler ja Hanks, 1994). Kun resurssit ja pk-yritykset mainitaan samassa lauseessa, niin lähes aina mukaan liitetään myös sana ”niukkuus”, sillä tutkimusten mukaan pieniltä ja keskisuurilta yrityksiltä puuttuu tarpeellisia resursseja synnyttää innovaatioita (Biondi ym., 2002), menestyä toiminnassaan (Chandler ja Hanks, 1994) tai ylipäänsä selviytyä (Stinchcombe, 1965). Khaire (2010) on tutkinut aloittelevien yritysten sosiaalisia resursseja, tarkemmin sanottuna legitimizeettiä ja statusta, ja hän osoittaa tutkimuksessaan, että nämä resurssit voivat kompensoida aineellisten resurssien niukkuutta. Hän havaitsi, että legitimizeetti ja status johtivat taloudellisten ja inhimillisten resurssien kasvamiseen. Edelleen on kuitenkin epäselvää, mikä sosiaalisen pääoman kokoonpano johtaa mihinkin lopputulokseen (Pirolo ja Presutti, 2010).

Innovaatioiden ja resurssien välisen yhteyden empiirinen tutkimus on toistaiseksi jäänyt vähäiseksi ja edelleenkin on selvittämättä, mitkä aineelliset ja aineettomat resurssit synnyttävät innovaatioita (Bueno ym., 2010). Joitakin tutkimuksia on tehty yksittäisten resurssien ja innovaatioiden välisistä yhteyksistä. Esimerkiksi Story, O’Malley, Hart ja Saker (2008) toteavat, että radikaalien innovaatioiden syntymisen kannalta yritysten väliset suhteet ja verkostot ovat arvokkaita. Radikaalien innovaatioiden dynamiikkaan ja kontekstiin on kuitenkin kiinnitetty todella vähän huomiota tutkimuksissa (Story, Hart ja O’Malley, 2009).

Biondin ym. (2002) tutkimuksessa sivuttiin resursseja innovaatioiden synnyttämisen näkökulmasta, mutta pääpaino oli jälleen pk-yritysten resurssien niukkuudessa ja sen vaikutuksista innovatiivisuuteen. Biondin ym. (2002) mukaan innovaatioiden kannalta niukoiksi resursseiksi voidaan lukea olennaiset teknilliset, inhimilliset ja taloudelliset resurssit. Innovaatioiden synnyttäminen on vaikeaa pk-yrityksissä, koska resurssien niukkuuden vuoksi yritykset eivät halua sijoittaa sellaisiin kohteisiin, joista ei ole odotettavissa tuloa lyhyellä aikavälillä. Tällöin yritykset etsivät tapoja jakaa resursseja esimerkiksi yhteistyön kautta tai osallistaa sidosryhmiä innovaatioprosessiin. Biondin ym. (2002) tutkimuksessa todettiin, että pk-yritysten kyky synnyttää ympäristöinnovaatioita oli

vahvasti kytköksissä heidän verkostoihinsa eli tavarantoimittajiin, asiakkaisiin, konsultteihin, kaupan alan yhdistyksiin ja voittoa tavoittelemattomiin yhdistyksiin. Taloudellisten resurssien lisäksi he havaitsivat myös relevantin tietämyksen ja ajan merkittäviksi esteiksi pk-yritysten kyvyille toteuttaa ympäristöinnovaatioita.

Resurssien niukkuudesta puhutaan usein hyvin negatiiviseen sävyyn ja lähes aina se mainitaan yritysten kohdalla esteeksi menestyä liiketoiminnassa tai synnyttää innovaatioita (mm. Chandler ja Hanks, 1994) Nykyisin on tehty myös tästä vakiintuneesta ajattelusta poikkeavaa tutkimusta. Hoegl ym. (2009) nimittäin tutkivat resurssien niukkuuden ja innovoinnin välistä yhteyttä ja tutkimuksensa perusteella he uskovat, että resurssien niukkuus vaikuttaa positiivisesti innovointiprojekteihin. Heidän määritelmänsä mukaan innovaatio on resurssitehokkuuden läpimurto, koska silloin löydetään ratkaisu, joka 1) nujertaa tilanteen, jossa resurssien niukkuuden vuoksi jotain etua ei saavuteta tai 2) syrjäyttää tarpeen käyttää tiettyä niukkaa resurssia (Hoegl ym., 2009: s. 14). Resurssien niukkuudesta johtuen yritykset joutuvat keksimään taloudellisesti edullisempia ratkaisuja, jotka usein ovat innovatiivisempia, kuin sellaisilla yrityksillä, joilla on rajattomasti resursseja käytössään.

## 4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tutustuminen vastuullisuuden käsitteisiin ja aiempaan tutkimukseen mahdollisti vastuulähtöisen innovoinnin ymmärtämisen osana yritysten vastuullista liiketoimintaa. Tutkimukseni tavoitteena on luoda käsitys vastuulähtöisten innovaatioiden syntymisestä resurssien hyödyntämisen avulla ja tunnistaa innovaation syntymisen kannalta välttämättömiä resursseja. Tutustuminen resurssilähtöiseen teoriaan auttoi selventämään aineellisten ja aineettomien resurssien luokittelemista ja samalla se tarjosi mahdollisuuden ymmärtää näiden resurssien merkitystä yritysten liiketoiminnan kannalta.

Tutkimukseni jatkossa pyrin yhdistämään vastuulähtöisen innovoinnin ja resurssilähtöisen ajatusmaailman vastatakseni asettamaani tutkimuskysymykseen. Tämän luvun tarkoituksena on siirtyä käsittelemään tutkimuksen suorittamista, kuvata tutkielmassani käyttämiä tutkimusmenetelmiä sekä tarkastella niiden soveltuvuutta valitsemani aiheen tutkimiseen. Aluksi kerron tutkimukseni alkuvaiheesta tarkemmin omien pohdintojeni avulla, jonka jälkeen kuvailen aineiston keräämiseen liittyviä seikkoja sekä esittelen tutkimuksessa käyttämäni aineiston. Tämän jälkeen kuvailen käyttämiäni tutkimusmenetelmiä sekä aineiston analysointimenetelmiä, jonka jälkeen pohdin vielä tutkimukseni luotettavuutta.

### 4.1 Tutkimusprosessin alkaminen

Tutkimukselleni taustalla vaikuttaa vuonna 2006 DCCA:n (*Danish Commerce and Companies Agency*) liikkeelle laittama *CSR-Driven Innovation – Towards the Social Purpose Business* -hanke, joka toteutettiin yhteistyössä useiden tutkimusinstituutioiden kesken: Kööpenhaminan, Norjan, Helsingin, Turun ja Tukholman kauppakorkeakoulut sekä Reykjavikin yliopisto. Tämän kaksivuotisen tutkimus- ja kehittämisprojektin tavoitteina oli tutkia vastuulähtöistä tuote- ja palveluinnovointia pohjoismaisissa pk-yrityksissä ja luoda käytännön työkaluja ja ratkaisuja pk-yritysten hyödynnettäväksi omassa liiketoiminnassaan. Kukin kansallinen tutkimusinstituutti valitsi tutkimusta varten kolme sellaista kansallista pk-yritystä, joiden tuli olla aloittelevia yrityksiä tai jo olemassa olevia pk-yrityksiä, mutta joiden arvonmuodostuksesta olennainen osa koostui sosiaalisesta vaikutuksesta yhteiskuntaan.



Tutkimukseni sai alkunsa vuoden 2009 lopussa, jolloin sain haltuuni DCCA:n tutkimuksesta kerätyn aineiston kaiken kaikkiaan 15 pohjoismaisesta pk-yrityksestä. Vaikka hyödynnänkin edellä mainitun projektin tuottamaa aineistoa, ei tutkimukseni enää ole osa DCCA:n projektia. Tutkimukseni alkuperäinen tavoite oli tarkastella vastuulähtöistä innovaatiota resurssien näkökulmasta ja paneutua erityisesti siihen, miten jotkut pk-yritykset synnyttivät vastuulähtöisen innovaation runsailla resursseilla, kun taas toisilla ei ollut juuri mitään. Tästä lähtökohdasta tutkimuskysymykseni alkoi alun perin kehittyä ja lopullinen tutkimuskysymys on melko lähellä alkuperäistä.

Aineistoon ja alan kirjallisuuteen tutustumisen jälkeen keväällä 2010 tutkimukselleni muodostui haasteeksi kaksi asiaa. Ensimmäinen koski vastuulähtöisen innovaation syntymistä kompleksina sosiaalisena ilmiönä, johon liittyvien tekijöiden vaikutusta on vaikea yksilöidä. Toiseksi, mahdollisten resurssien lukumäärän ollessa kovin suuri, ovat niiden väliset vaikutussuhteet yhtä lailla monimutkaisia. Toisin sanoen koin alkuperäisessä tutkimusongelmassa olevan liian monta muuttujaa ja myös, että tilannetekijöiden ja sattuman vaikutusta resurssien lisäksi oli mahdoton selvittää. Aluksi pyrin havainnoimaan sosiaalista monimuotoisuutta ja resurssien satunnaista yhdistymistä yksinkertaisten kausaaliyhteyksien avulla, jonka seurauksena ymmärsin olevani tuuliajolla. Sittemmin ymmärsin, että en vain ollut vielä löytänyt sellaista tutkimusmenetelmää, joka olisi tarjonnut vastauksen näihin pulmiin.

Alkuun tutkimusongelmaa hahmottaessani pyrin löytämään jotain dynaamisia vaikutussuhteita resurssien ja yrityksen menestymisen välillä. Tämän idean sain mitä luultavimmin resurssilähtöisestä kirjallisuudesta, jossa hyvin usein tutkitaan resursseja nimenomaan yrityksen menestykseen liittäen. Tämä osoittautui kuitenkin mahdottomaksi, sillä empiirinen aineistoni ei kyennyt antamaan todenmukaista kuvaa yritysten kehittymisestä vastuulähtöisen innovaation kaupallistamisen jälkeen. Myöhemmin ymmärsin myös, että yrityksen menestymisen tutkiminen vaatii hieman pidempiaikaisen tutkimuksen.

Pienen alkukankeuden jälkeen valitsin siis yrityksen menestyksen sijaan lopputulemaksi vastuulähtöisen innovaation, joka on kaikille aineiston pk-yrityksille yhteinen tekijä. Tämän valinnan jälkeen tutkimuskysymykseni alkoi saada jokseenkin lopullisen muotonsa sen osalta,

että tutkimukseni tuli käsittelemään nimenomaan vastuulähtöisen innovaation syntymistä ilmiönä.

Käännekohta tutkimuksessani tapahtui syksyn 2010 koittaessa, kun sain käsiini laadullisesta vertailevasta analyysistä kertovan Raginin (1987) teoksen. Aiemmin hajallaan olleet tutkimuksen palaset alkoivat asettua paikoilleen ja pystyin näkemään edellä mainitut ongelmat uudessa valossa niin, että ne ennemminkin tukivat aineiston analyysia kuin asettivat sille esteitä. Vaikka lopulta Raginin (1987) menetelmä on melko pienessä osassa tutkimuksen analyysia, oli se kuitenkin ratkaisevassa asemassa aineiston hahmottamisen ja analyysin aloittamisen kannalta.

## 4.2 Aineiston kerääminen

Tutkimukseni aineisto on kerätty haastattelemalla 15 pk-yrityksen avainhenkilöitä Danish Commerce and Companies Agency:n (DCCA) projektia varten vuosina 2007–2008. Projektissa oli mukana kansallisia tutkimusryhmiä kaikista Pohjoismaista, jotka muodostuivat yliopistotutkijoista ja -opiskelijoista.

Yritysten haastatteluja tehtiin yhteensä 2-3 kertaa ja yhden haastattelun kesto oli noin 60–90 minuuttia. Kaikki haastattelut myös nauhoitettiin. Haastatteluiden ja muiden täydentävien dokumenttien (Internet-sivut, media, tuotteiden tekniset tiedot) avulla projektin kansalliset tiimit kokosivat kukin jokaisesta yrityksestä noin 15–20 sivun pituisen analyysin, jolle oli ennalta määritelty yhteneväinen rakenne ja sisältö.

Tutkielmassani hyödynnän ensisijaisesti jokaisesta yrityksestä koottua analyysia ja tarvittaessa olen käyttänyt myös alkuperäistä haastattelumateriaalia. Lisäksi olen tehnyt yhden aineistoa täydentävän haastattelun liittyen yritykseen Durat, joka myös nauhoitettiin.

## 4.3 Aineiston esittely

Tässä tutkimuksessa käsittelen tutkimuskysymystäni aineiston pohjalta, joka koostuu 13 yritysanalyysidokumentista. Näistä pk-yrityksistä kolme on suomalaisia (Clewer, Durat ja Lappset), kolme ruotsalaisia (Ekolådan, Parans ja FairUnlimited), kolme norjalaisia (Think Global, OceanSaver ja FIN), kolme tanskalaisia (NOIR, Zealand Care ja MyC4) ja yksi islantilainen (Marorka). Suurin osa näistä yrityksistä on perustettu 2000-luvulla, mutta

joitakin poikkeuksiakin löytyy. Tutkimukseni kannalta yrityksen perustamisajankohdan sijaan olennainen ajankohta on vastuulähtöisen innovaation syntyminen. Kaikissa yrityksissä innovaation kehittäminen on tapahtunut yrityksen toiminnan alkuvaiheessa, joten perustamisvuosi antaa viitteitä tästä ajankohdasta.

Seuraavaksi tulen esittämään perustietoja yritysten toimialasta, perustamisvuodesta, työntekijöiden lukumäärästä, vastuulähtöisen innovaation laadusta ja innovaation tyypistä (ks. taulukko 3). Taulukon esittämisen jälkeen kerron jokaisesta yrityksestä keskeisimmät tiedot muutamalla lauseella tiivistäen ja avaan myös tarkemmin niiden synnyttämiä vastuulähtöisiä innovaatioita. Jatkossa tulen puhumaan näistä yrityksistä niiden oikeilla nimillä.

Taulukko 3 Aineiston pk-yritysten perustiedot.

Yritys	Toimiala	Perustamis- vuosi	Työntekijät (v.2006)	Vastuulähtöinen innovaatio	Innovaatio- tyyppi
<b>Ekolådan</b>	Luomuelintarvikkeiden vähittäiskauppa internetin välityksellä	2002	3	YI	LM
<b>Clewer</b>	Vedenpuhdistusmenetelmien valmistus	1987	3	YI	Te
<b>Think Global</b>	Sähköajoneuvojen valmistus	2006	ei tietoa	YI	Te/LM/De
<b>FIN</b>	Vaatteiden valmistus	2004	4	SI	LM
<b>Lappset (SmartUs)</b>	Interaktiivisten leikkipaikkojen valmistus	1970/2001	324 / 8	SI	Te/De
<b>Parans</b>	Luonnonvalojärjestelmien vähittäiskauppa	2003	7	YI/SI	Te
<b>OceanSaver</b>	Laivojen vedenpuhdistusjärjestelmien valmistus	2004	9	YI	Te
<b>Marorka</b>	Laivojen energiasäästöjärjestelmien valmistus	2002	17	YI	Te
<b>MyC4</b>	Mikrolainojen tarjoaminen internetin välityksellä	2006	32	YI	LM
<b>Durat</b>	Kalusteiden valmistus uusiomuovista	1990	33	YI	Te/LM/De
<b>Fair Unlimited</b>	Reilun Kaupan tuotteiden vähittäiskauppa internetin välityksellä	2004	2	SI	LM
<b>Zealand Care</b>	IT-ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus	1996	150	SI	LM
<b>NOIR</b>	Kankaiden ja vaatteiden valmistus	2005	16	SI	LM/De

SI = Sosiaalinen innovaatio  
YI = Ympäristöinnovaatio  
Te = Teknologinen innovaatio  
De = Design-innovaatio  
LM = Liiketoimintamalli-innovaatio

**Ekolådan** on ruotsalainen vuonna 2002 perustettu yritys, jonka tavoitteena on ehkäistä maanviljelyksestä johtuvaa ympäristön saastumista myymällä korkealaatuisia luomuelintarvikkeita. Ekolådanin omistaa kestävä kehitystä edistävä ”Stiftelsen för Biodynamiska Produkter” – säätiö. Ekolådan tuottaa luomuelintarvikkeiden kotiinkuljetuspalveluita kuluttajille ja yrityksille. Yritys myös pyrkii tuomaan kuluttajan lähemmäksi elintarvikkeiden tuotantoa ostamalla kuluttajien sijoituksien avulla kokonaisia maatiloja.

**Clewer** on suomalainen vuonna 1987 perustettu yritys, jonka tavoitteena on ehkäistä vesistöjen biologista saastumista. Yritys kuuluu Pinline –konserniin yhdessä sisaryhtiönsä Teknoforest Oy:n kanssa. Clewerin ympäristöinnovaatio on kemiallinen bakteeri, joka puhdistaa vettä liasta ja haitallisista saasteista. Clewerin tuotteet on erityisesti suunniteltu Pohjoismaiden oloihin. Yritys valmistaa jätevedenpuhdistusjärjestelmiä, jotka ovat sekä tehokkaita että ympäristöystävällisiä.

**Think Global** on norjalainen yritys, joka on perustettu vuonna 1991 nimellä PIVCO. Think oli sittemmin usean eri yrityksen (mm. Ford) omistuksessa, kunnes sen osti vuonna 2006 norjalainen joukko sijoittajia. Think Globalin tavoitteena on luoda ympäristöystävällinen tapa liikkua. Sen ympäristöinnovaatio on sähköllä toimiva auto, joka on 95 % valmistettu kierrätettävästä muovista. Ideana on myydä asiakkaalle sähköauto yhdessä palvelupaketin kanssa kuukausimaksulla, joka sisältää mm. auton huollot.

**FIN** on norjalainen vuonna 2004 perustettu yritys, jonka tavoitteena on parantaa kehitysmaissa olevan vaatetuotannon työolosuhteita ja palkkoja. FIN:n toiminnassa muotoilu ja vastuullisuus yhdistyvät muotiin. Yrityksen sosiaalinen innovaatio perustuu sellaisten muodikkaiden vaatteiden valmistukseen, joiden tuotantoketjussa kiinnitetään erityishuomiota työntekijöiden olosuhteisiin ja ympäristöstandardeihin. Vaatteiden materiaalit on valmistettu luomupuuvillasta luonnonmukaisin menetelmin.

**Lappset** on suomalainen vuonna 1970 perustettu perheyritys, joka valmistaa lasten leikkikentille välineitä. SmartUs alkoi Lappset Oy:n sisäisenä projektina vuonna 2001, mutta siitä muodostettiin konsernin tytäryhtiö vuonna 2007. SmartUs:n tavoitteena on edistää lasten ja nuorten liikkumista ja oppimista uuden teknologian avulla. Yrityksen sosiaalinen

innovaatio on liikunta- ja oppimisympäristö nykyajan lapsille ja nuorille, joita on myyty ympäri maailmaa.

**Parans** on ruotsalainen vuonna 2003 perustettu yritys, jonka tavoitteena on parantaa ihmisten hyvinvointia luonnonvalon avulla. Parans on kehittänyt järjestelmän, joka kerää auringonvaloa ja kuljettaa sen valokuitua pitkin sisätiloihin. Innovaatio on sekä sosiaalinen että ympäristöinnovaatio, sillä järjestelmä säästää myös 25–30 % energiaa perinteiseen valaistukseen verrattuna.

**OceanSaver** on tanskalainen vuonna 2004 perustettu yritys, jonka tavoitteena on estää laivojen mukana kulkeutuvien eliöiden leviäminen ja tällä tavoin ehkäistä merien biologista saastumista. Yrityksen omistaa kokonaisuudessaan MetaFil AS. Yrityksen ympäristöinnovaatio on laivojen painolastina olevan veden puhdistusjärjestelmä OceanSaver BWTS, jossa ei käytetä lainkaan ympäristölle haitallisia aineita.

**Marorka** on islantilainen vuonna 2002 perustettu yritys, jonka tavoitteena on vähentää merenkulusta syntyviä hiilidioksidipäästöjä ja energiankulutusta. Yrityksen ympäristöinnovaatio on laivojen käyttöön tarkoitettu energiansäästöjärjestelmä Maren 2. Sen avulla pystytään hallinnoimaan laivan kaikkia energiajärjestelmiä, tehostamaan polttoaineen käyttöä ja vähentämään haitallisten päästöjen syntymistä.

**MyC4** on tanskalainen vuonna 2006 perustettu yritys, jonka tavoitteena on vaikuttaa toiminnallaan vähentävästi Afrikan köyhyyteen. Yrityksen sosiaalinen innovaatio on välittää verkkopohjaisen sivuston kautta mikrolainoja Afrikan köyhille ihmisille. Näin MyC4 tarjoaa afrikkalaisille pienyrittäjille mahdollisuuden sitä kautta parantaa elämänlaatuaan.

**Durat** on suomalainen vuonna 1990 perustettu yritys, jonka tavoitteena on edistää kestäväää kehitystä erityisesti tuotantoteollisuuden osalta. Yrityksen ympäristöinnovaatio perustuu teollisuuden synnyttämän muovijätteen uudelleenkäyttöön. Tästä jätteestä yritys valmistaa erityisten muottien avulla design-kalusteita pääosin kylpyhuoneisiin.

**Fair Unlimited** on ruotsalainen vuonna 2004 perustettu yritys, jonka tavoitteena on vaikuttaa köyhyyden vähentämiseen kehitysmaissa Reilun Kaupan avulla. Yrityksen sosiaalinen innovaatio on myydä Reilun Kaupan tuotteita yrityksille ja organisaatioille. Nämä tuotteet

ovat erilaisia yrityslahjatuotteita, jotka on valmistettu kehitysmaissa Reilun Kaupan kriteerien mukaisesti.

**Zealand Care** on tanskalainen vuonna 1996 perustettu yritys, jonka tavoitteena on parantaa vanhuksille ja invalideille tarjottavia palveluita Tanskassa. Aluksi Zealand Care oli tanskalaisten kuntien ja yksityisten yritysten yhteisomistuksessa, kunnes sen osti hollantilainen saman alan yritys. Zealand Caren sosiaalinen innovaatio perustuu tietojärjestelmään, joka auttaa viranomaisia hallinnoimaan ja organisoimaan paremmin vanhuksille ja invalideille tarkoitettuja apuvälineitä (pyörätuoleja yms.).

**NOIR** on tanskalainen vuonna 2005 perustettu yritys, jonka tavoitteena on parantaa elinoloja Afrikassa. Yrityksen sosiaalinen innovaatio on tuottaa vaatteita, somisteita, kodintarvikkeita ja hajusteita, jotka on valmistettu inhimillisissä työolosuhteissa Euroopassa. Tuotanto tapahtuu NOIR ja Illuminati -brändien alla. Lisäksi NOIR valmistaa Illuminati II – kangasta luomupuuvillasta ja osa yrityksen tuotosta kohdistetaan Afrikan puuvillatyöntekijöille.

#### 4.4 Tutkimusmenetelmän esittely

Kuten tutkimusprosessini kuvauksesta kävi ilmi, on tutkijan matka täynnä pieniä ja vähän suurempia valintoja. Eräs keskeinen valinta nousee esille jo tutkimuksen aluksi, nimittäin tutkimusmenetelmän valinta. Tulen seuraavaksi pohtimaan tutkimukseni varrella tekemiäni valintoja, jotka aina tekohetkellä eivät ole edes tuntuneet valinnoilta, vaan itsestään selviltä tavoilta edetä tutkimuksessani.

#### **Aineistolähtöinen tapaustutkimus**

Tutkimukseni lähti alun perin liikkeelle hyvin aineistolähtöisesti jo pelkästään sen takia, että sain valmiiksi kerätyn ja dokumentoidun aineiston käsiini. Samaan aikaan valitsimme yhdessä ohjaajani Minna Halmeen kanssa vastuulähtöisten innovaatioiden tutkimisen lähestymistavaksi resurssilähtöisen näkökulman. Aineiston valinta ja sen kerääminen ovat tärkeitä rajauksen välineitä (Häikiö ja Niemenmaa, 2007) ja tältä osin minulla oli aineiston osalta pitkälti valmiiksi rajattu tutkimus, jota lähteä työstimään. Laadullisen aineiston olemassaolo ja resurssilähtöinen näkökulma määrittivät koko tutkimusprosessiani alusta

loppuun saakka ja ohjasivat minua kohti tutkimusmenetelmän valintaa. Toisaalta nämä seikat myös vähensivät monia muita valinnan mahdollisuuksia.

Alusta lähtien oli selvää, että kyseessä on tapaustutkimuksellinen lähestymistapa (*case study research*), sillä empiirinen aineisto koostui 15 laadullisesta yritysanalyysidokumentista. Näistä dokumenteista päätin jättää kaksi lopulta huomiotta. Tämä valinta perustui yritysanalyysille asettamaani kriteeriin, jonka mukaan tutkittavan pk-yrityksen on tullut synnyttää vastuulähtöinen innovaatio. Mielestäni tämä kriteeri ei täytynyt kahden yrityksen kohdalla, joten tämän vuoksi rajasin ne aineistoni ulkopuolelle ja keskityin jäljelle jääneisiin 13 yritysanalyysiin.

Tutkimukseni aineiston tarjonnut DCCA:n projekti oli myös ollut laadullinen tutkimus, joten määrällistä aineistoa ei minulla ollut käytettävissäni. Näkemykseni mukaan tutkimukseni ei lähtenyt suoranaisesti liikkeelle tapaustutkimusmenetelmän kautta, vaan se on evoluution kautta kehittynyt nykyiseen muotoonsa. En väkisin pyrkinyt istuttamaan sitä mihinkään tiettyyn muottiin, vaan ennemminkin etsin eri menetelmistä tutkimukseeni soveltuvia osia.

Vastuulähtöisistä innovaatioista pk-yrityksissä ei ole vielä olemassa paljoa empiiristä tutkimusta, joten tämänkin vuoksi tapaustutkimuksellinen lähestymistapa oli luonnollinen valinta (ks. Eriksson ja Koistinen, 2005). Lisäksi aiheeni on sisältänyt alusta lähtien monia tapaustutkimukselle ominaisia piirteitä, joista erityisesti mainittakoon monimutkaisen sosiaalisen elämän ja siihen liittyvien ilmiöiden tarkasteleminen. Häikiön ja Niemenmaan (2007) mukaan tapaustutkimukselle on ominaista, että sen avulla pyritään tarkastelemaan jotain monimutkaista ilmiötä kokonaisuutena. Tutkimuksessani monimutkaisuus ilmenee sekä yritysten sosiaalisessa ympäristössä että resurssien moniulotteisissa vaikutussuhteissa.

Tapaustutkimuksia voidaan tyypitellä eri tavoin ja tässäkin tapauksessa en pyrkinyt etukäteen luokittelemaan tutkimustani vastaamaan mitään tiettyä tyyppiä. Jälkeenpäin havaitsin tutkimukseni olevan tyypiltään *selittävä tapaustutkimus*, jolle on ominaista selittää tosielämän monimutkaisten tapahtumien välisiä kausaalisia suhteita ja niihin liittyviä mekanismeja (Eriksson ja Koistinen, 2005). Osittain tunnistan tutkimuksessani myös piirteitä ekstensiivisestä tapaustutkimuksesta (Eriksson ja Koistinen, 2005), jossa tutkittavia tapauksia vertaillaan toisiinsa jollain tavoin. Eisenhardtin (1989) mukaan ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa tavoitteena on havaita ilmiöiden tai prosessien välisiä yhteneväisyyksiä



tai yleisiä malleja sekä kehittämään uusia teoreettisia ideoita ja käsitteitä usean tapauksen vertailun avulla. Tutkimuksessani olennaista on tarkastella vastuulähtöisen innovaation syntymistä 13 eri yrityksessä ja vertailla näiden käytettävissä olevia ja puuttuvia resursseja, joten Eisenhardtin (1989) näkemys on omaa näkemystäni hyvin lähellä.

Jotta tutkimuksen luotettavuus ja tulokset eivät kärsisi, käytetään tapaustutkimuksessa usein triangulaatiota, joka tarkoittaa toisiaan täydentävien aineistojen, menetelmien ja näkökulmien käyttämistä (Laine ym., 2007). Triangulaation toteuttaminen tutkimuksessa tuntuu olevan nykyisin suosittua ja olen pyrkinyt soveltamaan sitä tutkimukseeni soveltuvien osien. Käytettävissäni ei ole ollut erityisesti toisiaan täydentäviä aineistoja, mutta eri menetelmiä ja näkökulmia olen sen sijaan parhaani mukaan hyödyntänyt.

### **Tapauksen ja kontekstin määrittely**

Tapauksen/tapausten ja kontekstin määrittely on tärkeä vaihe tapaustutkimuksessa ja tutkijoiden keskuudessa on olemassa poikkeavia näkemyksiä siitä, mikä oikeastaan on *tapaus* (Eriksson ja Koistinen, 2005). Pettigrewn (1997) näkemys siitä, että tapaus voi olla myös ilmiö, vaikutti paljon tutkimukseni tapauksen määrittelyyn. Erikssonin ja Koistisen (2005: s.7) mukaan oleellista on, että tapauksen pystyy selkeästi rajaamaan muusta kontekstista, joka muodostuu heidän mukaansa niistä toimijoista ja toiminnoista, joihin valittu tapaus liittyy läheisesti. Pettigrewn (1997) mukaan kontekstin ja toimijoiden välinen vuorovaikutus on kahdensuuntaista ja kumulatiivista, sillä konteksti muovaa tapausta ja tapaus puolestaan kontekstia. Tapauksen tapahtumaympäristö (*setting*) on myös osa kontekstia ja se puolestaan määrittää tapahtuman ”näyttämön”, jossa tapaus toteutuu (Stake, 1995).

Tapauksen määrittely on tutkimuksessani tapahtunut aineistolähtöisesti sen vuoksi, että tutkimusprosessini aluksi tutustuin kerättyyn aineistoon ja määrittelin tutkimani tapauksen vasta tämän jälkeen. Samassa yhteydessä pyrin myös ymmärtämään tutkimani ilmiön kontekstia löytääkseni myöhemmin sopivimmat teoreettiset näkökulmat tutkimukseni taustalle. Aluksi ajattelin tutkimieni 13 pk-yrityksen muodostavan tutkimukseni tapaukset, jolloin kyseessä olisi ollut monitapaustutkimus. Tarkemmin asiaa pohdittuani ymmärsin, että tutkimani ilmiö on resurssien johdosta syntynyt vastuulähtöinen innovaatio – joka sattuu tapahtumaan pk-yrityksissä. Tässä tutkimuksessa vastuulähtöisen innovaation syntyminen ilmiönä on tutkimani tapaus, joka tapahtuu pk-yritysten kontekstissa. Vastuulähtöinen

innovaatio on jokaisen tutkimani pk-yrityksen ydinliiketoiminto ja näin ollen ilmiö tapahtuu yrityksissä niiden perustamisvaiheessa. Tämän vuoksi tutkimukseni tarkastelee ilmiötä sen syntyvaiheessa, jonka ajankohta puolestaan vaihtelee yrityksittäin.

Tutkimuksessani pk-yritykset ovat toimijoita, jotka synnyttävät vastuulähtöisiä innovaatioita ja toisaalta pk-yritykset myös luovat Staken (1995) mainitseman ”näyttämön”, jossa vastuulähtöinen innovaatio tapahtuu. Tapauksen määrittelyyni vaikutti Pettigrewn (1997) näkemys kontekstin ja tapauksen välisestä vuorovaikutuksesta, sillä näen pk-yritysten muokkaavan toimijoina vahvasti tapausta ja toisaalta vastuulähtöisen innovaation muodostuminen ydinliiketoiminnoksi muokkaa pk-yritystä. Jos olisin ajatellut pk-yritysten olevan tutkimiani tapauksia, jotka synnyttävät vastuulähtöisiä innovaatioita, niin kontekstin määrittelemisen ei mielestäni olisi ollut luontevaa.

### **Tapaustudkimuksen yleistettävyys**

Aineistolähtöisyyden vuoksi jouduin tarkasti pohtimaan teorian osuutta tässä tutkielmassa, sillä vastuulähtöinen innovointi on suhteellisen tutkimaton ilmiö eikä sitä ei ole aiemmin tutkittu resurssilähtöisestä näkökulmasta. Niinpä ei ole olemassa mitään yleistä teoriaa aiheesta, joka selittäisi vastuulähtöisten innovaatioiden syntymistä pk-yrityksien kontekstissa. Laadullisessa tutkimuksessa teoriaa käytetään usein apuvälineenä tutkimusaineistosta tehtäviin tulkintoihin. Peuhkurin (2007: s. 132) mukaan yleiset teoriat toimivat tutkimuksissa viitekehyksinä, joiden pohjalta valitaan sopivia käsitteitä ja tyyppittelyjä, esitetään yleisiä hypoteeseja, rajataan tutkimuksen näkökulmaa ja etsitään apua yleistämiseen. Toisaalta Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan tapausta tutkimalla pyritään lisäämään ymmärrystä jostain ilmiöstä eikä niinkään pyritä yleistettävään tietoon.

Tutkimuksessani olen käyttänyt jossain määrin teoriaa apuvälineenä tutkimusaineistosta tehtäviin tulkintoihin. Kuten aiemmin mainitsin, ei ole olemassa mitään universaalia teoriaa, jota voisin hyödyntää. Näin ollen teorian osuus tutkielmassani ei ole kovin yksiselitteinen, mutta hieman selkoa ongelmaan toi Eskolan (2001) esittämä jaottelu, jonka mukaan on olemassa *teorialähtöinen*, *teoriasidonnainen* ja *aineistolähtöinen* tutkimus. Teorialähtöisessä tutkimuksessa tutkimusaineiston analyysi perustuu jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa puolestaan tutkimuksen pääpaino on aineistossa. Tällöin analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen lähtökohtien mukaan ja tavoitteena on luoda

tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Näiden kahden välille mahtuu vielä teoriasidonnainen tutkimus, jossa aineiston analyysi ei perustu suoraan teoriaan, mutta kytkentöjä siihen on silti olemassa.

Pohdin valintaani teoriasidonnaisen ja aineistolähtöisen tutkimuksen välillä lähinnä sen vuoksi, että Eskolan (2001) mukaan tutkijan aikaisemmilla havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla ei pitäisi olla mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa, sillä analyysin oletetaan olevan täysin aineistolähtöistä. Tutkijan pitäisi lähteä liikkeelle siis aivan puhtaalta pöydältä ilman omia ennakkokäsityksiä aiheesta. Tutkimuksessani olen hyödyntänyt resurssikirjallisuuden käsitteitä ja saanut vaikutteita myös Hockertsin ym. (2008) vastuulähtöisiin innovaatioihin keskittyvästä raportista. En voi rehellisesti sanoa rakentaneeni tutkimustani täysin objektiivisesta näkökulmasta ilman minkäänlaisia kytkentöjä omaan koulutustaustaani tai aikaisempaan tutkimukseen.

Aineistolähtöiseen tutkimukseen verrattuna teoriasidonnaisessa tutkimuksessa on tiettyjä teoreettisia kytkentöjä, jotka eivät suoraan pohjaudu teoriaan. Ajatuksena teoriasidonnaisessa analyysissä on, että objektiivisia havaintoja ei ole olemassa, vaan jo käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat näin tuloksiin (Eskola, 2001). Teoriasidonnaista lähestymistapaa aineistoon voidaan kutsua myös abduktiiviseksi päättelyksi (Tuomi ja Sarajärvi, 2002: s. 99). Aineistolähtöinen tutkimus vaikuttaa siis olevan hyvin vaikeasti toteutettavissa Eskolan (2001) tiukasti määrittelemillä kriteereillä ja näiden kahden tutkimustyyppin väliltä tutkimukseni vaikuttaa olevan lähempänä teoriasidonnaista tutkimusta. Vaikka toteankin tutkimukseni olevan teorian hyödyntämisen näkökulmasta teoriasidonnainen, niin tutkimusprosessini on silti ollut hyvin aineistolähtöinen, kuten olen edellä maininnut. Näin ollen nämä kaksi näkökulmaa on pidettävä erillään toisistaan, vaikka terminologia onkin samansuuntaista.

Tapaustutkimuksen yleistettävyydestä on olemassa hyvin kaksijakoisia näkemyksiä tutkijoiden keskuudessa, mutta kritiikkiin on vastattu usein toteamalla tapaustutkimuksen yleistämisen olevan vain toisenlaista kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Tapauksen määrittelemisen on hyvin tärkeää, sillä tapaustutkimuksessa teoreettisen yleistämisen taustalla on ajatus, että tutkimuksen kohteeksi valitulla ilmiöllä on jokin yleinen merkitys. Tällaista yleistämistä voidaan toteuttaa joko vertailemalla tapaustutkimuksen empiirisiä tuloksia

aiempien tutkimusten tuloksiin tai sitten kehittämällä jotain uutta teoriaa tutkimuksen tuloksena. (Peuhkuri, 2007). Eisenhardtin (1989) mukaan usean tapauksen tutkimukset ovat tarkoituksenmukaisia silloin, kun pyritään luomaan teoriaa, sillä useampi tapaus mahdollistaa replikoinnin eli vertailun. Vaikka tutkimuksessani olenkin määritellyt tapauksen hieman eri tavoin, kuin perinteisesti on tehty, niin mielestäni tutkimukseni edustaa Eisenhardtin (1989) näkemystä teorian luomisesta tapaustutkimuksen avulla. Käytettävissäni oleva aineisto mahdollistaa 13 eri yrityksen vertailun, jolloin yleistettävyyks on paremmalla pohjalla kuin vain muutamaa yritystä vertailtaessa.

Peuhkurin (2007) mukaan teorian käyttö tulee tehdä näkyväksi tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa. Jatkossa pyrkimyksenäni on siis tuoda esille tutkimuksen eri vaiheissa mahdolliset teoreettiset valinnat ja päätelmät. Tällä tavoin toivon lisääväni tutkimukseni läpinäkyvyyttä ja päättelyni selkeyttä lukijan suuntaan.

#### 4.5 Tutkimuksen analysointimenetelmät

Tämän tutkimuksen analyysin toteuttamiseen olen käyttänyt useita eri menetelmiä ja lähestymistapoja: muiden muassa sisällönanalyysia, tyypittelyä ja kaavojen etsimistä (*pattern finding*). Voidaan siis oikeastaan puhua analyysitriangulaatiosta, jolloin aineiston analyysissa käytetään useampia analysointitapoja (Tuomi ja Sarajärvi, 2002). Aineistoni käsittää kaikkiaan 13 yritysanalyysidokumenttia ja yhden dokumentin pituus on keskimäärin 15 sivua.

#### **Aineiston järjestäminen sisällönanalyysin avulla**

Tuomi ja Sarajärvi (2002) kehottavat tutkijaa aloittamaan aineiston analyysin päättämällä niistä asioista, mitkä aineistossa kiinnostavat. Tutkimukseni aineiston ollessa hyvin laaja, oli aluksi tarkoituksenmukaista järjestää se yhtenäiseksi kokonaisuudeksi (ks. Eriksson ja Koistinen, 2005). Aloitin siis analyysini jäsentämällä aineiston pienempiin, helpommin ymmärrettäviin osiin ja nostin jokaisesta tapauksesta esiin samoja asioita tiettyjen teemojen alle. Nämä teemat valitsin siltä pohjalta, että uskoin niiden olevan relevantteja ja mielenkiintoisia tutkimukseni jatkoon kannalta. Voidaan puhua myös sisällönanalyysista, jonka avulla tekstimuotoisia dokumentteja voidaan analysoida systemaattisesti ja analyttisesti (Tuomi ja Sarajärvi, 2002: s. 105). Tällä tavoin tutkimuksen aineisto saadaan järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten.

Aineiston analyysissäni tämä vaihe oli ensimmäinen askel kohti analyysin syventämistä ja lopullisia johtopäätöksiä. Aineistostani oli havaittavissa monenlaisia teemoja, joten pyrin erottamaan joukosta resurssinäkökulman kannalta olennaisimmat. En vielä kuitenkaan resurssinäkökulman kannalta tiennyt tarkasti, mitä aineistosta pyrkisin etsimään. Tämä johtui siitä, että tutkimuskysymykseni oli vielä hyvin yleisellä tasolla, joten oikeastaan rajoja aineiston teemoittelulle asetti pelkästään resurssinäkökulma ja sen yhteys vastuulähtöisen innovaation syntymiseen.

Sisällönanalyysin perusteella tarkoitukseni oli tarkastella aineistoa kokonaisuutena ja paikantaa sieltä nousseita yllättäviä ja mielenkiintoisia havaintoja liittyen resursseihin. Näiden havaintojen avulla pystyin jatkossa täsmentämään resurssinäkökulmaani ja valitsemaan analyysin jatkoa varten tutkimani resurssit. Valitsemiani teemoja olen kuvannut tarkemmin seuraavassa luvussa, jossa kuvailen aineiston sisältöä yksityiskohtaisemmin.

### **Olemassa olevien resurssien tunnistaminen**

Sisällönanalyysin avulla pyrin edelleen syventämään aineiston analyysiani jakamalla resurssit eri kategorioihin eli tässä tapauksessa pääomiin. Nämä pääomat tulen esittelemään yksityiskohtaisesti seuraavassa luvussa. Jokaisen pääoman sisälle ryhmittelin analyysin jatkoa ajatellen yksittäisiä resursseja. Suurin hyöty kategorisoinnista oli niiden resurssien nostaminen esille, jotka tulisivat toimimaan muuttujina jatkossa. Tämä puolestaan mahdollisti tutkimuskysymykseni kannalta olennaisen eri resurssiyhdistelmien tunnistamisen. Kategorioiden muodostaminen on analyysissä kriittinen vaihe, sillä tutkijan omat tulkinnat vaikuttavat siltä osin, että mitkä aineiston osat kuuluvat samaan kategoriaan ja mitkä puolestaan eivät (Tuomi ja Sarajärvi, 2002). Pääomakategorioiden järjestäminen ei ollut yksiselitteistä, sillä nämä muuttujat vaikuttavat jatkossa vahvasti tutkimukseni tuloksiin ja epäolennaisten muuttujien valitseminen vaarantaa tutkimuksen luotettavuuden. Pääomien kategorisoinnin jälkeen kategorisoin aineiston yritykset kolmeen eri tyyppiin olemassa olevien resurssien määrän mukaan. Tarkoitukseni oli jatkaa analyysin syventämistä keskittyen pienempään osaan aineistoa ja muodostaa näiden resurssiyhdistelmistä dynaamisia kaavoja.

Tutkimuksessani keskeiseksi analyysimenetelmäksi muodostui laadullinen vertaileva analyysi (*Qualitative Comparative Analysis, QCA*), jonka on kehittänyt Charles C. Ragin vuonna

1987. Alun perin tämä analyysimenetelmä juontaa juurensa perinteikkäämmistä tutkimusmenetelmistä: tapaustutkimuksesta (*case-oriented*) ja tilastollisesta analyysistä (*variable-oriented*). Tapaustutkimuksen luotettavuus syntyy tapaukseen syventymisestä, kun taas tilastollisen analyysin luotettavuus kumpuaa tapausten suuresta määrästä. Kummassakin menetelmässä on omat rajoituksensa koskien nimenomaisesti tapausten lukumäärää. Tapaustutkimuksessa ei pystytä syventymään kovin moneen tapaukseen, kun taas tilastollisessa analyysissä tapauksien suuri määrä on lähes pakollinen yleistettävyyttä ajatellen. Laadullisessa vertailevassa analyysissä on pyritty yhdistämään näiden kahden tutkimussuuntauksen parhaita puolia ja lopputuloksena on Raginin (1987) luoma monimuotoisuuspainotteinen (*diversity-oriented*) lähestymistapa. Olennaista tässä lähestymistavassa on olettaa, että tapaukset, jotka vaikuttavat aluksi samankaltaisilta, voivat lopulta poiketa merkittävästi toisistaan. Minun tutkimuksessani asia ei ole aivan näin yksinkertainen, sillä alkuperäisenä oletukseni on ennemminkin, että tapaukset ovat resurssien suhteen erilaisia siitä huolimatta, että kaikissa tapauksissa lopputulema on sama.

Raginin (1987) mukaan perinteinen usean muuttujan tilastollinen analyysi pilkkoo tapauksen pieniin osiin, joita on lopulta vaikea yhdistää yhdeksi kokonaisuudeksi. Itse aloitin alun perin tutkimustyöskentelyni juuri tästä lähtökohdasta, jolloin ajatukseni oli tutkia yksittäisiä resursseja ja niiden vaikutusta lopputulemaan eli vastuulähtöisen innovaation syntymiseen. Pyrkimyksenäni oli siis tarkastella yhtä muuttujaa eristyksessä muista muuttujista, jolloin tilanne on kovin kaukana todellisuudesta. Ymmärsin resurssien suuren määrän johtavan siihen, että todenmukaisia kausaalisia yhteyksiä resurssien ja innovaatioiden välille olisi mahdotonta löytää.

Ragin (1987) toi kuitenkin helpotuksen huoliini toteamalla, että kun tilastollisessa analyysissä aloitetaan yksinkertaistamalla oletuksia tapauksen lopputulemaan vaikuttavista syistä, aloitetaan laadullisessa analyysissä puolestaan olettamalla maksimaalinen kausaalinen monimutkaisuus. Näin ollen osia ei tule nähdä erillisinä toisistaan, vaan yhtenä kokonaisuutena tietyssä kontekstissa. Tämä ajatus kirkasti minulle tutkimukseni todellisen tarkoituksen ja auttoi minua suuresti jatkossa.

Laineen ym. (2007) mukaan QCA-menetelmää kannattaa harkita käytettävän silloin, kun tutkittavia tapauksia on niin paljon, että pareittain vertailu on mahdotonta, mutta kuitenkin

niin vähän, että tilastollinen analyysi ei ole järkevää. Käytännössä tapausten lukumäärä on heidän mukaansa 6-25. Minun tutkimukseni on nimenomaan tällainen ”väliinpuotoaja”, josta Laine ym. (2007) puhuvat. Käsittelemiäni tapauksia on yhteensä 13, jolloin yksitellen niihin syventyminen on mahdollista, mutta vie paljon aikaa. Toisaalta lukumäärä on niin pieni, ettei tilastollinen analyysi anna välttämättä tutkimuksen laatua ajatellen riittävää kuvaa tulosten edelleen yleistämiseksi.

Laadullisessa vertailevassa analyysissä on mielestäni antoisinta pyrkiä tunnistamaan monia eri polkuja, jotka johtavat samaan lopputulokseen sen sijaan, että pyrkisi löytämään yhden ”oikean” polun. Kuten Ragin (1987, 2000) moneen otteeseen painottaa, sosiaaliset ilmiöt ovat niin monimutkaisia, että yhtä vastausta ei usein ole olemassa. Pattonin (1990) mukaan ongelmana aineistoa käsiteltäessä on, että laadullinen ja moniulotteinen aineisto jaetaan osiin yksinkertaisia muuttujia käyttäen ja pyritään etsimään muuttujien välillä mekanistisia ja lineaarisia yhteyksiä. Hänen mukaansa tärkeää on pyrkiä säilyttämään aineisto kontekstissaan, jotta tapaustutkimuksellinen vahvuus ei katoa. Monesti asiat ja ilmiöt eivät ole todellisuudessa ole niin mustavalkoisia, kun Boolean logiikan avulla annetaan olettaa. Analyysin alkuvaiheessa resurssien määrittäminen arvoilla 0 (puuttuva resurssi) ja 1 (olemassa oleva resurssi) oli monesti hankalaa ja liian yksiselitteistä. Jollain yrityksellä saattoi esimerkiksi olla todella paljon yritysyritystyötä innovaation kehitysvaiheessa, kun taas jollain toisella oli huomattavasti vähemmän. Tästä huolimatta kumpikin yritys sai arvoksi 1.

Boolean algebraa laajentaakseen Ragin (2000) on luonut sekavat joukot (*fuzzy-sets*), joiden avulla on mahdollista tuoda aineistosta esille enemmän vivahde-eroja. Sen sijaan, että muuttujalle annetaan arvoksi 0 tai 1, arvojen asteikko voikin olla esimerkiksi 5- tai 7-asteinen. Tutkimuksessani päätin olla tarkastelematta resursseja tarkemmilla asteikoilla, sillä tutkimukseni tarkoitus on ennemminkin tutkia resurssien välistä dynamiikkaa kuin niiden suhteellista määrää.

## **Resurssien vaikutussuhteiden analyysi**

Tutkimuksessani on piirteitä aiemmin mainitsemastani ekstensiivisestä tapaustutkimukselta erityisesti siltä osin, että analyysini on luonteeltaan hyvin vertailevaa. Tämä vertailu tapahtuu monessa eri analyysini vaiheessa hieman eri tavoin. Ensinnäkin vertailin eri resurssiyhdistelmiä Raginin (1987) totuustaulukon avulla Boolean algebraa hyväksi käyttäen.

Hieman syvällisempi vertailu tapahtuu analyysini myöhemmässä vaiheessa, kun vertailen eri yritysten resurssiyhdistelmien välisiä vaikutussuhteita. Näitä vaikutussuhteita pyrin tarkastelemaan kaavojen etsimisen kautta luomalla aineiston yrityksiä resurssiyhdistelmistä havainnollistavia kuvioita ja vertailemalla sitten niitä keskenään.

Pettigrewn (1997) mielestä tapaustutkimus on enemmän kuin pelkkää tapauksen historiallista kuvaamista. Hänen mukaansa analyysissa on pyrittävä löytämään kavoja, jolloin niiden muotoa, ominaisuuksia ja esiintymistä eri tapausten välillä voidaan vertailla. Lopullisena päämääränä on löytää näiden kaavojen takana vaikuttava mekanismi. Pettigrew (1997) painottaa, että prosessuaalisissa analyyseissa tärkeää on pystyä yhdistämään konteksti, prosessit ja lopputulema. Näin ollen pelkkä kaavojen tunnistaminen ei ole riittävää. Pettigrewn (1997) näkemys sai minut ymmärtämään paremmin tekemääni analyysia ja erityisesti analyysin syvyyttä. Sen sijaan, että kuvailisin ainoastaan havaitsemiani resursseja ja niiden yhdistelmiä, pyrin löytämään resurssien välisiä dynaamisia vaikutussuhteita. Näitä kaavoja tulen jatkossa kutsumaan yritysten resurssikuvioiksi.

Pystyäkseni kuvailemaan vaikutussuhteita yksityiskohtaisesti ja löytämään yritysten vertailun avulla yhdenmukaisuuksia ja eroavaisuuksia resurssikuvioista, koin tarvitsevani asianmukaiset käsitteet tätä tarkoitusta varten. Tunnistin aineistosta kolme resurssin käyttäytymistä kuvaavaa roolia, jotka kategorisoin ennen vaikutussuhteiden kaavojen luomista. Lisäksi käytin kuvioissa väritystä havainnollistaakseni eri pääomia. Esittelen tätä analyysivaihetta tarkemmin luvussa 6.

## 4.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tämän luvun päätteeksi pohdin vielä kokonaisvaltaisesti tutkimukseni luotettavuutta. Tutkijana koen olevan haastavaa asettua oman tutkimuksensa ulkopuolelle, sillä tutkimusprosessi on ollut kaiken kaikkiaan hyvin intensiivinen ja mukaansatempaava. Tutkimuksen reflektointi on kuitenkin tarpeellinen osa laadukasta tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa olennainen osa tutkimuksen luotettavuuden tarkastelemista liittyy tutkijan havaintojen luotettavuuteen ja puolueettomuuteen (Tuomi ja Sarajärvi, 2002). Tapaustutkimuksessa tutkija on keskeisessä asemassa ja luonnollisesti tutkijan oma tausta, koulutus, ikä, sukupuoli jne. vaikuttavat tehtyihin havaintoihin. Täysi objektiivisuus tutkimuksen tekijänä on mielestäni mahdottomuus ja olen tarkoituksella tuonut vahvasti itseni



esille tutkimuksen aktiivisena tekijänä. Tutkimukseeni ovat vaikuttaneet niin vahvasti tekemäni valinnat, jotka varmasti kumpuavat osittain henkilökohtaisista käsityksistäni.

Tuomen ja Sarajärven (2002) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei ole hyödynnettävissä mitään yksiselitteistä ohjeistusta, mutta tutkimusta tarkastellaan kuitenkin aina kokonaisuutena. Aluksi heidän mielestään on kuitenkin relevanttia pohtia tutkimuksen kohdetta ja tarkoitusta. Toteuttamassani tapaustutkimuksessa on olennaista tuoda tässä vaiheessa esille määrittelemäni tapaus, sillä se on tutkimukseni varsinainen kohde. Tutkimukseni kohteena ei ole 13 käsittelemääni pk-yritystä, vaikka ne ovatkin näkyvästi mukana tutkimuksessa, vaan tutkimukseni kohde on vastuulähtöisen innovaation syntymisen tutkiminen. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää vastuulähtöisen innovaation syntymiseen johtavia resursseja ja tunnistaa myös välttämättömiä resursseja. Mielestäni tutkimus on ajankohtainen erityisesti sen vuoksi, että yritysten vastuullisuus on muodostumassa yhä enemmän strategiseksi valinnaksi ja vastuulähtöinen innovointi on keskeinen osa modernia strategista vastuullisuutta. Toisaalta pk-yritysten konteksti tekee aiheesta mielestäni hyvin mielenkiintoisen, sillä pk-yritysten vastuullisuuden tutkimus on edelleen kehittyvässä vaiheessa.

Tutkimukseni luotettavuuteen vaikuttaa olennaisesti kerätyn aineiston määrä ja laatu. Vaikka DCCA:n projektiin sisältyvälle yrityskohtaiselle analyysidokumentille oli määritelty yhdenmukainen rakenne, jotta kukin pieni raportti sisältäisi samat asiat, ei tämä käytännössä toteutunut aiotulla tavalla. Kukin kansallinen tutkimustiimi teki omannäköisensä analyysin, jotka vaihtelivat suuresti sisällöltään. Joistakin tapauksista saattoi olla hyvinkin tarkkoja tietoja saatavilla tuloslaskelmasta ja taseesta lähtien (esim. MyC4, Lappset ja Clewer), kun taas toisista analyyseistä puuttui huomattava määrä minun tutkimukseni kannalta olennaista tietoa (esim. Durat). Tämän vuoksi olen analysointivaiheessa joissakin tapauksissa joutunut ottamaan vapauden tehdä omia oletuksia resursseista ja niiden olemassa olost. Pattonin (1990) mukaan ongelmana on, että laadullinen ja moniulotteinen aineisto jaetaan osiin yksinkertaisia muuttujia käyttäen ja pyritään etsimään muuttujien välillä mekanistisia ja lineaarisia yhteyksiä. Näin tapahtui jossain määrin tutkimuksessani, kun analyysia varten jaoin laadullisen aineistoni Boolean algebran mukaisesti muuttujiin 0 ja 1. Tämä oli kuitenkin välttämätöntä resurssiyhdistelmien selvittämisen vuoksi. Pyrin kuitenkin pitämään Pattonin (1990) varoituksen mielessäni analyysin edetessä ja tämän vuoksi resurssien vaikutussuhteita

kuvaavat kuviot perustuvat dokumenttien tekstianalyysiin ja tällä tavoin huomioin myös kontekstin ilmiötä tarkastellessa. Mielestäni tämä paransi huomattavasti tutkimukseni luotettavuutta tältä osin.

Seuraavaksi käsittelen joitakin tutkimusprosessini aikana tekemiäni valintoja ja pohdin erityisesti analyysivaihetta luotettavuuden näkökulmasta. Mielestäni analysointimenetelmien kannalta olennaisinta on, että olen hyödyntänyt triangulaatiota eli käyttänyt useita eri analysointimenetelmiä. Pattonin (1990) mukaan triangulaation käyttäminen on eräs laadullisen tutkimuksen perinteisimpiä mittareita. Kirjoittaessani aineiston analyysia, olen pyrkinyt tuomaan lukijalle läpinäkyväksi päättelyni logiikan ja perustelevaan käyttämäni käsitteet ja kategoriat ymmärrettävästi. Tuomen ja Sarajärven (2002) mukaan tutkijan on kerrottava tekemisensä yksityiskohtaisesti, jotta tutkimustulokset tulevat selkeiksi ja ymmärrettäviksi. Tähän tavoitteeseen olen pyrkinyt tutkielmassani läpi koko työn.

Aineiston analyysi sai alkunsa Raginin (1987) inspiroimana ja tutkimuksessani on tiettyjä erityispiirteitä, jotka poikkeavat hänen esittämistään laadullisen vertailevan analyysin perinteisistä raameista. Ragin (1987, 2000) toteaa useaan otteeseen, että tutkijan tulisi tarkastella myös ns. negatiivia tapauksia. Tällä hän tarkoittaa sellaisia tapauksia, joissa ei ole saavutettu haluttua lopputulemaa. Tämä on eräs tutkimukseni sisältämä heikkous, sillä empiirinen aineisto on kerätty vain sellaisista pk-yrityksistä, jotka ovat synnyttäneet vastuulähtöisen innovaation. Näistä negatiivisista lopputulemista muistuttaa myös Fiss (2007) toteamalla, että niiden tarkasteleminen voi olla yhtä antoisaa kuin positiivistenkin lopputulemien.

## 5 VASTUULÄHTÖISTEN PK-YRITYSTEN RESURSSIT

Tutkimuksessa käyttämäni aineisto on mahdollistanut resurssien kannalta monien ulottuvuuksien tarkastelun. Edellisessä luvussa käsittelin aineiston yrityksiä erillään toisistaan, mutta tässä luvussa pyrin luomaan resurssien näkökulmasta kokonaiskuvan aineistosta. Tulen ensin kuvaamaan aineistoa toteuttamani teemoittelun kautta, jonka jälkeen esittelen tutkimukseni kannalta olennaiset resurssikategoriat ja niiden sisältämät yksittäiset muuttujat eli resurssit. Tarkoitukseni on havainnollistaa jokainen resurssi aineistosta poimimieni esimerkkien avulla. Tämän luvun luettuaan lukijalla on käsitys aineiston pk-yritysten olemassa olevista resursseista, joita analysoin luvussa 6.

### 5.1 Aineistossa esiintyvät teemat

Edellisessä luvussa käsittelin tutkimuksessani käyttämiäni tutkimusmenetelmiä ja analysointimenetelmiä. Tutkimukseni ensimmäinen askel kohti analyysia alkoi aineiston uudelleen järjestämisellä eli teemoittelulla. Jaoin aineiston teemoihin pyrkiäkseni parantamaan aineiston sisällöllistä ymmärrettävyyttä ja vertailtavuutta teemoittelun avulla. Tavoitteenani oli löytää kaikista aineiston yrityksistä tapauksen tutkimisen kannalta olennaisimmat teemat. Aineistosta muodostamani käsityksen perusteella valitsin 12 tutkittavaa teemaa, jotka nimesin seuraavasti:

#### **1. Innovaatio**

- Aineistossa oli havaittavissa kolmenlaisia innovaatioita: liiketoimintamalli-, teknologia- ja designinnovaatioita.
- Toisaalta kyseessä oli joko ympäristöinnovaatio tai sosiaalinen innovaatio.

#### **2. Perustamisvuosi**

- Yrityksen perustamisvuosi

#### **3. Mahdollisuuden tunnistaminen**

- Liiketoimintaidean syntyminen ja yrityksen perustajan/perustajien vaikutus asiaan

#### **4. Taloudelliset resurssit**

- Yrityksen keinot rahoittaa toimintansa

## **5. Työntekijöiden lukumäärä**

- Työntekijöiden lukumäärä

## **6. Osaaminen**

- Yrityksen perustajan/perustajien relevantti osaaminen yrityksen perustamisen yhteydessä

## **7. Fyysiset resurssit**

- Konkreettiset resurssit yrityksen perustamisen alkuvaiheessa, esim. rakennukset ja tehtaat

## **8. Yrittäjän motivaatio**

- Motivaatiolla tarkoitetaan tässä kohtaa yrityksen perustajaa tai perustajia eteenpäin ajavia asioita, esim. vihreät arvot tai aikaisempi työkokemus

## **9. Yrittäjän/perustajan toimialakokemus**

- Aikaisempi kokemus samalta toimialalta

## **10. Verkostot/yhteistyö**

- Yrityksen perustajan tai perustajien henkilökohtaiset verkostot
- Yhteistyöorganisaatiot sekä sidosryhmien vaikutus yrityksen toimintaan

## **11. Legitimiteetti**

- Yrityksen maine erityisesti sidosryhmien silmissä

## **12. IPR**

- IPR:lla tarkoitetaan yrityksen hallussa olevia immateriaalioikeuksia eli patentteja, tavaramerkkejä jne.

Teemoihin liittyen löysin yrityskohtaisesti vaihtelevissa määrin tietoa yksityiskohtaisen tarkastelun avulla. Ennen aineistoon tutustumista en määritellyt tarkemmin, mitä nimenomaisia resursseja tulen tutkimaan ja sen vuoksi valitsin melko monta teemaa. Pyrkimyksenäni oli luoda itselleni aluksi kokonaiskuva aineistosta ja sen jälkeen määrittellä tarkemmat resurssikategoriat tutkimuksen jatkoa varten.

## **5.2 Resurssikategorioiden määrittely**

Aineiston teemoittelu tarjosi hyvät lähtökohdat jatkaa tutkimustani ja päädyin kategorisoimaan jatkossa tutkimani resurssit neljään pääomalaatuun. Useat aineistosta havaitut teemat jäivät tässä vaiheessa pois tutkimuksestani, sillä tässä vaiheessa oli tarpeellista

rajata resurssinäkökulmaa tarkemmin ja keskittyä vain tiettyihin teemoihin. Jaottelin resurssit kuuluvaksi neljään eri *resurssikategoriaan*: taloudelliseen pääomaan, osaamispääomaan, sosiaaliseen pääomaan ja mainepääomaan. Näistä jokainen kategoria pitää sisällään yhden tai kaksi konkreettista *resurssia* (ks. taulukko 4).

*Taulukko 4 Resurssikategoriat.*

Taloudellinen pääoma	Osaamispääoma	Sosiaalinen pääoma	Mainepääoma
Oma pääoma (A) Vieras pääoma (B)	Toimialaosaminen (C) IPR (D)	Sosiaaliset verkostot (E) Kehittämisyhteistyö (F)	Maine (G)

Resurssien kategorisoimiseen minua inspiroi ensinnäkin luvussa 3 esitelty Galbreathin (2005) tutkimus, jossa resurssit oli jaoteltu aineellisiin ja aineettomiin resursseihin. Hänen jaottelussaan aineelliset resurssit käsittivät taloudelliset ja fyysiset resurssit, kun taas aineelliset resurssit sisälsivät immateriaalioikeudet, organisatorisen varallisuuden, maineeseen liittyvän varallisuuden sekä taidot ja kyvykkyydet.

Valitsemistani resursseista voi huomata, että suurin osa niistä on aineettomia resursseja ja ainoastaan taloudellinen pääoma sisältää aineellisia resursseja. Tämä valintani perustuu siihen, että Galbreathin (2005) mukaan aineettomat resurssit vaikuttavat merkittävämmiin yrityksen menestymiseen kuin aineelliset resurssit, jotka kilpaileva yritys pystyy vaivatta kopioimaan tai ostamaan. Toisaalta käsittelemistäni pk-yrityksistä suurin osa on aloittelevia yrityksiä ja Lichtensteinin ja Brushin (2001) mukaan aineettomat resurssit ovat yrityksen elinkaaren alkupuolella keskeisempiä kuin aineelliset resurssit. Tämän vuoksi koin tärkeäksi, että suurin osa tutkimistani resursseista on aineettomia. Myös luonteeltaan laadullinen aineistoni mahdollisti aineettomien resurssien tutkimisen.

Sen lisäksi, että olen soveltanut Galbreathin (2005) tekemää jaottelua, sain inspiraatiota myös Halmeen, Hockertsin ja Morsingin (2008) tekemästä esitelmästä, jossa käsiteltiin pohjoismaisten pk-yritysten motivaatiota ja resursseja DCCA -hankkeen pohjalta – eli tutkimukseni aineiston pohjalta. Tässä esitelmässä resursseiksi oli tunnistettu oma pääoma, pääomaan käsiksi pääseminen, liiketoimintaosaaminen, toimialatietämys, olemassa olevat verkostot, kyky vetää puoleensa työvoimaa sekä immateriaalioikeudet (ks. taulukko 5).

Taulukko 5 Resurssikategoriat Halmeen ym. (2008, dia 6) esitelmässä.

Enterprise	Resource categories						
	Financial resources		Business skills	Industry knowledge	Existing networks	Ability to attract workforce	IPR
	Own capital	Access					
Clewer	+	-	0	+	+	-	+
Durat	-	+	0	0	-	-	0
Ekolådan	+	-	-	-	+	-	-
FairUnlimited	some savings		+	-	0	+	
FIN							
Lazy Town	-	+	-	-	-	+	-
Lappset	+		+	+	+	-	+
Marorka							+
MyC4	+	+	+	-	+	+	-
Noir	+	+	+	+	+	+	-
Ocean Saver	-	+	-	+	+	-	+
Parans			+	-	-	-	+
Th!nk Global	+/-	+	+	-	+	+	+
Zealand Care	-	+	+	+	+	0	+
Resource-rich							
Resource-poor							

Resurssi-aotteluni pohjautuu Galbreathin (2005) resurssi-aottelun ja Halmeen ym. (2008) esitelmän lisäksi myös aineistoon, sillä valitsemisani kategorioissa esiintyvät resurssit nousivat selkeimmin esille aineistosta ja niistä löytyi hyvin tietoa. Tämän perusteella tein oletuksen, että kyseiset resurssit ovat myös vastuulähtöisten innovaatioiden syntymisen kannalta olennaisia, koska niitä esiintyy monessa eri pk-yrityksessä – vaihtelevissa määrissä tosin. Pyrin pitämään resurssit sopuoinnussa keskenään niin, että jokaisessa kategoriassa olisi suunnilleen yhtä monta resurssia ja tällä tavoin huomioisin eri pääomatyyppien vaikutuksia tasapainossa keskenään.

Aineistolähtöisyyden lisäksi myös tutkimuskysymys vaikutti osaltaan resurssikategorioiden muodostumiseen tutkimuksessani. Tutkimuskysymyksen määrittelin koskemaan nimenomaan resurssiyhdistelmiä, joten en voinut valita tutkittavakseni vain muutamaa resurssia tai vain muutamaa kategoriaa. Pyrin ottamaan mukaan tarpeeksi kattavan otoksen erilaisia resursseja. Galbreathin (2005) resurssi-aottelu vaikutti tutkimuksessani eniten resurssikategorioiden

muodostumiseen, kun taas Halmeen ym. (2008) esitelmä, tutkimukseni aineistolähtöisyys ja tutkimuskysymyksen määrittelyminen vaikuttivat enemmän yksittäisten resurssien valintaan.

Teemoittelun perusteella halusin huomioida kahdeksantena resurssina ”yrittäjän motivaation”, joka olisi viitannut yrittäjän vastuullisiin arvoihin ja sitä kautta eräänlaiseen sisäiseen ”draiviin”. Luovuin kuitenkin lopulta yrittäjän motivaatioresurssista, sillä yrittäjien vastuulliset arvot toistuvat jokaisen yrityksen kohdalla eikä siis aineiston yritysten välillä ollut suuria eroavaisuuksia huomattavissa. Analyysini kannalta yrittäjän motivaatio on kuitenkin muuttuja, jonka arvon tulisi vaihdella. Raginin (1987) mukaan muuttujia tulisi olla 4-7 kappaletta, sillä yhdistelmien lukumäärä kasvaa muuttujien kasvaessa potentiaalisesti ja kahdeksan muuttujaa on aineiston hallittavuuden kannalta ääriarjoilla. Raginin (1987) näkemys muuttujien lukumäärästä vaikutti jaotteluuni siltä osin, että eteeni tuli vaikeita valintoja sen osalta, mitä resursseja huomioisin ja mitä jättäisin huomioimatta. Tällä on tietenkin vaikutusta myös tutkimuksen lopputuloksiin.

## **Taloudellinen pääoma**

Taloudellisen pääoman merkitys innovaatioiden syntymisessä oli mielestäni selvä, sillä ilman rahoitusta yritys ei kykene toteuttamaan innovaatiota. Oman ja vieraan pääoman resursseja tutkimalla halusin selvittää, miten innovaation rahoitus on järjestetty ja onko taloudellisen pääoman laadulla merkitystä innovaation syntymisen kannalta.

## **Osaamispääoma**

Osaamispääoman osalta päätin valita toimialaosaamisen ja liiketoimintaosaamisen väliltä, sillä resurssien kokonaismäärän olin rajannut seitsemään ja halusin ehdottomasti ottaa mukaan immateriaalioikeudet. Valitsin lopulta toimialaosaamisen, koska uskoin sen vaikuttavan enemmän vastuulähtöisen innovaation syntyyn, kun taas liiketoimintaosaamisen uskoin vaikuttavan enemmän yrityksen menestymiseen. Näin ollen tutkimuskysymys määritteli lopulta valintani. Immateriaalioikeuksien (eli patentit, tavaramerkit ym.) liittäminen nimenomaan osaamispääoman resurssiksi johtui sekä Galbreathin (2005) jaottelusta että Halmeen ym. (2008) esitelmästä. Koin, että immateriaalioikeudet ovat olennaisessa roolissa vastuulähtöisen innovaation toteuttamisen suhteen ja myös, että patenttien ja tavaramerkkien omistaminen kuvastaa yrityksen osaamista.

## **Sosiaalinen pääoma**

Sosiaalisen pääoman resurssit nousivat aineistosta selvästi esille. Myös resurssikirjallisuudessa painotetaan verkostojen ja yhteistyön tärkeyttä (mm. Baum, Calabrese ja Silverman, 2000; Birley, 1985). Sosiaalisen pääoman muodostuminen sosiaalisista verkostoista ja kehittämissyhteistyöstä oli helppo valinta, sillä kumpikin näistä resursseista nousi esille aineistosta niin selvästi, että uskoin niiden huomiotta jättämisellä olevan suuri vaikutus tutkimukseni lopputuloksiin.

## **Mainepääoma**

Mainepääoman valinta perustuu ensinnäkin Galbreathin (2005) jaotteluun, mutta myös Khairen (2010) käsitys organisaation legitimitetistä ja sen vaikutuksesta muiden resurssien hankkimisen kannalta vaikutti valintaani. Legitimitetillä tarkoitetaan organisaation ulkopuolisten yleisöjen hyväksyntää yrityksen toiminnalle (Suchman, 1995) ja aineistoa teemoitellessani legitimitetti oli yksi valitsemistani teemoista. Kerättyäni aineistosta havaintojani yritysten legitimitetistä, huomasin asioita kertyvän laidasta laitaan. Resurssina legitimitetti on mielestäni epäkonkreettinen ja tämän vuoksi vaikeasti määriteltävissä laadullisesta aineistosta, joten valitsin sen sijaan maineen.

## **5.3 Resurssien kuvailua**

Ennen luvussa 6 esitettyä varsinaista aineiston analyysiä, käyn tarkemmin läpi edellä esittelemäni resurssikategoriat ja niiden sisältämät konkreettiset resurssit tutkimieni yritysten kannalta. Kunkin resurssikategorian aluksi kerron, miten olen rajannut yksittäisen resurssin ja minkälaisia asioita kukin resurssi pitää sisällään. Tämän jälkeen havainnollistan jokaista resurssia vielä aineiston tarjoamien esimerkkien avulla.

## **Taloudellinen pääoma**

Aineiston perusteella voin todeta, että taloudellisen pääoman lähteet vaihtelevat melkoisesti yrityksestä toiseen. Tutkimukseni kannalta mahdotonta on selvittää, miltä osin varat on käytetty innovaation toteuttamiseen ja miltä osin yrityksen operatiiviseen toimintaan. Innovaation laatu vaikuttaa varmasti siihen, kuinka paljon tuotekehitykseen on käytetty varoja. Esimerkiksi Marorkan, Clewerin ja OceanSaverin innovaatiot ovat teknologisia



innovaatioita ja niiden kehittämiseen on vaadittu pitkä tuotekehitystyö. Toisaalta esimerkiksi Ekolådanin, Zealand Caren ja MyC4:n innovaatiot ovat laadultaan liiketoimintamalli-innovaatioita, jolloin teknologia tai design on ennestään tunnettu, mutta sitä käytetään uudella tavalla. Tuotekehityskustannukset saattavat liiketoimintamalli-innovaatiota kehittäessä olla huomattavasti alemmat kuin teknologista innovaatiota kehitettäessä. Määrittelyn haastavuuden vuoksi olen määritellyt taloudelliset resurssit kaiken yrityksen varallisuuden mukaan ja näin ollen jättänyt huomioimatta sen, miltä osin varat on käytetty vastuulähtöisen innovaation toteuttamiseen. Mielestäni tutkimukseni luotettavuus ei tästä kärsi olennaisesti, sillä vastuulähtöinen innovaatio muodostaa jokaisen yrityksen ydinliiketoiminnan ja oletettavasti suurin osa yrityksen varallisuudesta on käytetty vastuulähtöisen innovaation kehittämiseen.

Yrityksen hankkiman rahoituksen näen jakautuvan aineistossa viiteen eri tyyppiin (ks. taulukko 6). Nämä viisi rahoituksen lähdettä olen tiivistänyt analyysia varten kahdeksi resurssiksi:

- 1) oma pääoma
- 2) vieras pääoma

Jako on mielestäni varsin luonteva, sillä se on verrattavissa yrityksen taseen vastaavaa ja vastattavaa -puolia. Vastaavaa -puolen *oma pääoma* muodostuu sellaisista yritykseen sijoitetuista pääomista, joilla ei ole takaisinmaksuveloitetta, kun puolestaan vastattavaa -puolen *vieraaseen pääomaan* sisältyy aina takaisinmaksuveloite. Yrityksen rahoituksen jakaminen näihin kahteen resurssiin riippuu siis siitä, kohdistuuko pääomaan takaisinmaksuveloitetta.

Taulukko 6 Taloudellisen pääoman jakautuminen.

Yritys	Oma pääoma				Vieras pääoma
	Yrityksen omistuksessa	Perustajan oma sijoitus	Pääomasijoitukset	Valtion tai muun tahon tuki	Lainarahoitus
Clewer	x				
Durat		x		x	x
Ekoládan	x				
Fair Unlimited		x			
FIN			x	x	
SmartUS (Lappset)	x				
Marorka			x	x	
MyC4			x	x	
NOIR		x	x		
OceanSaver	x		x		
Parans		x	x		x
Think Global	x		x	x	
Zeeland Care			x	x	
Osuus yrityksistä	5/13	4/13	8/13	6/13	2/13

Olen tehnyt oletuksen, että emoyrityksen/säätiön sijoitukset perustettavaan yritykseen on merkitty taseeseen vastaavaa-puolelle kohtaan ”oma pääoma”, eli sillä ei ole takaisinmaksuveloitetta. Tämä sama oletus koskee yrityksen perustajan/perustajien omaa sijoitusta yritykseen, mutta vain niin kauan kun tämä sijoitus on suuruudeltaan pieni. Tässä tapauksessa pienellä sijoituksella tarkoitan muutamien tuhansien eurojen sijoitusta, jonka tarkoituksena on mahdollistaa vastuulähtöisen innovaation kehittäminen. Valtion tai muun tahon tuki tarkoittaa yrityksen saamaa taloudellista tukea, jolla ei ole takaisinmaksuveloitetta. Tämä tuki voi olla esimerkiksi uuden yrityksen perustamista varten myönnettyä starttirahaa tai säätiöiden myöntämiä tukia toiminnalle.

Pääomasijoittaminen on sijoittamista julkisesti noteeraamattomiin yrityksiin, joiden kohdalla on nähtävissä hyvät kehittymismahdollisuudet (Suomen pääomasijoitusyhdistys Ry, <http://www.fvca.fi>). Lisäksi se on tyypillinen tapa rahoittaa aloittelevan yrityksen tuotekehitysvaihetta, jolloin myyntituloja ei ole vielä käytettävissä. Tällä tavoin pääomasijoittajat voivat ostaa yrityksestä osuuden ja samalla vaikuttaa merkittävästi sen toimintaan. Huomattavaa on, että pääomasijoitukset parantavat yritysten omavaraisuusastetta ja sijoitus merkitään yrityksen taseessa omaan pääomaan.

Vieras pääoma puolestaan koostuu yrityksen ottamasta lainarahoituksesta, joka on yleinen tapa rahoittaa yrityksen toimintaa erityisesti perustamisvaiheessa tai pitkäaikaisia investointeja hankittaessa.

Jokaisen tapauksen taloudelliset resurssit on kirjattu ns. totuustaulukkoon (ks. Ragin, 1987) ja tässä taulukossa 1 tarkoittaa olemassa olevaa resurssia ja 0 puolestaan puuttuvaa resurssia (ks. taulukko 7)

*Taulukko 7 Yrityksien taloudellinen pääoma.*

Yritys	Oma pääoma (A)	Vieras pääoma (B)
Clewer	1	0
DURAT	1	1
Ekolådan	1	0
Fair Unlimited	1	0
FIN	1	0
SmartUs/ Lappset	1	0
Marorka	1	0
MyC4	1	0
NOIR	1	0
OceanSaver	1	0
Parans	1	1
Think Global	1	0
Zealand Care	1	0

### ***Oma pääoma***

Clewer, SmartUs (Lappset), OceanSaver ja Think Global olivat perustamisvaiheessa kokonaan tai osittain toisen yrityksen omistuksessa ja Ekolådan oli puolestaan kokonaisuudessaan kansallisen säätiön omistuksessa. Oletan, että emoyritys/säätiö tukivat kaikkia näitä yrityksiä taloudellisesti alkuvaiheessa, sillä näistä viidestä yrityksestä ainoastaan Think Globalilla ja OceanSaverilla oli muitakin rahoituksen lähteitä (ks. taulukko 6).

Kun ruotsalainen *Stiftelsen för Biodynamiska Produkter* (säätiö) päätti vuonna 2003 perustaa yrityksen edistääkseen luomuelintarvikkeiden jakelua, saatiin tätä hanketta varten taloudellista tukea Ruotsin elintarvikevirastolta. Tämän tuen avulla perustettavan yrityksen palvelukseen palkattiin projektijohtaja, jonka tehtäväksi tuli selvittää erilaisia vaihtoehtoja uuden yrityksen perustamiseksi. Näin syntyi Ekolådan. Säätiöllä oli ennen Ekolådanin perustamista maahantuontiyritys (*trading company*), joka vastasi suurimmasta osasta säätiön

tulosta. Säätiön sääntöihin on kirjoitettu, että osa sen tuotoista lahjoitetaan aina hyväntekeväisyyteen, joten tämä sama periaate koskee myös Ekolådania.

Suomalaisen Clewerin perustamisen taustalla vaikutti 1992 perustettu Juvegroup Oy, joka alun perin kehitti innovatiivista vedenpuhdistusmenetelmää. Esa Måkinen osti Clewer-tuotemerkin Juvegroupin ajaututtua konkurssiin 1990-luvun lopulla, ja lähti kehittämään innovaatiota nykyiseen muotoonsa. Clewer liitettiin tämän jälkeen kokonaan Esa Måkisen omistamaan Pinline-konserniin. Seitsemån vuotta kestänyt tutkimus- ja kehitystyö rahoitettiin Clewerin sisaryhtiö Tekno-Forest Oy:n tekemällä tuotolla.

Norjalainen Think Global on ollut monen eri yrityksen omistuksessa matkansa varrella. Vaikka Think Global ei tällä hetkellä ole osa konsernia, ovat sen aiemmat omistussuhteet muovanneet vahvasti tuotekehitysajanjaksoa. Tuotekehitys alkoi jo vuonna 1974, mutta ensimmäinen prototyyppi julkistettiin vuonna 1994 Lillehammerin olympialaisten aikaan. Tållöin PIVCO (nyk. Think Global) myi 10 sähköautoa San Franciscon pormestarille ja sai sen ansiosta tuntuvan alkupååoman tuotannon aloittamiseksi. Yritys meni kuitenkin konkurssiin vuonna 1998 tuotettuaan ensimmäiset 1000 sähköautoa. Seuraavana vuonna Ford osti yrityksen ja investoi paljon varoja sen tuotekehitykseen ja kalliisiin törmåystesteihin. Ford luopui sähköautojen valmistuksesta vuonna 2002 ja Think:n osti sveitsilåinen yritys. Vaikeuksien jålkeen tåmåkin omistajuus påttyi konkurssiin ja vuonna 2006 norjalainen investointiyhtiö, InSpire, osti yrityksen. Näin syntyi THINK Global.

Vain edellä mainituilla viidellä yrityksellä oli taustallaan emoyritys tai såtiö, johon tukeutua taloudellisesti. Näin ollen yritykset järjestivät perustamisvaiheessa rahoitusta myös toisella tavoin. Duratin, Fair Unlimitedin, Paransin ja NOIR:n perustajat sijoittivat henkilökohtaisia varojaan yritykseen. Tosin ainoastaan Fair Unlimitedin tapauksessa perustajan sijoitus oli yrityksen ainoa rahoituksen lähde – loput näistä yrityksistä saivat myös muuta kautta rahoitusta. Think Globalin perustajat sijoittivat huomattavan määrän rahaa yritykseen perustamisvaiheessa, joten tämän sijoituksen rajaan ulos tästä kategoriasta olettamalla sen olleen luonteeltaan lähempänä omistajan myöntämää lainaa.

Aineistosta tekemieni havaintojen perusteella kaikista suosituin tapa hankkia omaa pääomaa oli pääomasijoitusten muodossa. Esimerkiksi islantilåinen Marorka syntyi perustajansa Jon Agust Thorsteinssonin ja VSO Consulting –yrityksen yhteisen tutkimusprojektin tuloksena.

VSO:n tarjoaman rahoitus ja Thorsteinssonin osaaminen synnyttivät kiinnostusta myös muissa organisaatioissa ja Marorka sai useita tuotekehitysavustuksia. Hieman myöhemmin yritykseen sijoitti islantilainen *New Business Venture Fund* (NSA) ostamalla itselleen 20 % yrityksen osakkeista.

Sijoittajien kiinnostus kansainvälisille markkinoille tähtäävään Think Globaliin on ollut ilmeistä. Sekä norjalaiset että kansainväliset pääomasijoittajat sijoittivat Think Globaliin yli 600 miljoonaa Norjan kruunua vuonna 2007 – heidän joukossaan muiden muassa E-Bayn perustaja Jeff Skoll ja General Electrics.

Marorkan ja Think Globalin lisäksi myös muut yritykset ovat hankkineet pääomasijoituksia. NOIR:n ja FIN:n pääomasijoittajat ovat hyvin omistautuneita vastuulähtöiseen liiketoimintaan sijoittamiselle. FIN:n osakkeista 40 % omistaa yksityinen sijoittaja Per Karsten Ims ja NOIR löysi pian perustamisensa jälkeen kaksi sijoittajaa, jotka olivat jo ennestään kiinnostuneita eettisestä sijoittamisesta.

Myös julkinen sektori on ollut osallisena vastuulähtöisten innovaatioiden kehittämisessä. Tanskalainen Zealand Care oli alun perin puoliksi tanskalaisten kuntien ja yksityisten rahastosijoittajien omistuksessa, kunnes vuonna 2006 sen osti hollantilainen saman toimialan yritys nimeltä Welzorg.

Lähes puolet tutkimistani yrityksistä on saanut toimintansa alkuvaiheessa taloudellista tukea joko valtiolta tai muulta taholta. Norjan valtio on myöntänyt Think Globalille monia sellaisia taloudellisia etuuksia, joihin muut perinteisten ajoneuvojen valmistajat eivät ole oikeutettuja. Yrityksen ei esimerkiksi tarvitse maksaa liiketoiminnastaan arvonlisäveroa, tietulleja, maahantuontimaksuja eikä rekisteröintiveroa. Aikoinaan toisenlaista tukea sai muotialan yritys FIN, joka löysi toimitilat eräänlaisesta pienyrityshautomosta IKADASTA, jonka tarkoituksena on ensimmäisen vuoden ajan tukea aloittelevia yrityksiä ja tarjota toimitilapalvelut ilmaiseksi. Design-kalusteita valmistava Durat sai tuotekehitysvaiheessa Suomen valtiolta tukea ja yrityksen perustajien mukaan tämä oli tuotekehityksen kannalta hyvin olennaista. MyC4:n mikrolainasivuston kehittämiseksi käytetty rahoitus perustui pääomasijoitusten lisäksi Tanskan ulkoministeriön alaisen kehitysviraston myöntämään 670 000 euron avustukseen.

Tutkimuksen kannalta huomionarvoista tässä vaiheessa on, että kaikilla yrityksillä oli jossain muodossa käytettävissään omaa pääomaa.

### *Vieras pääoma*

Oman pääoman lisäksi kaksi yrityksistä on saanut vierasta pääomaa lainarahoituksena. Suomalaisella designyritys Duratilla oli pääasiallisesti käytössään vain pankista saatu laina ja ruotsalainen Parans sai puolestaan ruotsalaiselta organisaatiolta ALMI:lta starttilainan hankkeelleen. Lainarahoituksen käyttäminen oli havaintojeni mukaan todella harvinaista eikä dokumenteista selvinnyt tarkempaa syytä tälle ilmiölle.

### **Osaamispääoma**

Tässä tutkimuksessa osaamispääoma jakautuu kahteen erilliseen resurssiin: toimialakokemus ja immateriaalioikeudet (IPR). Toimialakokemuksen määrittelin yksinkertaisesti niin, että jos yrittäjällä tai ainakin yhdellä yrityksen perustajalla on aikaisempaa kokemusta samalta toimialalta, niin kyseessä on silloin toimialaosaaamisresurssi. Immateriaalioikeuksiin katson kuuluvaksi yrityksen omistuksessa olevat tavaramerkit, mallioikeudet, patentit, hyödyllisyysmallit ja tekijänoikeudet.

*Taulukko 8 Yrityksien osaamispääoma.*

<b>Yritys</b>	<b>Toimialaosaaaminen (C)</b>	<b>IPR (D)</b>
Clewer	1	1
DURAT	0	1
Ekolådan	1	0
Fair Unlimited	0	0
FIN	1	0
SmartUs/ Lappset	1	0
Marorka	1	1
MyC4	0	0
NOIR	1	0
OceanSaver	1	1
Parans	1	1
Think Global	0	0
Zealand Care	0	0

### *Toimialakokemus*

Clewerin, Ekolådanin, FIN:n, Lappset:n, Marorkan, NOIR:n, OceanSaverin ja Paransin perustajilla oli samalta toimialalta aiempaa kokemusta. Esimerkiksi Clewerin perustajalla Esa Mäkisellä on yli 20 vuoden kokemus kemian alalta, vaikkakaan hän ei ole suorittanut kemian akateemista tutkintoa. Samanlainen uranuurtaja on NOIR:n perustaja Peter Ingwersen, joka on ollut muotialalla monissa merkittävässä johtotehtävissä yli 15 vuoden ajan. SmartUs:n perustaja Antero Ikäheimo perusti emoyhtiö Lappsetin vuonna 1970 ja yritys on valmistanut leikkipaikkojen välineitä ennen SmartUs-projektia yli 30 vuoden ajan. FIN:n perustajilla oli aiemmin konsultointiyritys EtikkTakk, jonka aikana he huomasivat potentiaalin vastuullisessa liiketoiminnassa. Muutaman muun henkilön kanssa he perustivat Bedre!:n, joka valmisti orgaanisesta puuvillasta t-paitoja. Bedre!:n kautta syntyi lopulta muotialan yritys FIN. Luomuelintarvikkeita ja niiden kuljetuspalveluita tuottavan Ekolådanin perustajalla oli aiempaa kokemusta luomuviljelystä, jolloin hän pystyi paremmin ymmärtämään viljelijöiden huolenaiheita ja ylläpitämään yhteistyösuhteita.

### *Immateriaalioikeudet*

Aineiston perusteella tekemieni havaintojen perustella Clewerillä, Paransilla, OceanSaverilla ja Duratilla on hallussaan immateriaalioikeuksista joko patenteja tai rekisteröityjä tavaramerkkejä (ks. taulukko 9).

*Taulukko 9 Immateriaalioikeudet.*

<b>Yritys</b>	<b>Patentti</b>	<b>Rekisteröity tavaramerkki</b>
Ekolådan		
Clewer	2	1
Think Global		
FIN		
SmartUS/ Lappset		
Parans	1	
OceanSaver	1	1
Marorka		
MyC4		
Durat		1
Fair Unlimited		
Zealand Care		
NOIR		

## Sosiaalinen pääoma

Tutkimani pk-yritykset ovat toimineet runsaassa sosiaalisessa ympäristössä ja näin ollen useat sosiaaliset ilmiöt ovat vaikuttaneet vastuulähtöisen innovaation syntymiseen. Aineistosta nousi vahvasti esille verkostoituminen sekä kehittämissyhteistyö. Tämän havainnon pohjalta päätin jakaa sosiaalisen pääoman kahteen resurssiin:

- 1) Sosiaaliset verkostot
- 2) Kehittämissyhteistyö

Näiden kahden resurssin lisäksi aineistosta ilmeni myös kolmantena resurssina *sidosryhmäsuhteet*. Päätin lopulta sisällyttää sidosryhmäsuhteet kehittämissyhteistyöresurssiin, sillä yhteistyö tuote- ja palveluinnovaation käyttäjien kanssa on mielestäni ollut merkittävässä roolissa kehitystyön kannalta.

Olen rajannut sosiaaliset verkostot resurssina koskemaan yrittäjän tai yrityksen perustajan/perustajien henkilökohtaisia verkostoja, jotka voivat olla joko yksilöitä tai ryhmiä sekä yrityksen muuta kautta käyttöönsä saamia verkostoja. Olen tarkastellut kaikkien yritysten kohdalla sosiaalisia verkostoja siitä näkökulmasta, että yritys on jollain tapaa hyötynyt verkostoistaan. Ilman selvää osoitusta siitä, mitä hyötyä verkostoista on saatu, en ole resursseja tunnistaessani lukenut sitä olemassa olevaksi.

Sosiaalisten verkostojen lisäksi kehittämissyhteistyö muiden yritysten ja vastaavien toimijoiden kanssa oli selvästi havaittavissa aineistossa. Periaatteessa yhteistyön voisi sisällyttää myös sosiaalisiin verkostoihin, mutta olen halunnut tässä tutkielmassa tarkastella sitä erillisenä aktiviteettina ja määritellä sen samalla tarkemmin. Aineiston perusteella havaitsemani kehittämissyhteistyö oli aina kaksisuuntaista vuorovaikutusta. Yhteistyötahoja olivat yritysorganisaatiot, julkiset organisaatiot, tutkimusorganisaatiot ja muut sidosryhmät.



Taulukko 10 Yrityksien sosiaalinen pääoma.

Yritys	Sosiaalisen verkostot (E)	Kehittämisyhteistyö (F)
Clewer	1	0
DURAT	0	1
Ekolådan	1	1
Fair Unlimited	1	1
FIN	1	0
SmartUs/ Lappset	1	1
Marorka	1	1
MyC4	1	1
NOIR	1	1
OceanSaver	1	1
Parans	1	1
Think Global	0	1
Zealand Care	0	1

### Sosiaaliset verkostot

Sosiaalisia verkostoja havaitsin olevan Clewerillä, Ekolådanilla, Fair Unlimitedilla, FIN:lla, SmartUs:lla, Marorkalla, MyC4:lla, NOIR:lla, OceanSaverilla ja Paransilla – kaikkiaan kymmenellä yrityksellä. Usealla yrityksen perustajalla oli aikaisemman työkokemuksensa perusteella laajoja henkilökohtaisia verkostoja, joita pystyttiin hyödyntämään monella tapaa vastuulähtöisen innovaation syntyvaiheessa. Esimerkiksi Clewerin perustajalla Esa Mäkisellä oli kontakteja monelta eri alalta, jolloin hän omien sanojensa mukaan ”tiesi tarvittaessa, mistä löytää mitään osaamista”. Aikaisemman toimialakokemuksen myötä sosiaaliset verkostot sisältävät usein olemassa olevia suhteita asiakkaisiin ja tavarantoimittajiin. Esimerkiksi norjalaisen FIN:n kohdalla yrityksen perustajien olemassa olevat verkostot toimivat ponnahduslautana kansainvälisille markkinoille siirryttäessä.

Fair Unlimitedin perustaja ja entinen liikkeenjohdon konsultti Daniel Mensch kuului ennestään moneen yhteiskuntavastuualan sosiaaliseen verkostoon, joiden jäsenet tapaavat säännöllisesti erilaisissa alan tapahtumissa. Tämän lisäksi hän on toiminut monen yhteiskuntavastuuseen suuntautuneen organisaation hallituksen jäsenenä. Fair Unlimited on hyötynyt Daniel Menschin verkostoista monella eri tavalla. Esimerkiksi sosiaalisten verkostojen hyödyntämällä Fair Unlimited löysi uuden toimipaikan pienyrityshautomosta ja samalla avautui yhteistyömahdollisuuksia muiden yrityshautomoyritysten kanssa. Tämä yhteistyö liittyi olennaisesti liiketoimintaan eikä niinkään tuotekehitykseen.

Toisaalta pk-yritykset ovat voineet saada haltuunsa verkostoja myös muuta kautta kuin pelkästään yrittäjän tai yrityksen perustajan/perustajien kautta. Tästä selvimmin esille nousivat sellaiset yritykset, jotka olivat ennestään osa suurempaa konsernia tai säätiötä. Esimerkiksi Clewerin sisaryhtiö Tekno-forest Oy:llä oli ennestään laajat verkostot, joita hyödyntämällä Clewer sai haltuunsa muiden muassa osaamista ja asiakaskontakteja.

### *Kehittämissyhteistyö*

Kehittämissyhteistyötä oli havaittavissa Duratilla, Ekolådanilla, Fair Unlimitedilla, SmartUs:lla, Marorkalla, MyC4:lla, NOIR:lla, OceanSaverilla, Paransilla, Think Globalilla ja Zealand Carella – kaikkiaan 11 yrityksellä. Ekolådan kävi ennen toimintansa varsinaista aloittamista dialogia muiden saman alan hollantilaisten, saksalaisten ja ranskalaisten yritysten kanssa. Kyseessä oli alussa lähinnä alan kokemusten jakaminen, mutta myöhemmin yhteistyö syventyi monimuotoisempaan suuntaan. Nykyisin Ekolådan hankkii elintarvikkeita tavarantoimittajilta yhdessä eurooppalaisten yhteistyökumppaniensa kanssa, jolloin tuotteille on mahdollista vaatia edullisempi hinta.

Think Globalin, Paransin ja SmartUs:n tapauksissa yhteistyötä tehtiin tuotekehityksen saralla. Think Global teki yhteistyötä Porchen kanssa tuotantotehokkuuden parantamiseksi, Boschin kanssa ilmatyynyjen kehittämiseksi ja A123:n kanssa akkujen tehokkuuden parantamiseksi. Yhteistyötä tehtiin myös GE Global Research-organisaation kanssa ja neuvotteluja on käyty monen muun autoteollisuuden toimijan kanssa. Vastaavasti Lappset Oy:n SmartUs-projektissa tehtiin yhteistyötä yli 20 toimijan kanssa. Tärkeimmät yhteistyökumppanit olivat tutkimusorganisaatioita eli Lapin yliopisto ja Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Parans teki tuotekehitysvaiheessa yhteistyötä monen eri toimijan kanssa, sillä yrityksen omat resurssit ja osaaminen eivät aina riittäneet. Tämän lisäksi Parans sai tuotekehitysapua Chalmersin yliopistolta.

OceanSaverin hieman erilainen yhteistyö alkoi siitä, kun kaksi kalastusyritystä lähestyi yrityksen perustajaa. Yritysten toiveissa oli toimia pilottiyrityksinä OceanSaverin tuotteelle, jolloin yhteistyöstä syntyi kaksisuuntaista hyötyä kummallekin osapuolelle. Kalastusyritykset antoivat tuotekehitysvaiheen aikana palautetta tuotteen toimivuudesta ja tällä tavoin saatu apu oli OceanSaverille merkittävää.

Eniten yhteistyötä julkisten organisaatioiden kanssa teki Zealand Care. Tätä yhteistyötä selittää osaltaan se, että yritys oli alun perin osittain julkisen sektorin omistuksessa. Lisäksi Zealand Caren kehittämä IT-ohjelma on suunniteltu viranomaisten käyttöön, ja tällöin heidän tarjoamansa palaute käyttäjinä oli innovaation tuotekehitysvaiheessa hyvin arvokasta.

Tutkimuksen kannalta on huomattava, että jos en olisi sisällyttänyt sidosryhmäyhteistyötä osaksi sosiaalista pääomaa, olisi osa aineistosta ikään kuin tippunut sosiaalisten verkostojen ja yhteistyön välimaastoon. Näin olisi käynyt MyC4:n kohdalla, sillä heidän ainoa yhteistyökokemuksensa liittyy mikrolainasivuston kehittämiseen yhdessä käyttäjien kanssa palautefoorumien kautta. Käyttäjät eivät ole tässä tapauksessa yhteistyöorganisaatio eivätkä he myöskään ole osa yrittäjien sosiaalista verkostoa sille annetussa merkityksessä. Näin ollen analyysivaiheessa MyC4:lla ei olisi ollenkaan sosiaalista pääomaa, vaikka tämä ei todellisuudessa täysin pitäisi paikkaansa.

## **Mainepääoma**

Viimeinen tarkastelemani pääoma sisältää yhden resurssin: yrityksen maineen. Tutkimukseni vertailee yritysten maineresursseja ajankohtana, jolloin vastuulähtöistä innovaatiota oltiin vasta kehittämässä. Tämä ajankohta vaihtelee siis jossain määrin riippuen yrityksen perustamisajankohdasta ja tuotekehitysjakson pituudesta. Mielestäni tällä rajauksella on aineistoon nähden melko huomattava vaikutus. Tämä johtuu siitä, että lähes kaikki yritykset ovat jossain vaiheessa perustamisensa ja aineiston keräämisen välissä saaneet erilaisia palkintoja liittyen vastuulähtöiseen innovaationsa. Näen näiden palkintojen vaikuttavan positiivisesti yritysten maineeseen, mutta tällöin vastuulähtöinen innovaatio on jo syntynyt eikä maineresurssi tässä mielessä ole enää relevantti. Tämän vuoksi tarkastelen yrityksiä niiden tuotekehityshetkellä ja poimin sieltä tässä tutkimuksessa käsittelemäni maineresurssit.

Taulukko 11 Yrityksien mainepääoma.

Yritys	Maine (G)
Clewer	0
DURAT	0
Ekolådan	1
Fair Unlimited	1
FIN	1
SmartUs/ Lappset	1
Marorka	1
MyC4	0
NOIR	1
OceanSaver	1
Parans	0
Think Global	1
Zealand Care	0

### Maine

Aineiston perusteella Ekolådanilla, Fair Unlimitedilla, FIN:lla, SmartUs:lla, Marorkalla, NOIR:lla, OceanSaverilla ja Think Globalilla oli maineresursseja. Yrityksen positiivinen maine syntyi ensinnäkin taustalla olevan organisaation hyvän maineen vuoksi. Näin kävi esimerkiksi Ekolådanin kohdalla, sillä yrityksen omistavan säätiön hyvä maine loi kuluttajille positiivista kuvaa Ekolådanista. Clewerille kävi samasta syystä päinvastoin, kun innovaation alkuunsaattaja Juvegroup kehitti aikoinaan Clewer-tuotemerkin nimissä sellaisen puhdistusprosessin, joka ei lopulta toiminut. Clewer on saanut negatiivista palautetta tämän asian vuoksi, vaikka Juvegroupilla ei ollut enää mitään tekemistä Clewerin innovaation kanssa.

SmartUs:n maine sai positiivista potkua yrityksen tekemän yliopistoyhteistyön myötä ja Marorkan maine parani, kun Islannin turismi- ja energiaministeri puhui hyviä asioita yrityksestä. Myös yrityksen perustajan/perustajien hyvä henkilökohtainen maine toimialalla parantaa yrityksen mainetta ja luotettavuutta. Näin kävi Marorkan tapauksessa, kun yrityksen perustajaa arvostettiin alan osaajana.

## 5.4 Yhteenveto pk-yritysten resursseista

Tässä tutkimuksessa aineistoni koostuu 13 yritysanalyysidokumentista, joita tarkastelen resurssien näkökulmasta. Aineiston järjestämisen jälkeen kategorisoin resurssit neljään eri

pääomaluokkaan: taloudellinen pääoma, osaamispääoma, sosiaalinen pääoma ja mainepääoma. Nämä pääomat sisältävät yhteensä seitsemän resurssia:

- oma pääoma (A)
- vieras pääoma (B)
- toimialaosaaminen (C)
- immateriaalioikeudet (D)
- sosiaaliset verkostot (E)
- kehittämissyhteistyö (F)
- maine (G)

Esittelin tässä luvussa aineiston sisältämät resurssit ja havainnollistin resurssien olemassaoloa esimerkeillä. Seuraavaksi esittelen yritysten olemassa olevista resursseista totuustaulukon (Ragin, 1987), josta selviävät kunkin yrityksen käytössä olevat resurssiyhdistelmät. Kaikille resurssiyhdistelmille yhteinen lopputulema on vastuulähtöinen innovaatio (VLI). Muuttujille (A, B, C, D, E, F, G) olen antanut Boolean algebran mukaisesti (Ragin, 1987) arvoksi 0 (puuttuva resurssi) tai 1 (olemassa oleva resurssi). Koska muuttujia on seitsemän, on näiden muuttujien mahdollisia yhdistelmiä  $2^7$  (ks. Ragin, 1987) eli yhteensä 128 kappaletta. Tutkimastani aineistosta nousi totuustaulukon avulla esille 11 eri resurssiyhdistelmää 128 mahdollisesta. Yksi yhdistelmä (ACEFG) esiintyi kolme kertaa, mutta muita yhdistelmiä oli vain yksi kappale.

Tämän totuustaulukon tarkoituksena on havaita kaikki aineistossa olevat resurssiyhdistelmät ja samalla ilmaista, johtaako kukin yhdistelmä tutkittavaan lopputulemaan (ks. taulukko 12). ”Vastuulähtöinen innovaatio” (VLI) saa jokaisella rivillä arvon 1, koska aineistossa ei ole havaittavissa yhtään negatiivista lopputulemaa eli yritystä, joka ei olisi synnyttänyt vastuulähtöistä innovaatiota.

Taulukko 12 Totuustaulukko pk-yritysten resursseista.

Yritys	Taloudellinen pääoma		Osaamispääoma		Sosiaalinen pääoma		Mainepääoma	LOPPUTULEMA
	Oma pääoma (A)	Vieras pääoma (B)	Toimiala-osaaminen (C)	IPR (D)	Sosiaaliset verkostot (E)	Kehittämisyhteistyö (F)	Maine (G)	Vastuulähtöinen innovaatio (VLI)
Clewer	1	0	1	1	1	0	0	1
DURAT	1	1	0	1	0	1	0	1
Ekoládan	1	0	1	0	1	1	1	1
Fair Unlimited	1	0	0	0	1	1	1	1
FIN	1	0	1	0	1	0	1	1
SmartUs/ Lappset	1	0	1	0	1	1	1	1
Marorka	1	0	1	1	1	1	1	1
MyC4	1	0	0	0	1	1	0	1
NOIR	1	0	1	0	1	1	1	1
OceanSaver	1	0	1	1	1	1	1	1
Parans	1	1	1	1	1	1	0	1
Think Global	1	0	0	0	0	1	1	1
Zealand Care	1	0	0	0	0	1	0	1
Osuus	13/13	2/13	8/13	5/13	10/13	11/13	8/13	13/13

## 6 RESURSSIEN VAIKUTUS VASTUULÄHTÖISEN INNOVAATION SYNTYMISEEN

Amitin ja Schoemakerin (1993) mukaan resurssit eivät ole tuottavia sellaisenaan, vaan resurssien hyödyntäminen riippuu yrityksen dynaamisesta kyvykkyydestä. Tämä liittyy olennaisesti tutkimukseni seuraavaan vaiheeseen, sillä pelkkä resurssin olemassaolo ei vielä kerro sen vaikutuksesta vastuulähtöisen innovaation syntymiseen. Tähän mennessä olen käsitellyt yksittäisiä resursseja, mutta seuraavaksi tarkoitus on siirtyä tarkastelemaan, miten pk-yritykset ovat hyödyntäneet näitä resursseja synnyttääkseen vastuulähtöisen innovaation. Tässä luvussa tulen käsittelemään resurssien muodostamia yhdistelmiä ja dynaamisia vaikutussuhteita. Tavoitteenani on kuvata resurssien käyttäytymistä, havainnollistaa aineistoa siltä osin ja löytää vastuulähtöisen innovaation syntymisen kannalta välttämättömät resurssit.

### 6.1 Resurssiyhdistelmät

Aineiston vastuulähtöiset innovaatiot ovat syntyneet hyvin erilaisilla resurssiyhdistelmillä, kuten edellisessä luvussa selvisi. Pk-yrityksillä oli käytössään monenlaisia aineellisia ja aineettomia resursseja. Seuraavaksi tavoitteeni on vastata aiemmin asettamiini tutkimuskysymyksiin: *millaisilla resurssiyhdistelmillä vastuulähtöisiä innovaatioita syntyy ja mikä on niukin resurssien yhdistelmä, millä pk-yritys voi synnyttää vastuulähtöisen innovaation?* Vastatakseni näihin kysymyksiin, tunnistin tutkimieni pk-yritysten olemassa olevat resurssit totuustaulukkoa (taulukko 12) hyväksi käyttäen. Havainnollistaakseni paremmin resurssien määrää pk-yrityksissä, merkitsin olemassa olevat resurssit taulukkoon sinisellä värillä (ks. taulukko 13).

Taulukko 13 Resurssien määrät pk-yrityksissä.

Yritys	Taloudellinen pääoma		Osaamispääoma		Sosiaalinen pääoma		Mainepääoma	LOPPUTULEMA
	Oma pääoma (A)	Vieras pääoma (B)	Toimiala-osaaminen (C)	IPR (D)	Sosiaaliset verkostot (E)	Kehittämisyhteistyö (F)	Maine (G)	
Clewer	1	0	1	1	1	0	0	1
DURAT	1	1	0	1	0	1	0	1
Ekolädan	1	0	1	0	1	1	1	1
Fair Unlimited	1	0	0	0	1	1	1	1
FIN	1	0	1	0	1	0	1	1
SmartUs/ Lappset	1	0	1	0	1	1	1	1
Marorka	1	0	1	1	1	1	1	1
MyC4	1	0	0	0	1	1	0	1
NOIR	1	0	1	0	1	1	1	1
OceanSaver	1	0	1	1	1	1	1	1
Parans	1	1	1	1	1	1	0	1
Think Global	1	0	0	0	0	1	1	1
Zealand Care	1	0	0	0	0	1	0	1
Osuus	13/13	2/13	8/13	5/13	10/13	11/13	8/13	13/13

Taulukko 13 osoittaa, että kaikilla yrityksillä oli käytössään omaa pääomaa (A = 13/13). Tämän lisäksi suurimmalla osalla yrityksiä oli myös sosiaalisia verkostoresursseja (E = 10/13) sekä kehittämissyhteistyöresursseja (F = 11/13). Kaikista resursseista vähiten esiintyi vierasta pääomaa (B = 2/13). Huomattavaa on, että jokaisella yrityksellä on sekä taloudellista että sosiaalista pääomaa jonkin resurssin muodossa.

Tarkempaa analyysia varten koostin kaikista tutkittavista yrityksistä myös toisen totuustaulukon, jonka tarkoituksena on havainnollistaa paremmin yritysten resurssiyhdistelmien väliset erot. Taulukossa iso kirjain merkitsee totuustaulukon arvoa 1 (olemassa oleva resurssi) ja pieni kirjain puolestaan totuustaulukon arvoa 0 (puuttuva resurssi). Taulukosta selviävät yritysten olemassa olevat resurssit (A, B, C, D, E, F, G) sekä myös puuttuvat resurssit (a, b, c, d, e, f, g). Näiden kirjainten muodostamat yhdistelmät kuvaavat yritysten resurssiyhdistelmiä. Lisäksi olen merkinnyt taulukkoon taloudellisen pääoman, osaamispääoman sekä sosiaalisen pääoman yhdistelmät yritysakohtaisesti. Nämä kaksi taulukkoa toimivat tässä luvussa tapahtuvan aineiston analyysin perustana ja niistä selviävät eri resurssiyhdistelmät, joilla pk-yritys on synnyttänyt vastuulähtöisen innovaation.



Taulukko 14 Resurssiyhdistelmät.

Yritys	Resurssiyhdistelmät	Olemassa olevat resurssit	Puuttuvat resurssit	Taloudellinen pääoma	Osaamis-pääoma	Sosiaalinen pääoma	Maine-pääoma
Clewer	AbCDEfg	ACDE	bf	Ab	CD	Ef	g
DURAT	ABcDeFg	ABDF	ceg	AB	cD	eF	g
Ekoládan	AbCdeFG	ACEFG	bd	Ab	Cd	EF	G
Fair Unlimited	AbcdEFG	AEFG	bcd	Ab	cd	EF	G
FIN	AbCdeFg	ACEG	bdf	Ab	Cd	Ef	G
SmartUs/ Lappset	AbCdeFG	ACEFG	bd	Ab	Cd	EF	G
Marorka	AbCDEFG	ACDEFG	b	Ab	CD	EF	G
MyC4	AbcdEfg	AEF	bcdg	Ab	cd	EF	g
NOIR	AbCdeFG	ACEFG	bd	Ab	Cd	EF	G
OceanSaver	AbCDEFG	ACDEFG	b	Ab	CD	EF	G
Parans	ABCDEFg	ABCDEF	g	AB	CD	EF	g
Think Global	AbcdeFG	AFG	bcde	Ab	cd	eF	G
Zealand Care	AbcdeFg	AF	bcdeg	Ab	cd	eF	g
Niukkaresurssiset							
Keskiverto-resurssiset							
Runsasresurssiset							

Olemassa olevien resurssien määrän perusteella (taulukko 14) olen kategorisoinut yritykset kolmeen eri ryhmään ja nimennyt ne seuraavanlaisesti:

- 1) Niukkaresurssiset (1-3 resurssia) → n= 3
- 2) Keskiverto-resurssiset (4-5 resurssia) → n= 7
- 3) Runsasresurssiset (6-7 resurssia) → n= 3

Niukkaresurssiset yritykset ovat sellaisia yrityksiä, joilla on seitsemästä mahdollisesta resurssista käytössä yhdestä kolmeen resurssia. Aineistossani näitä yrityksiä ovat Think Global, MyC4 ja Zealand Care. Kaikista niukin resurssiyhdistelmä (AF) on Zealand Carella. Keskiverto-resurssisten ryhmään kuuluvat puolestaan sellaiset yritykset, joilla on neljä tai viisi resurssia seitsemästä: Clewer, Durat, Ekoládan, Fair Unlimited, FIN, Lappset ja NOIR. Runsasresurssisten yritysten ryhmään sijoittuvat Marorka, OceanSaver ja Parans, joilta löysin kuusi tai seitsemän resurssia. Yhdelläkään aineistoni pk-yrityksellä en todennut olevan kaikkia seitsemää resurssia.

Seuraavien tutkimuskysymykseni kannalta on mielestäni olennaista keskittyä syvällisemmin ääripäiden tarkastelemiseen. En siis tule käsittelemään tästä eteenpäin kaikkia 13 yritystä,

vaan pelkästään niukkaresurssisten (Think Global, MyC4 ja Zealand Care) ja runsasresurssisten (Marorka, OceanSaver ja Parans) ryhmiä. Haluan tässä vaiheessa kiinnittää huomiota vielä siihen, että kaikki runsasresurssiset yritykset ovat synnyttäneet teknologisen innovaation. Niukkaresurssisista yrityksistä MyC4 ja Zealand Care ovat puolestaan synnyttäneet liiketoimintamalli-innovaation ja Think Globalin innovaatio on yhdistelmä teknologista, design- ja liiketoimintamalli-innovaatiota (ks. taulukko 15). Resurssien kannalta nämä yhteneväisyydet voivat analyysini myöhemmässä vaiheessa osoittautua kiinnostavaksi.

Taulukko 15 Niukka- ja runsasresurssisten pk-yritysten synnyttämät innovaatiot tyypeittäin.

Yritys	Olemassa olevat resurssit	Innovaatiotyyppi
Clewer	ACDE	Te
DURAT	ABDF	Te/LM/De
Ekolådan	ACEFG	LM
Fair Unlimited	AEFG	LM
FIN	ACEG	LM
Lappset	ACEFG	Te/De
Marorka	ACDEFG	Te
MyC4	AEF	LM
NOIR	ACEFG	LM/De
OceanSaver	ACDEFG	Te
Parans	ABCDEF	Te
Think Global	AFG	Te/LM/De
Zealand Care	AF	LM
Niukkaresurssiset	Te = Teknologinen innovaatio	
Keskivertoiresurssiset	De = Design-innovaatio	
Runsasresurssiset	LM = Liiketoimintamalli-innovaatio	

## 6.2 Resurssien väliset dynaamiset vaikutussuhteet

Pelkkien resurssiyhdistelmien perusteella ei voi päätellä, miten resurssit ovat vaikuttaneet toisiinsa tai miten resurssien väliset vaikutussuhteet ovat vaikuttaneet vastuulähtöisen innovaation syntymiseen. Tulen seuraavaksi pureutumaan tarkemmin tutkimuskysymykseeni: *minkälaisia dynaamisia vaikutussuhteita resurssien välillä on olemassa?*

Olen koonnut jokaisesta niukkaresurssisten ja runsasresurssisten ryhmään kuuluvasta yrityksestä tiiviin sanallisen kuvauksen, josta selviävät resurssien keskinäiset vaikutussuhteet sekä lisäksi resurssien vaikutukset vastuulähtöisen innovaation syntymiseen. Tarkoitukseni

on ensinnäkin luoda käsitys siitä, millä tavoin resurssit ovat vaikuttaneet toisiinsa ja miten resurssit ovat yhdistyneet toistensa kanssa. Tutkimani tapauksen kannalta on keskeistä tarkastella, miten resurssien väliset vaikutussuhteet ja resurssien yhdistyminen ovat vaikuttaneet vastuulähtöisen innovaation syntymiseen.

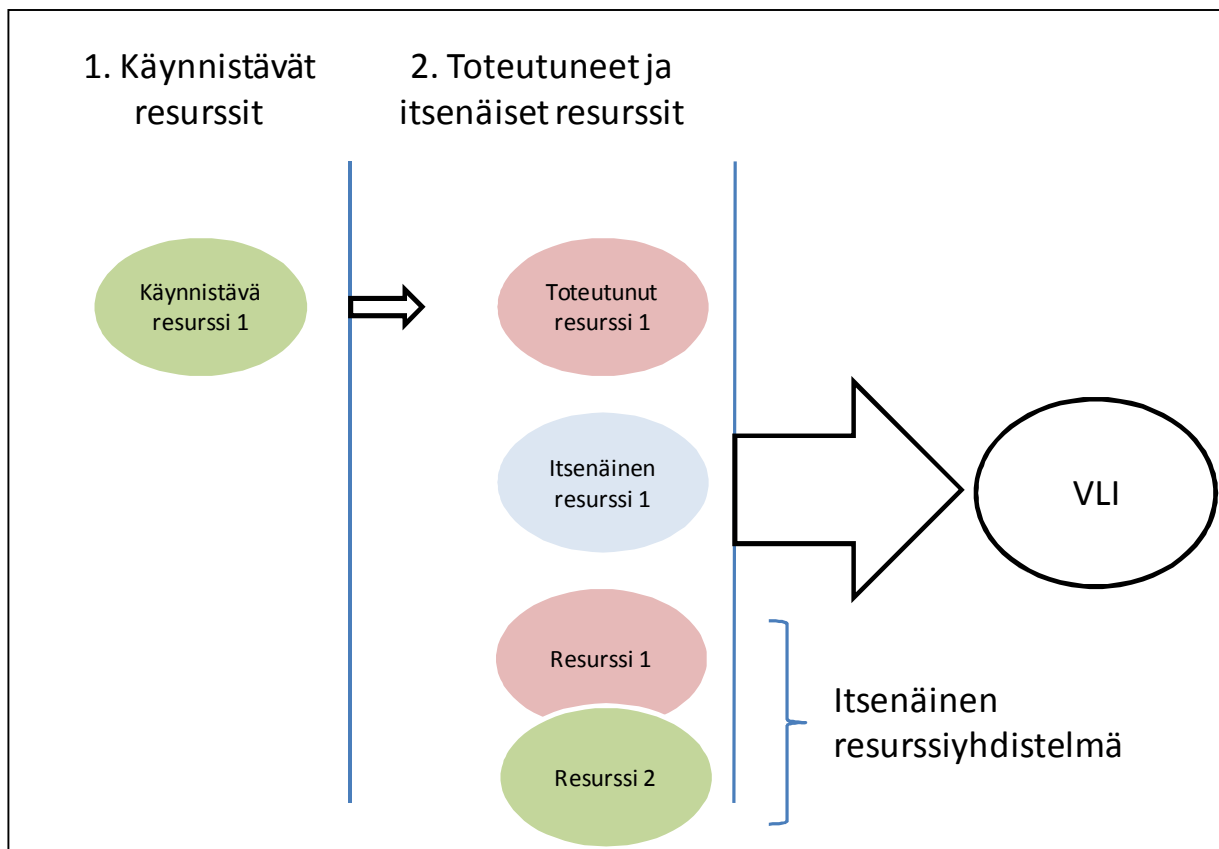
Havainnollistaakseni näitä vaikutussuhteita paremmin, olen luonut jokaisen yrityksen resurssiyhdistelmistä kuvion, josta selviävät eri resurssien roolit ja vaikutussuhteet. Olen aineiston pohjalta tekemiäni havaintojen perusteella paikantanut kolmenlaisia resurssien rooleja ja nimennyt ne seuraavanlaisesti:

- 1) Käynnistävä resurssi
- 2) Toteutunut resurssi
- 3) Itsenäinen resurssi

*Käynnistävä resurssi* on ns. energisoiva resurssi, jonka avulla yritys saa haltuunsa jonkun toisen resurssin. Esimerkiksi kehittämissyhteistyötä tekemällä yritys saa maineresursseja käyttöönsä. *Toteutunut resurssi* on ns. riippuvainen resurssi, jonka yritys saa käyttöönsä käynnistävän resurssin avulla. *Itsenäinen resurssi* on luonteeltaan sellainen, jonka olemassa oloon mikään toinen resurssi ei vaikuta.

*Resurssien yhdistyminen* on terminä erotettava *resurssiyhdistelmästä*, jota olen käyttänyt paljon tutkielmassani. Resurssien yhdistymisellä tarkoitan kahden (tai useamman) resurssin yhdistymistä sillä tavoin, että kumpikaan resurssi yksinään ei pysty aiheuttamaan vaikutusta. Resurssien yhdistyminen voi tuottaa lopputulemana joko toteutuneen resurssin tai sitten se voi toimia *itsenäisenä resurssiyhdistelmänä* ja tällä tavoin vaikuttaa suoraan vastuulähtöiseen innovaatioon.

Eri resurssien välisiä vaikutussuhteita olen kuvannut nuolilla ja resurssien roolit olen jakanut kuvioihin eri vaiheisiin. Resurssin yhdistyminen on kuvattu päällekkäisillä ympyröillä.



Kuva 2 Esimerkki resurssikuviosta.

Lisäksi värit kuvioissa kertovat kunkin resurssipääoman laadun seuraavanlaisesti:



Kuva 3 Väritunnisteet resurssikuvioissa

### Niukkaresurssiset pk-yritykset

Tanskalaisella MyC4:lla, norjalaisella Think Globalilla ja tanskalaisella Zealand Carella oli kaikista tutkimistani yrityksistä niukimmat resurssiyhdistelmät. Kaikilla kolmella oli taloudellista sekä sosiaalista pääomaa, tarkemmin sanottuna omaa pääomaa (A) sekä kehittämissyhteistyöresursseja (F). Näiden lisäksi MyC4:lla oli sosiaalisia verkostoresursseja (E) ja Think Globalilla puolestaan mainepääomaa (G) (ks. taulukko 16).

Taulukko 16 Niukkaresurssisten pk-yritysten resurssiyhdistelmät.

Yritys	Resurssiyhdistelmät	Olemassa olevat resurssit	Puuttuvat resurssit
MyC4	AbcdEFg	AEF	bcdg
Think Global	AbcdeFG	AFG	bcde
Zealand Care	AbcdeFg	AF	bcdeg
<p>A, a = Oma pääoma                      B, b = Vieras pääoma                      C, c = Toimialaosaaminen                      D, d = Immateriaalioikeudet                      E, e = Sosiaaliset verkostot                      F, f = Kehittämissyhteistyö                      G, g = Maine</p>			

Miten nämä kolme yritystä kykenivät niukkojen resurssiensa avulla saavuttamaan saman lopputuleman kuin yritykset, joilla oli enemmän monipuolisempia resursseja? Seuraavaksi käyn läpi jokaisen resurssiniukaan ryhmään kuuluvan yrityksen tilanteen yksityiskohtaisemmin, jolloin resurssien ja vastuulähtöisen innovaation kausaaliset yhteydet tulevat paremmin ilmi.

### *Think Global*

Ajatus urbaanista sähköllä toimivasta autosta syntyi jo vuonna 1973 kansainvälisen energiakriisin aikoihin ja vuotta myöhemmin Lars Ringdal kehitti ensimmäisen version sähköautosta. Hänen poikansa Jan-Otto Ringdal perusti sähköautoja valmistavan yrityksen nimellä PIVCO, jonka ensimmäinen sähköauton prototyyppi julkistettiin vuonna 1994. Tällöin nimittäin järjestettiin Lillehammerin olympialaiset ja ensimmäiset 10 sähköautoa valmistettiin niitä silmällä pitäen, jolloin auto sai saman tien julkisuutta. Tämä todellakin kannatti, sillä San Franciscon pormestari tilasi 70 kappaletta sähköautoja kaupungin käyttöön. Syntyi ensimmäinen huomattava kassavirta silloiselle PIVCO:lle, jonka avulla uutta mallia pystyttiin alkamaan kehittää.

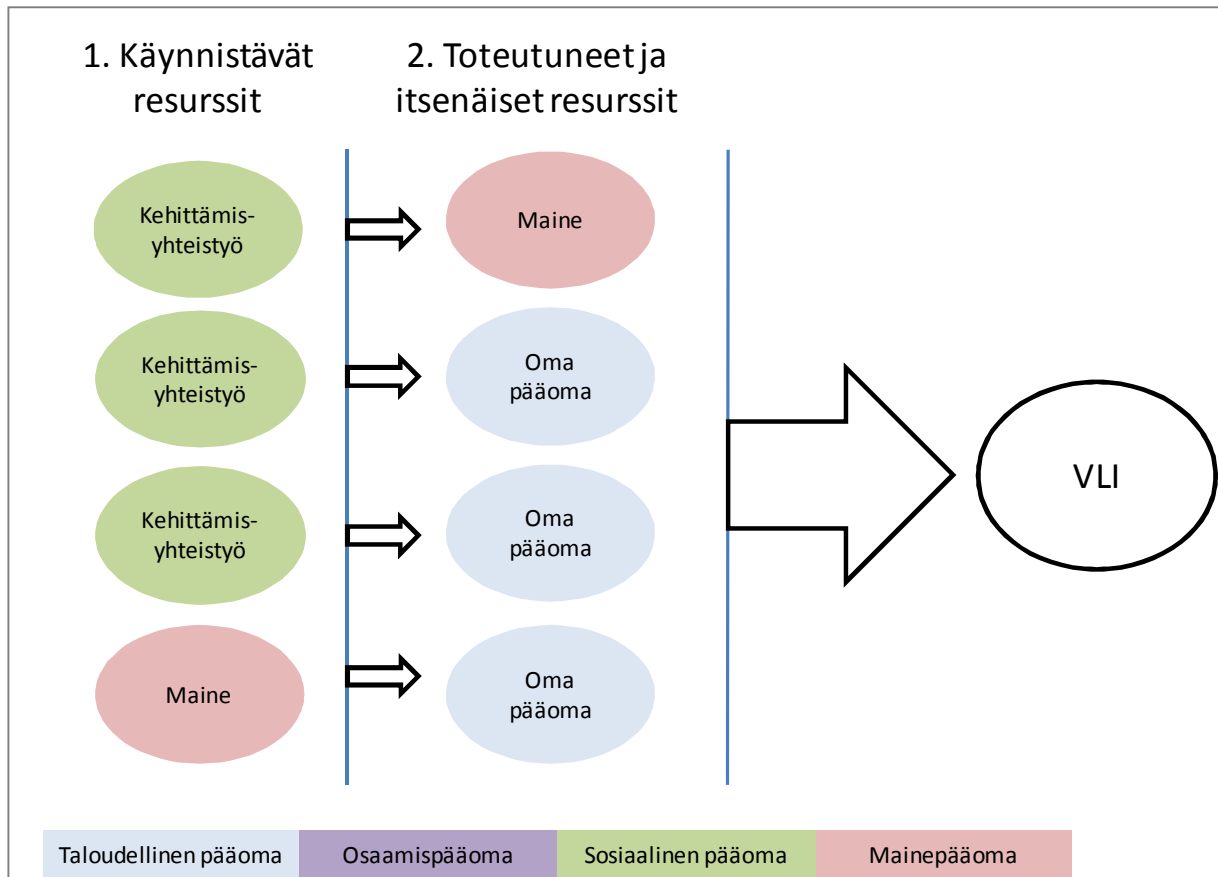
Ensimmäisen prototyypin, PIV2, alusta ja runko oli valmistettu eräänlaisesta kestopuuvista, jonka oli kehittänyt tanskalainen yritys nimeltä Hydro Aluminium Tonder. Myöhemmin kehitettäessä varsinaista tuotantoon soveltuvaa mallia, PIV4 (myöhemmin nimellä TH!NK), PIVCO sai konsultointiapua Lotus Cars -yhtiöltä. Tämän mallin kehittämisen jälkeen

taloudelliset resurssit olivat niin vähissä, että Ford osti PIVCO:n vuonna 1999. Osittain tämä yritysosto johtui Hydro Aluminium Tonderin kehittämästä innovatiivisesta kestopuovirungosta.

Ford investoi yli 150 miljoonaa dollaria tuotekehitystyöhön ja kustansi myös huomattavan kalliit törmäystestit, joiden vuoksi tätä sähköautoa saa kutsua ajoneuvon sijaan autoksi. Vuonna 2003 Ford kuitenkin päätti luopua Thinkin omistuksesta ja yrityksen osti sveitsiläinen Swiss Group KamKorp. Tämäkään omistus ei kestänyt kauaa ja konkurssin jälkeen yrityksen osti vuonna 2006 norjalainen investointiyritys InSpire. Näin syntyi THINK Global.

Vuonna 2007 alkoi uuden THINK City:n kehittäminen ja tähän tuotekehitykseen vaikutti suuresti yhteistyö General Electricsin (GE) kanssa, joka investoi 4 miljoonan dollaria THINK:n uuteen malliin sekä 20 miljoonaa dollaria sähköauton akkuja kehittävän A123:n tuotekehitykseen. Tämä yhteistyö julkistettiin vuonna 2008 Geneven kansainvälisessä autonäyttelyssä.

Think Globalin vastuulähtöisen innovaation syntymisessä on havaittavissa monia kausaalisuhteita. Ensinnäkin yritys sai maineresurssija Lillehammerin olympialaisista, joka mahdollisti myyntitulojen syntymisen. Syntynyt oma pääoma sen sijaan mahdollisti innovaation kehittymisen kohti seuraavaa edistyneempää mallia. Vastuulähtöinen innovaatio on Think Globalin tapauksessa syntynyt alun perin jo 1974, mutta minun tutkimuksessani varsinainen innovaation on THINK City –malli, joka on julkistettu ensimmäistä kertaa vuonna 2008 Iso-Britanniassa. Sittemmin yhteistyö Hydro Aluminium Tonderin kanssa osittain mahdollisti Fordin omistuksen, joka taas takasi paljon taloudellista pääomaa. Lopulta yhteistyö GE:n kanssa tuotti taloudellista pääomaa ja mainepääomaa. (Ks. kuva 4)



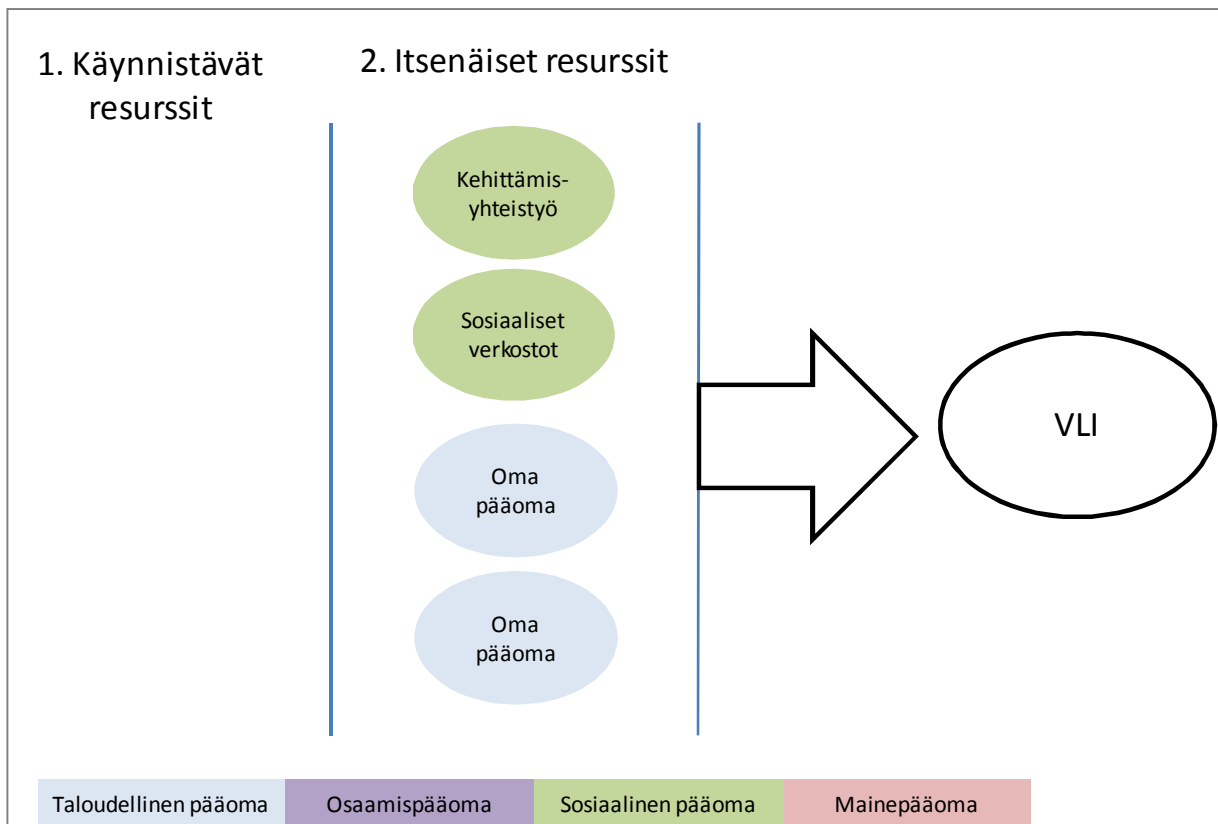
Kuva 4 Think Globalin resurssikuvio.

### MyC4

MyC4:n vastuulähtöinen innovaatio sai alkunsa ajatuksen tasolla vuonna 2005, kun tanskalaiset Mads Kjeaar ja Tim Vang jakoivat saman taksin Lontoossa matkallaan konferenssiin. Idea verkossa toimivasta mikrolainasivustosta sai aikaan sen, että seuraavien kuukausien ajan Mads ja Tim keskustelivat useiden satojen asiantuntijoiden kanssa Afrikkaan liittyvistä ongelmista ja niiden mahdollisista ratkaisuista.

Varsinaisesti MyC4 perustettiin vuonna 2006, jolloin Madsin isän omistama Kjeaar-konserni osti osan omistuksesta. Tätä kautta yritys sai alkupääoman, jonka avulla käynnistää toimintaansa. Vielä samana vuonna MyC4 sai 670 000 € avustuksen Tanskan ulkoministeriön alaiselta kehitysvirastolta ja tämän pääoman avulla ohjelman testaus saattoi alkaa. Missään vaiheessa Mads ja Tim eivät palkanneet mikrolaina- tai IT-asiantuntijoita yritykseensä, vaan opettelivat itse alan salaisuudet tutustumalla eBayn ja muiden vastaavien yritysten toimintaan.

Oleellinen osa MyC4:n liiketoimintaa on yksityiskohtainen investointimahdollisuuksien seulominen ja valikoiminen. Tätä toimintoa varten tarvittiin kontakteja niistä Afrikan maista, joihin MyC4:n kautta voi sijoittaa. Mads oli enemmän työskennellyt Afrikassa ja hänellä oli henkilökohtaisia kontakteja, joita pystyttiin hyödyntämään tätä tarkoitusta varten. Verkkopohjaisen mikrolainasivuston kehittämisessä ovat auttaneet ainoastaan itse käyttäjät, joilta on kerätty palautetta sähköisen foorumin avulla. (Ks. kuva 5).



Kuva 5 MyC4:n resurssikuvio.

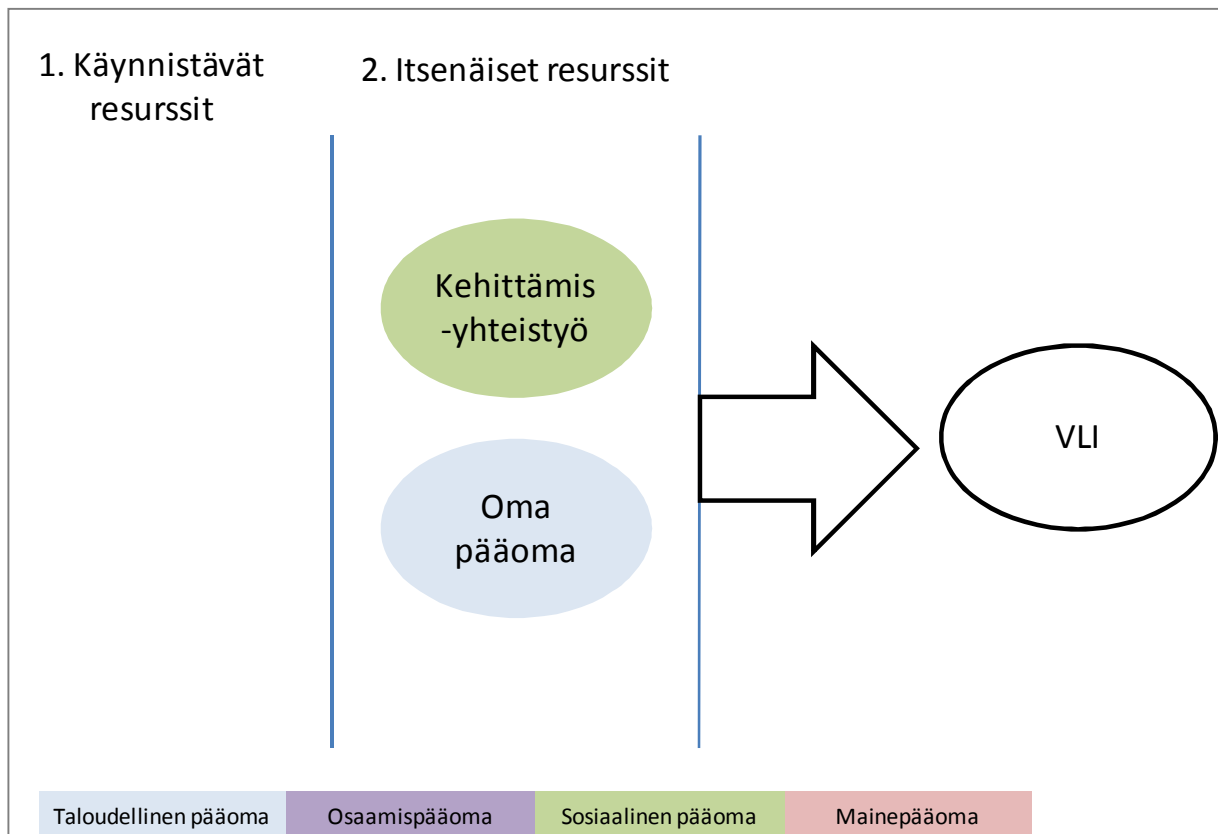
### Zealand Care

Alun perin idea Zealand Caren perustamisesta lähti liikkeelle Tanskassa tapahtuneesta lakimuutoksesta vuonna 1992, joka mahdollisti julkisen sektorin investoinnit osakeyhtiöihin. Tämän uudistuksen myötä 12–13 Länsi-Sjellannin kuntaa sekä muutamia yksityisiä sijoittajia päättivät perustaa yhteisen rahaston, josta investoitaisiin apuvälineteknologiaan. Alussa ei ollut selvää, miten liiketoiminta järjestettäisiin ja tätä selvittämään palkattiin Bjarne



Henneman, joka sai tehtäväkseen kehittää tulevaa liiketoimintamallia apunaan ainoastaan tietokone ja sihteeri. Zealand Care perustettiin sittemmin vuonna 1996.

Zealand Caren vastuulähtöinen innovaatio on IT-järjestelmä, jonka tehtävänä on tukea kuntia heidän apuvälineiden hallinnoinnissaan. Sen avulla kunnat näkevät keskitetysti yhdestä IT-ohjelmasta apuvälineiden määrän ja sijainnin varastossa sekä pystyvät tilaamaan niitä edullisemmin. Tämä ohjelma on kehitetty läheisessä yhteistyössä asiakkaiden eli invalidien hoitohenkilöstön ja kotiavustajien kanssa. Lisäksi läheistä yhteistyötä on tehty viranomaisten kanssa, mikä takasi sen, että viranomaisten tarpeet huomioitiin tuotekehitysvaiheessa ja lopullinen tuote palveli heidän käyttötarkoitustaan. (Ks. kuva 6).



Kuva 6 Zealand Caren resurssikuvio.

### Niukkaresurssisten pk-yritysten vertailu

Niukkaresurssisten ryhmään kuuluvissa yrityksissä resurssien roolit vastuulähtöisten innovaatioiden syntymässä ovat vaikutussuhteiltaan yksinkertaisia. Zealand Caren ja MyC4:n

kuviot ovat hyvin samankaltaisia eikä niiden kohdalla resurssien välistä dynaamista yhdistymistä ole havaittavissa. Yksittäinen resurssi vaikutti aina suoraan vastuulähtöiseen innovaatioon eli Zealand Carella ja MyC4:lla oli havaittavissa pelkästään itsenäisiä resursseja. Näitä kahta yritystä tarkasteltaessa huomasin erääksi niitä yhdistäväksi tekijäksi sen, että kummankin vastuulähtöinen innovaatio on IT-pohjainen. Kumpikaan ei varsinaisesti keksinyt uutta teknologiaa, vaan ennemminkin hyödynsi vanhaa teknologiaa uudella tavalla. Mielenkiintoista on se, että kummallakaan yrityksellä ei ollut ennestään toimialaosaamista (C), vaikka IT-innovaation synnyttämisessä sellaista voisi olettaa olevan. Tätä toimialaosaamisen (C) puuttumista yritykset kompensoivat kehittämissyhteistyön (F) tekemisellä käyttäjien kanssa.

Think Global oli näistä kolmesta niukkaresurssisesta yrityksestä kaikista poikkeavin. Vaikka sillä oli käytössään vain kolme erilaatuista resurssia, oli niiden kumulatiivinen käyttäytyminen monipuolisempaa kuin kahdella muulla tapauksella. Think Globalilla oli ainoana näistä kolmesta yrityksestä havaittavissa käynnistäviä resursseja ja tämän myötä tietenkin myös toteutuneita resursseja. Käynnistävien maineresurssien (G) ja kehittämissyhteistyön (F) kautta Think Global pystyi hankkimaan vastuulähtöisen innovaation kannalta olennaisen toteutuneen resurssin eli omaa pääomaa (A). Toisaalta toisen kehittämissyhteistyön (F) kautta yritys sai myös toteutuneita maineresursseja (G). On mielenkiintoista, että Think Globalin taloudellinen pääoma sai aina alkunsa sosiaalisesta pääomasta (E) tai mainepääomasta (G). Tämä tarkoittaa sitä, että Think Global on hankkinut rahoituksen innovaation tuotekehitykseen tekemällä yhteistyötä ja käyttämällä hyväkseen mainettaan.

Mielestäni niukkaresurssisten yritysten kohdalla on olennaista huomata, että yksikään yritys ei synnyttänyt vastuulähtöistä innovaatiota pelkästään taloudellisen pääoman voimin. Resurssiniukimmallakin yrityksellä (Zealand Care) oli käytössään myös sosiaalista pääomaa. Think Globalin kohdalla myös mainepääomaa oli käytettävissä. Mielestäni huomionarvoista on myös se, että yhdelläkään niukkaresurssisella yrityksellä ei ollut osaamis-pääomaa käytössään lainkaan. Erityisesti Think Globalin kohdalla se on poikkeuksellista, sillä sähköauton osien patentoiminen on osa riskienhallintaa tulevaisuudessa. Esimerkiksi Think – tavaramerkin omistaa tänä päivänä IBM.

## Runsasresurssiset pk-yritykset

Niukkaresurssisten yritysten jälkeen tarkastelen toista ääripäätä eli runsasresurssisia yrityksiä. Näitä yrityksiä ovat islantilainen Marorka, norjalainen OceanSaver ja ruotsalainen Parans. Taulukosta (17) ilmenevät näiden yritysten resurssiyhdistelmät sekä erikseen jaoteltuina olemassa olevat sekä puuttuvat resurssit. Marorkalta ja OceanSaverilta puuttui kummaltakin taloudellisen pääoman resursseista vain vieras pääoma (B), eli käytännössä lainarahoitus. Paransilta puolestaan puuttui ainoastaan mainepääoma (G). Seuraavaksi käyn läpi kaikkien kolmen yrityksen resurssikuviot yksityiskohtaisesti ja nostan erityisesti esille kaikki aineistosta havaitsemani resurssien ja vastuulähtöisen innovaation väliset kausaalisuhteet.

*Taulukko 17 Runsasresurssisten pk-yritysten resurssiyhdistelmät.*

Yritys	Resurssiyhdistelmät	Olemassa olevat resurssit	Puuttuvat resurssit
Marorka	AbCDEFG	ACDEFG	b
OceanSaver	AbCDEFG	ACDEFG	b
Parans	ABCDEFg	ABCDEF	g

A, a = Oma pääoma  
B, b = Vieras pääoma  
C, c = Toimialaosaaminen  
D, d = Immateriaalioikeudet  
E, e = Sosiaaliset verkostot  
F, f = Kehittämisyhteistyö  
G, g = Maine

### *Marorka*

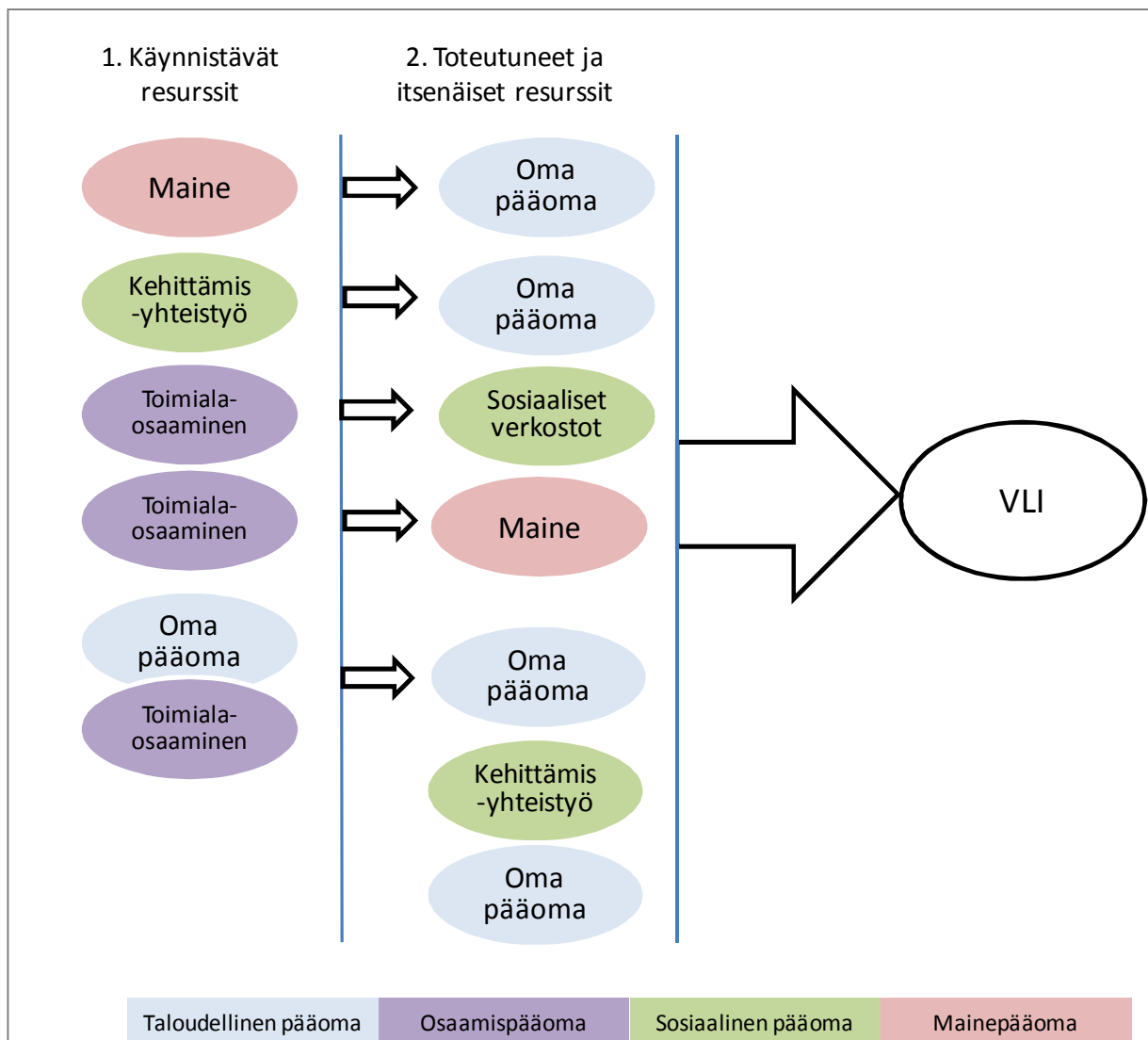
Jon Agust Thorsteinsson perusti islantilaisen Marorkan vuonna 2002 ja samana vuonna markkinoille esiteltiin merenkulkualusten energianhallintajärjestelmä Maren 2, joka on sittemmin patentoitu. Kun Maren 2 oli vielä tuotekehitysvaiheessa, osoittautui kahden kalastusyrityksen ja yhden rahtiyrityksen yhteistyö kahdella tapaa tärkeäksi. Ensinnäkin nämä kolme yritystä ostivat Maren 2 –prototyypin, josta syntyi huomattavat myyntitulot ja toisekseen yritykset antoivat kehitysehdotuksia tuotteen toimivuuden parantamiseksi.

Marorka syntyi perustajansa Jon Agust Thorsteinssonin ja VSO Consulting –yrityksen yhteisen tutkimusprojektin tuloksena. VSO:n tarjoama rahoitus ja Thorsteinssonin pitkäaikainen toimialaosaaminen herättivät luottamusta myös muissa organisaatioissa ja

tämän myötä Marorka sai useita avustuksia islantilaisilta organisaatioilta. Hieman myöhemmin yritykseen sijoitti islantilainen *New Business Venture Fund* (NSA), joka osti 20 % yrityksen osakkeista.

Jon August Thorsteinsson oli työskennellyt aikaisemmin samalla toimialalla, jonka ansiosta hänellä oli valmiiksi henkilökohtaisia verkostoja ja edelläkävijän maine alalla. Lisäksi Thorsteinsson väitteli tohtoriksi Aalborgin yliopistossa Tanskassa nimenomaan Maren 2:n kehittämistä varten. Opintojaan varten hän sai NEFP:stä (Nordisk Energiforskings Program) rahoitusta, jota ilman hän ei olisi kyennyt viemään läpi tuotekehityksen ensimmäisiä vaiheita.

Marorkan vastuulähtöisen innovaation syntymiseen vaikutti myös monia tilannetekijöitä, joista tärkeimpinä mainittakoon kohonnut polttoaineen hinta sekä ympäristötietoisuuden kasvaminen. Hyvä maine on ollut kohtuullisen helppo saavuttaa Islannin kokoisessa maassa. Muiden muassa islantilaiset ministeriöt ovat puhuneet julkisesti Marorkan puolesta ja tämä on edesauttanut monien tutkimustyötä varten myönnettyjen taloudellisten avustusten saamista. (ks. kuva 7).

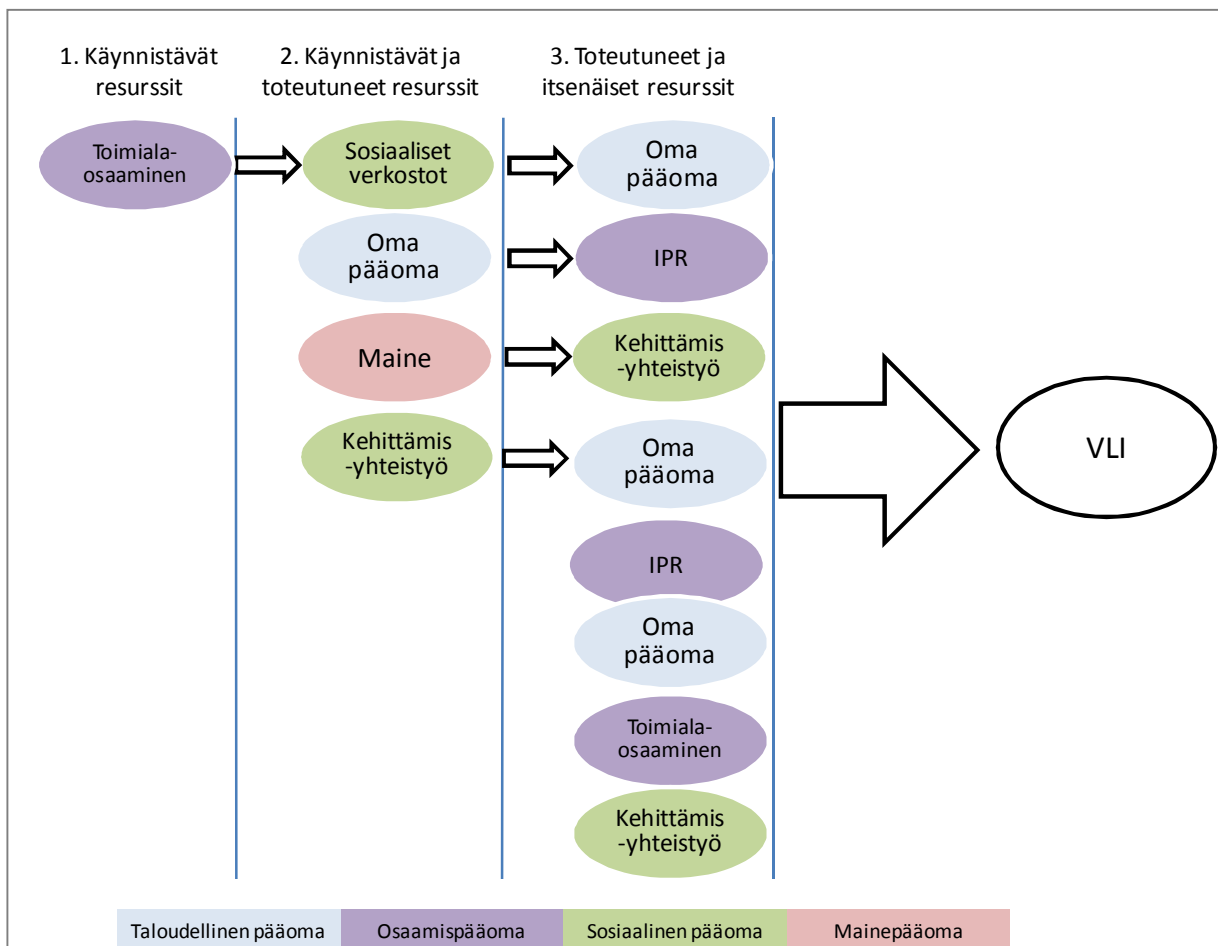


Kuva 7 Marorkan resurssikuvio.

### OceanSaver

OceanSaver AS perustettiin vuonna 2004 ja se on MetaFil AS:n 100 % omistama tytäryhtiö. Tätä kautta OceanSaver sai myös tärkeän patentin vastuulähtöisen innovaationsa kehitystä varten. Yrityksen tärkein tehtävä oli kehittää uudenlainen laivojen painolastin eli veden puhdistusjärjestelmä (OceanSaver BWTS). Kaikilla neljällä perustajalla oli pitkä kokemus merenkulkualalta ja heidän osaamisensa oli vastuulähtöisen innovaation kannalta hyvin keskeistä. Heidän osaamisensa merenkulkualalta oli myös sellaista, jota ei ollut OceanSaverin vedenpuhdistusalan kilpailijoilla.

OceanSaverilla oli jo perustettaessa hyvä maine alalla sen perustajien ja emoyhtiön ansioista. Tämä puolestaan edesauttoi yritystä löytämään yhteistyökumppaneita. OceanSaver BWTS:n kehittäminen vaati viiden vuoden tuotekehitystyön, useita patenteja sekä huomattavan summan taloudellista pääomaa. Ilman useita partneriyrityksiä tuotekehitystyö ei olisi onnistunut. Yrityksen perustajien ammattitaito ja sitä kautta hankitut sosiaaliset verkostot auttoivat edelleen yritystä hankkimaan tarvittavia resursseja tavarantoimittajilta alhaiseen hintaan. Myös sidosryhmien tuki oli tuotekehityksen kannalta hyvin tärkeää. Osakkeenomistajat uskoivat vahvasti innovaatioon ja kannustivat yritystä kehittymään – myös taloudellisesti. (ks. kuva 8).

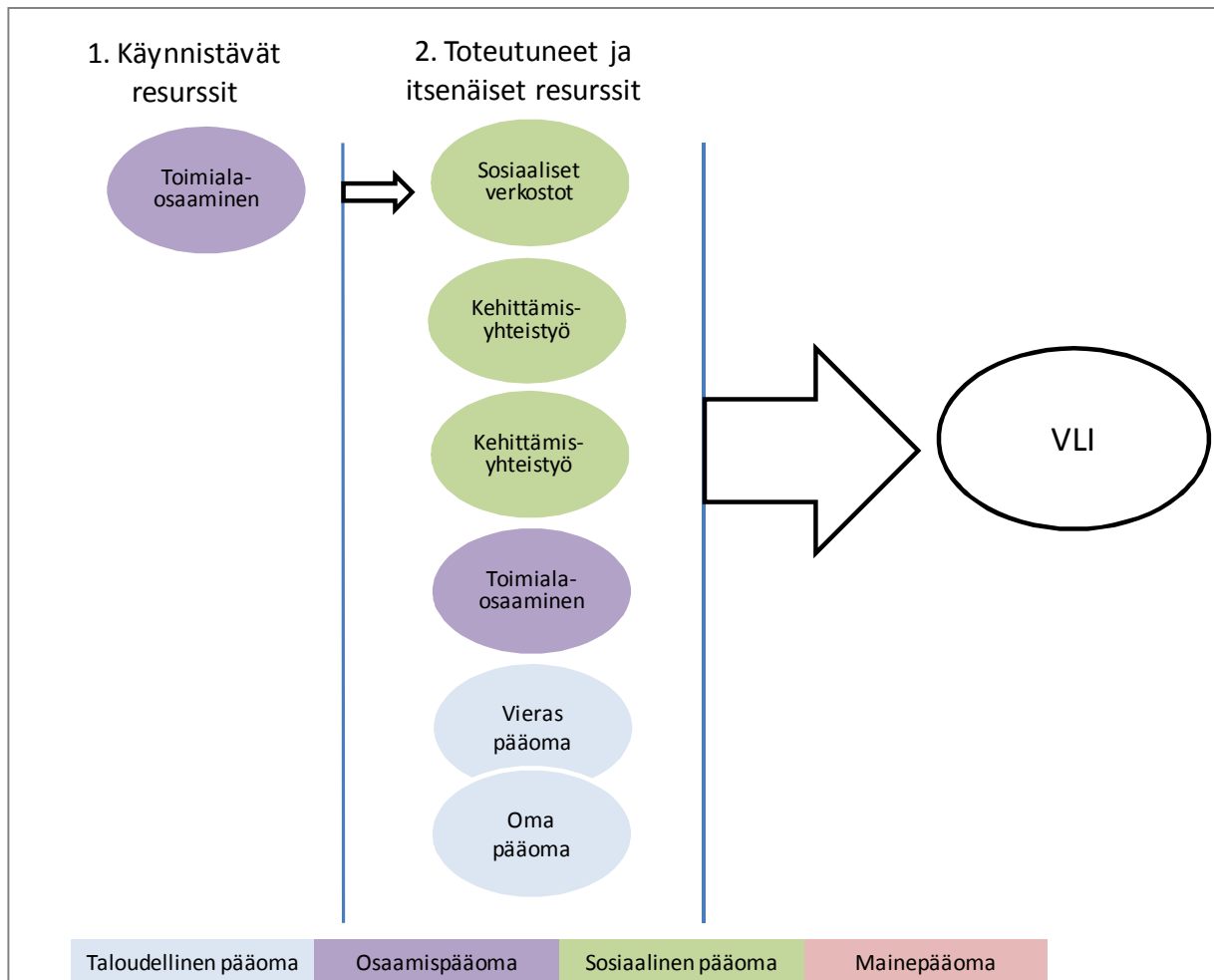


Kuva 8 OceanSaverin resurssikuvio.

## *Parans*

Ruotsalainen Parans perustettiin vuonna 2003, mutta vastuulähtöisen innovaation kehittäminen alkoi jo kaksi vuotta aikaisemmin Chalmersin yliopiston erään kurssiprojektin muodossa (F → VLI). Paransin innovaatio on teknologia, joka kerää auringonvaloa ja kuljettaa sen optista kuitua pitkin sisätiloihin. Parans ei itse valmista tuotetta, vaan on ulkoistanut sen ruotsalaiselle yritykselle nimeltä Arkivator. Yrityksellä ei itsellään ole myöskään myyntiliikkeitä, vaan 25 eri edustusta ympäri maailmaa. Paransin perustajat ovat tehneet paljon yhteistyötä näiden ulkopuolisten toimijoiden kanssa, sillä omat resurssit eivät ole riittäneet siihen, että kaiken tekisi omin päin.

Alun perin idean tästä innovaatiosta keksi Torsten Mattson, joka työskenteli rakennusalalla ja havaitsi tarpeen tällaiselle valaisumenetelmälle. Lopullisen teknologisen innovaation keksi Bengt Steneby, joka oli työskennellyt kuituoptiikan parissa aikaisemmin. Torstenilla ja Bengtillä ei ollut tarpeeksi resursseja toteuttaa innovaatiota, mutta kun yrityksen kaksi muuta perustajaa, Marcus Franssen ja Nils Nilsson, syntyi Parans. Perustajilla oli keskenään erilaista osaamista, jota kautta heillä oli myös paljon verkostoja, joita hyödyntämällä saatiin sekä teknologista että liiketoimintaosaamista. Paransin neljä perustajaa sijoitti omia varojaan yritykseen, mutta tilanne helpottui, kun ALMI (Ruotsin valtion omistama organisaatio) myönsi yritykselle lainarahoituksen. Joka tapauksessa suurin osa yrityksen rahoituksesta koostuu useista yksityisten tekemistä pääomasijoituksista. (ks. kuva 9).



Kuva 9 Paransin resurssikuvio

### Runsasresurssisten yritysten vertailu

Edellä esiteltyissä runsasresurssisten ryhmän resurssikuvioissa on havaittavissa huomattavasti enemmän resurssien kumulatiivista käyttäytymistä kuin niukkaresurssisten ryhmässä. Lisäksi resurssien yhdistymistä esiintyy kaikissa kolmessa yrityksessä. Sekä OceanSaverilla että Marorkalla oli käytössään resursseja jokaisesta eri pääomatyyppistä, mutta Paransilta puuttui mainepääomaa. Tästä resurssien runsaudesta huolimatta Paransin resurssikuvio poikkeaa jonkin verran Marorkan ja OceanSaverin kuvioista.

Käynnistäviä resursseja runsasresurssisten ryhmässä ovat olleet oma pääoma (A), toimialaosaaminen (C), kehittämyhteistyö (F) ja maine (G). Marorkalla ja OceanSaverilla



käynnistäviä ja sen myötä toteutuneita resursseja oli havaittavissa paljon, mutta Paransin tapauksessa ainoa käynnistävä resurssi oli toimialaosaaminen (C).

Taloudellista pääomaa nämä runsasresurssiset yritykset ovat saaneet monella tapaa. OceanSaverin omaa pääomaa (A) on saatu yrityksen perustamisvaiheessa emoyhtiöltä, jota kautta myös innovaation kannalta olennainen patentti (D) on hankittu. Tämän lisäksi omaa pääomaa (A) on saatu sosiaalisten verkostojen (E) ja kehittämissyhteistyön (F) avulla. Marorkan resurssikuviossa on taloudellisen pääoman osalta havaittavissa joitain yhteneväisiä piirteitä Think Globalin kanssa sen suhteen, että taloudellista pääomaa on hankittu kehittämissyhteistyön (F) ja maineen (G) avulla. Tämän lisäksi on mielenkiintoista huomata, että yhdessä Marorkan perustajan toimialaosaaminen ja yrityksen saama pääomasijoitus (A + C) mahdollistivat reilusti lisää omaa pääomaa (A) avustusten muodossa. Nähtävissä on selvästi tilanne, jossa resurssien yhdistyminen on mahdollistanut taloudellisen pääoman saamisen eikä siihen olisi riittänyt yksinään pääomasijoitus (A) tai yrityksen perustajan toimialaosaaminen (C). Paransin kohdalla resurssien oma pääoma (A) ja vieras pääoma (B) yhdistyminen toimii itsenäisenä resurssina vaikuttaen suoraan vastuulähtöiseen innovaatioon.

Toimialaosaaminen (C) nousee vahvasti esille kaikissa runsasresurssisissa kuvioissa ja erityisen silmiinpistävää on se, että toimialaosaaminen on usein käynnistävä resurssi tai itsenäinen resurssi – eli ei koskaan toteutunut resurssi. Parans pystyi aikaisemman toimialaosaamisen avulla hyödyntämään sosiaalisia verkostoja (E), mikä vaikutti merkittävästi innovaation kehitykseen. Marorka sen sijaan kykeni toimialaosaamisen käynnistävän vaikutuksen avulla hankkimaan maineresursseja (G) sosiaalisten verkostojen hyödyntämisen lisäksi. OceanSaverin tapauksessa toimialaosaaminen (C) on yhtä lailla mahdollistanut sosiaalisten verkostojen hyödyntämisen (E), jota kautta taas oma pääoma (A) on kasvanut. Näiden havaintojen perusteella käynnistävä toimialaosaaminen (C) tuottaa ensisijaisesti toteutuneista resursseista sosiaalisia verkostoja (E) ja mainetta (G). Toissijaisesti se tuottaa myös toteutunutta omaa pääomaa (A). OceanSaverin ja Paransin kohdalla toimialaosaaminen toimii myös itsenäisesti vaikuttaen suoraan vastuulähtöisen innovaation kehittämiseen (VLI).

Osaamispääoman toinen resurssi, immateriaalioikeudet (D), oli merkitykseltään silmiinpistävän vähäinen. Kausaalisuhteita oli vaikea paikantaa aineistosta, vaikka yrityksellä

tämä resurssi olisi ollutkin olemassa. Tutkimistani runsasresurssisista yrityksistä voin todeta ainoastaan OceanSaverin kohdalla immateriaalioikeuksien (D) olleen olennainen tuotekehityksen kannalta oman pääoman ohella. Tämä patentti toimi toteutuneena resurssina ja sitä käynnistänyt resurssi oli oma pääoma (A), sillä patentti oli saatu emoyhtiön avustuksella.

Sosiaalinen pääoma on runsasresurssisissa kuvioissa toiminut kaikissa kolmessa roolissa. Marorkassa ja OceanSaverissa kehittämissyhteistyö (F) toimii käynnistävänä resurssina tuottaen omaa pääomaa (A). Lisäksi kehittämissyhteistyö (F) on myös itsenäinen sekä toteutunut resurssi. Sosiaaliset verkostot (E) sen sijaan ovat pelkästään toteutuneita resursseja, ja jokaisella kerralla käynnistävänä resurssina on toimialaosaaminen (C).

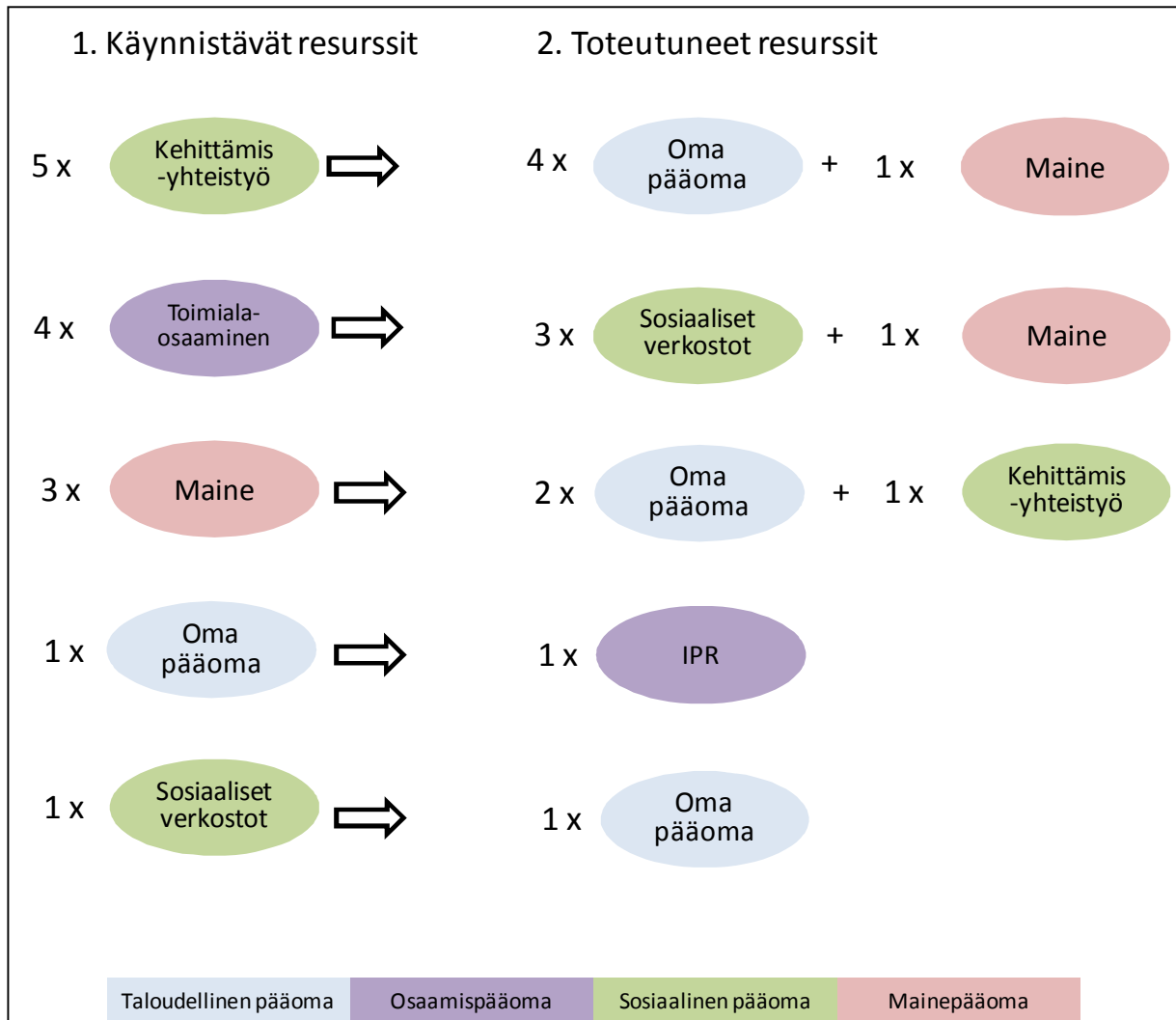
Maine (G) on resurssikuvioissa sekä käynnistävä että toteutunut resurssi – ei koskaan itsenäinen. Toisaalta maine on mahdollistanut yhteistyön tekemisen OceanSaverin tapauksessa, mutta Marorkan kohdalla maine toimii kahdella eri tavalla. Ensinnäkin maine on käynnistävä resurssi ja sen avulla on saatu yritykselle omaa pääomaa (A), mutta samalla se toteutunut resurssi, joka on saatu toimialaosaamisen (C) avulla. Maineresursseja oli havaittavissa yllättävän vähän, vaikka niiden roolin vastuulähtöisen innovaation synnyttämisessä voisi olettaa olevan näkyvämpi.

### **Yhteenveto resurssien vaikutussuhteista**

Niukkaresurssisten ja runsasresurssisten yritysten resurssikuviot olivat kovin toisistaan poikkeavia kahdella tapaa. Ensinnäkin niukkaresurssisten yritysten kuviot olivat huomattavasti yksinkertaisempia eikä resurssien yhdistymistä tapahtunut lainkaan. Ainoastaan Think Globalin kohdalla oli todettavissa käynnistäviä resursseja eli jonkin asteista resurssien kumulatiivista käyttäytymistä oli havaittavissa. Vertailtaessa niukkaresurssisten ja runsasresurssisten ryhmien kuvioita keskenään, ilmeni niistä eräs mielenkiintoinen seikka: niukkaresurssisen Think Globalin resurssikuvio oli paljon moniulotteisempi kuin samaan ryhmään kuuluvien MyC4:n ja Zealand Caren, kun taas runsasresurssisen Paransin resurssikuvio oli paljon yksiulotteisempi kuin samaan ryhmään kuuluvien Marorkan ja OceanSaverin. Tätä havaintoa en olisi pystynyt todentamaan ilman resurssikuvioiden luomista, sillä totuustaulukkoa tarkastelemalla kaikki niukkaresurssiset ja runsasresurssiset yritykset ovat samalla viivalla.

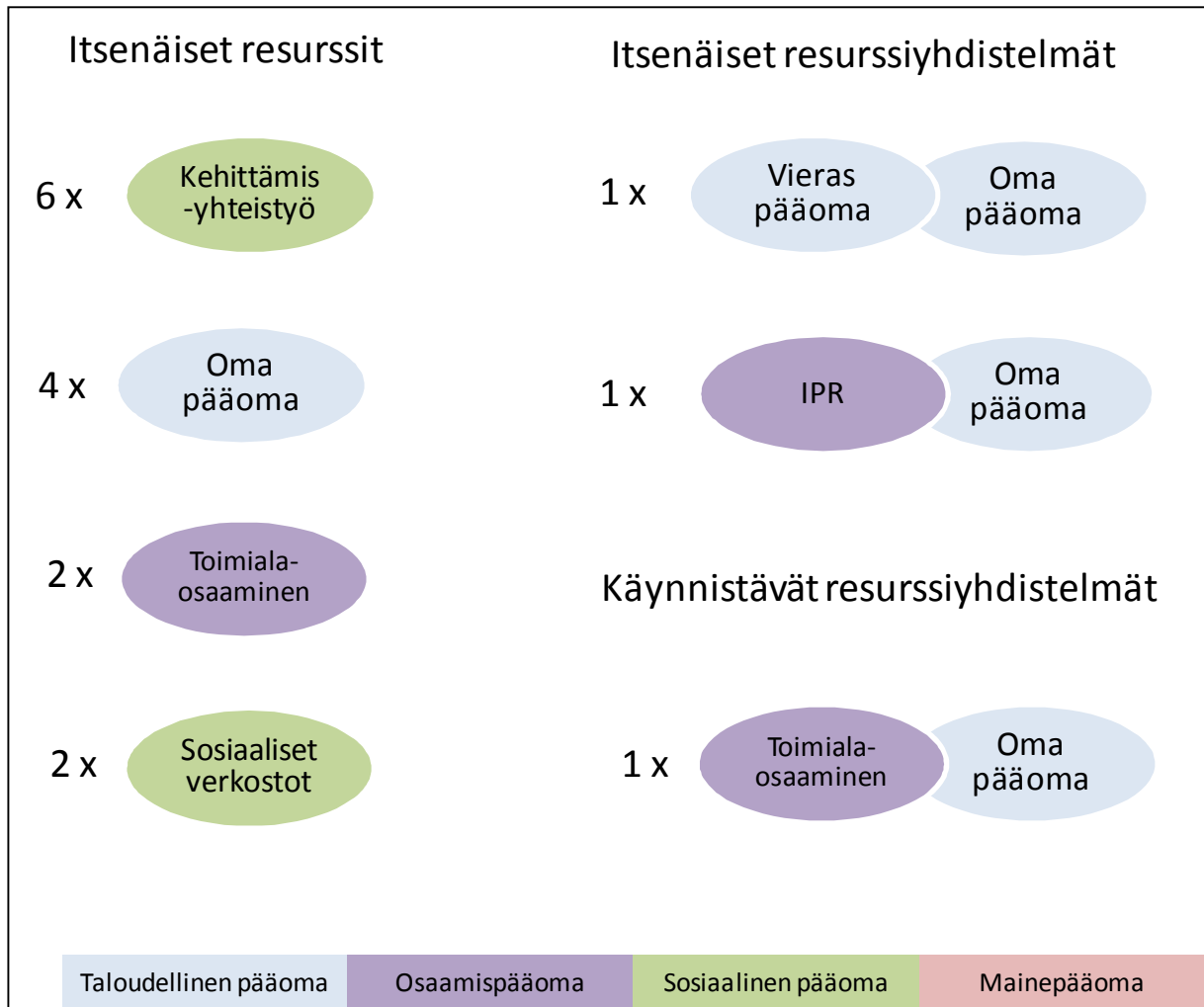
Kokosin lopuksi vielä kaikki käynnistävät resurssit ja niiden vaikutuksen johdosta toteutuneet resurssit samaan kuvaan (9) tuodakseni paremmin esille niitä resursseja, jotka toimivat eniten kussakin roolissa. Taulukossa on vasempaan sarakkeeseen merkitty kaikki resurssikuvioissa esiintyneet käynnistävät resurssit sekä kerrottu samalla, kuinka monta kertaa resurssi oli toiminut kyseisessä roolissa. Oikeanpuoleisessa sarakkeessa sen sijaan on taulukoitu kaikki käynnistävän resurssin ansiosta saadut toteutuneet resurssit. Esimerkiksi ensimmäisellä rivillä oleva käynnistävä resurssi kehittämissyhteistyö (F) on kaikissa niukka- ja runsasresurssisten yritysten resurssikuvioissa esiintynyt yhteensä viisi kertaa. Neljässä tapauksessa toteutunut resurssi on ollut oma pääoma (A) ja yhdessä tapauksessa puolestaan maine (G).

Käynnistävän resurssin roolissa esiintyivät eniten kehittämissyhteistyö (F), toimialaosaaminen (C) ja maine (G). Sen sijaan toteutuvista resursseista huomattavasti suurimmassa osassa oli oma pääoma (A), jota yritys pystyi hankkimaan kehittämissyhteistyön (F), maineen (G) ja sosiaalisten verkostojen (E) avulla. Toinen tästä taulukosta havaitsemani asia on, että toimialaosaaminen tuottaa pääasiassa sosiaalisia verkostoresursseja (E) eikä sitä ole mahdollista saada minkään muun resurssin avulla.



Kuva 10 Kaikkien resurssikuvioiden käynnistävät ja toteutuneet resurssit.

Käynnistävien ja toteutuneiden resurssien lisäksi tein yhteenvedon myös kaikissa resurssikuvioissa esiintyvistä itsenäisistä resursseista (ks. kuva 10), itsenäistä resurssiyhdistelmistä sekä käynnistävästä resurssiyhdistelmästä. Itsenäisinä resursseina toimivat eniten kehittämis-yhteistyö (F) ja oma pääoma (A). Maineresurssi (G) on ainoa, joka ei toimi itsenäisenä resurssina eikä myöskään osana itsenäistä resurssiyhdistelmää. Resurssiyhdistelmiä oli kaiken kaikkiaan havaittavissa todella vähän ja kaikki tässä tutkimuksessa esiintyvät itsenäiset ja käynnistävät resurssiyhdistelmät löytyivät runsasresurssisten ryhmästä.



Kuva 11 Kaikkien resurssikuvioiden itsenäiset resurssit sekä itsenäiset ja käynnistävät resurssiyhdistelmät.

### 6.3 Välttämättömät resurssit vastuulähtöisen innovaation syntymisen kannalta

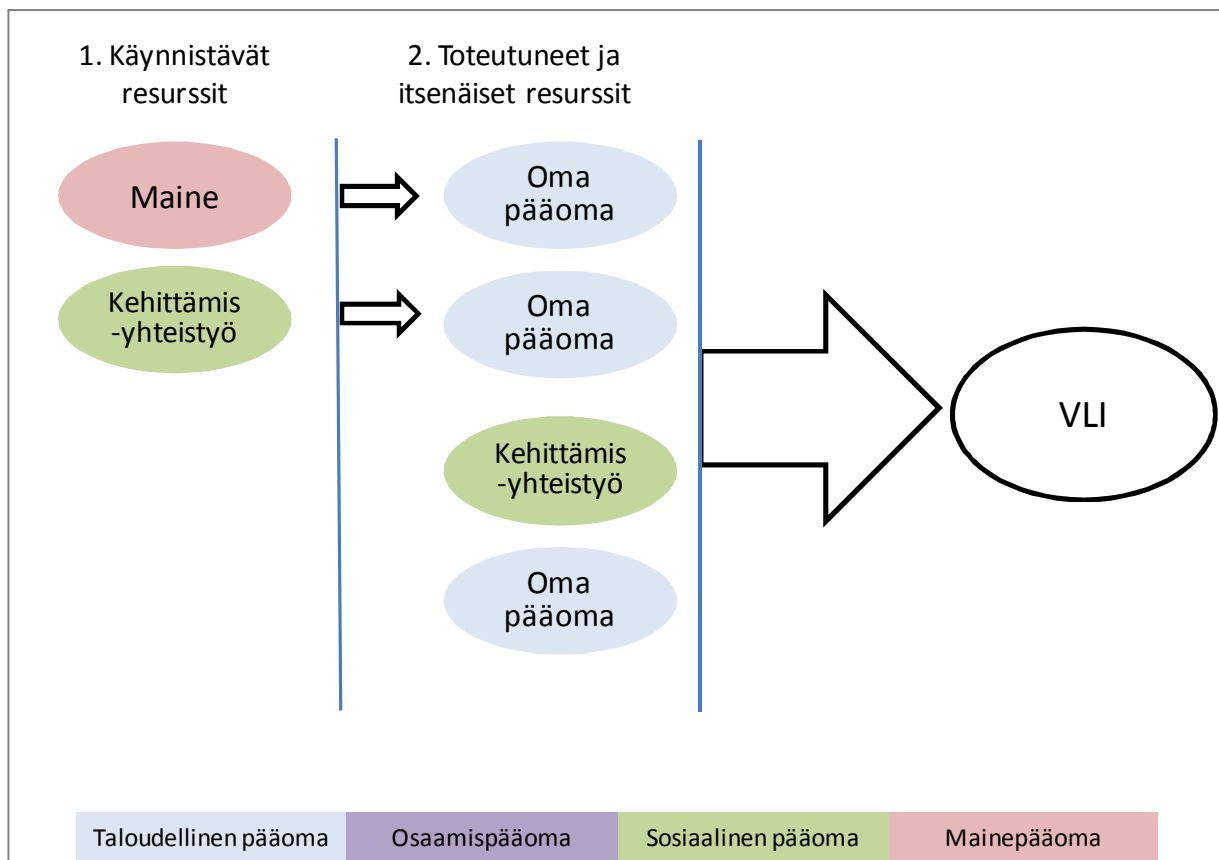
Raginin (1987) mukaan välttämättömät ehdot ovat sellaisia, joiden on täytyttävä (totuustaulukossa arvo 1), jotta lopputulema toteutuu. Minun tutkimukseni kannalta välttämättömät olosuhteet ovat sellaisia resursseja, joita yrityksellä on oltava, jotta vastuulähtöinen innovaatio syntyy. Totuustaulukon (taulukko 12) perusteella näyttää siltä, että vain taloudellinen pääoma on välttämätön resurssi, sillä jokaisella yrityksellä oli käytössään omaa pääomaa ja muutamilla myös vierasta pääomaa.

Niukkaresurssisten yritysten kuvioiden perusteella voin todeta, että toimialaosaaminen (C) ja IPR (D) sekä maine (G) eivät ole välttämättömiä pääomia vastuulähtöisen innovaation

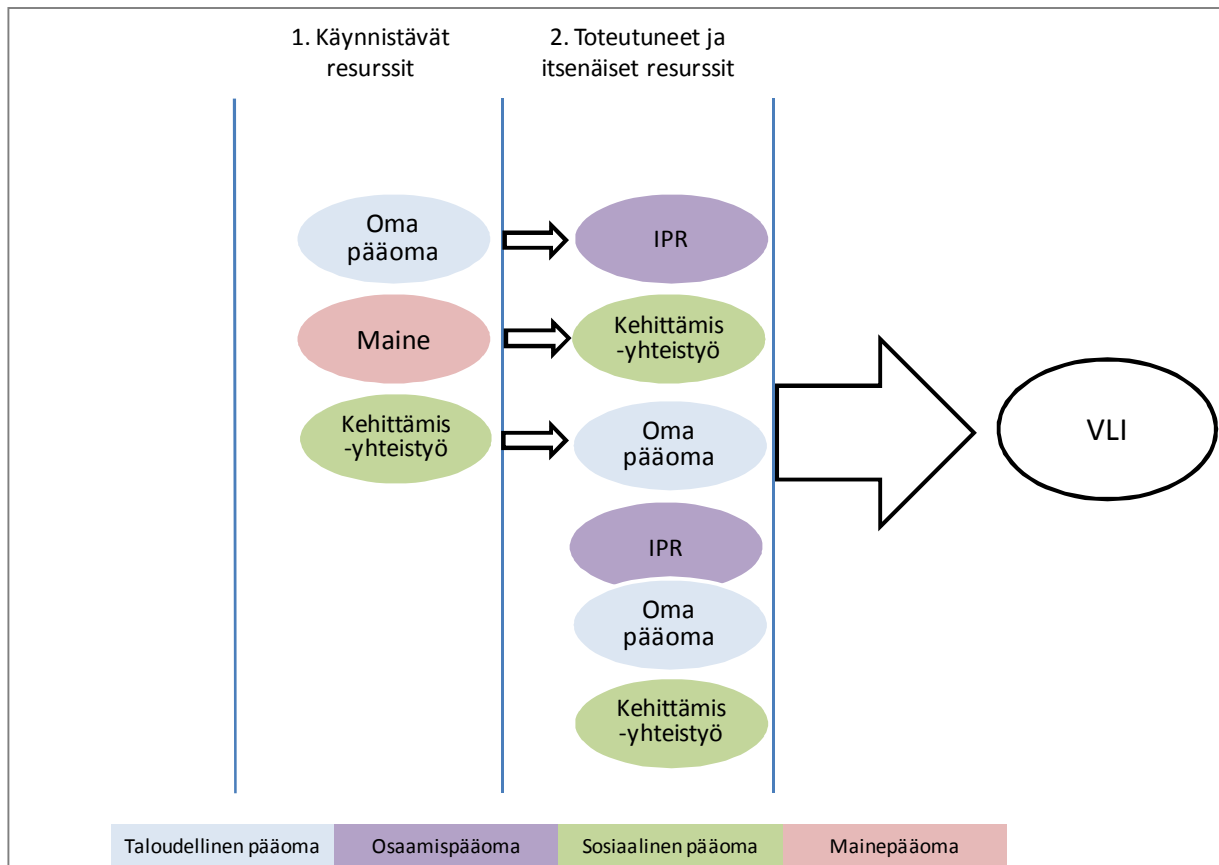
syntymisen kannalta. Taloudellinen pääoma eli tässä tapauksessa oma pääoma (A) ja kehittämissyhteistyö (F) sen sijaan ovat välttämättömiä resursseja, sillä näitä resursseja oli kaikilla niukkaressurssisten ryhmän yrityksillä.

Niukkaressurssisten ryhmässä käynnistäviä resursseja ovat kehittämissyhteistyö (F) ja maine (G), mutta runsasressurssisten ryhmässä niitä ovat myös oma pääoma (A), toimialaosaaminen (C) ja sosiaaliset verkostot (E). Erityisesti toimialaosaaminen oli näkyvässä asemassa kaikissa runsasressurssisten yritysten resurssikuvioissa ja se vaikutti erityisesti sosiaalisten verkostojen (E) ja maineen (G) hankkimiseen.

Niukkaressurssisten yritysten perusteella tehty havaintoni siitä, että toimialaosaaminen ei ole välttämätön resurssi, on jokseenkin ristiriidassa runsasressurssisten yritysten kuvioiden pohjalta tekemiäni havaintojen kanssa. Osoittaakseni toimialaosaamisen vaikutukset toteutuviin resursseihin ja vastuulähtöiseen innovaation syntymiseen, luon vielä kuviot runsasressurssisista tapauksista *ilman toimialaosaamista*.

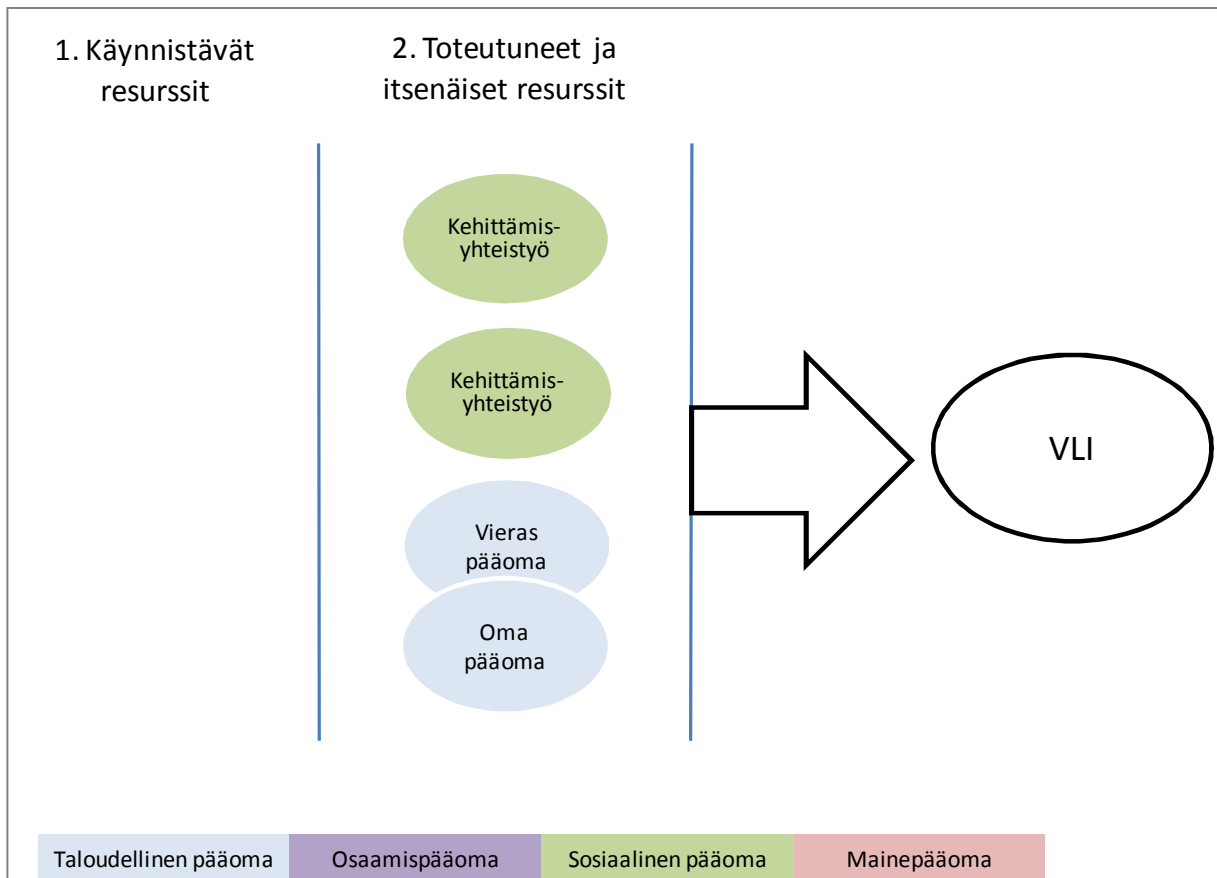


Kuva 12 Marorkan resurssikuvio (ilman toimialaosaamista).



Kuva 13 OceanSaverin resurssikuvio (ilman toimialaosaamista).





Kuva 14 Paransin resurssikuvio (ilman toimialaosaamista).

Nämä kuviot havainnollistavat mielestäni hyvin sen, että ilman toimialaosaamisen (C) käynnistävää vaikutusta resurssien määrä runsasresurssisissa tapauksissa putoaa radikaalisti. Kaikista suurin tämä ero on Marorkan kohdalla, sillä yritykselle jäisi enää omaa pääomaa (A), kehittämyhteistyöresursseja (F) ja maineresursseja (G).

OceanSaverilla sen sijaan on monta muutakin käynnistävää resurssia, joiden avulla sen resurssikuvio näyttää huomattavasti runsaammalta kuin Marorkalla tai Paransilla. Niinpä ilman toimialaosaamista näistä kahdesta yrityksestä olisi tullut resurssirikkaiden sijaan resurssiniukkoja tapauksia, kun taas OceanSaver neljällä resurssillaan kuuluisi ryhmään 2 (keskiverto-resurssiset). Tästä voin päätellä, että yrityksillä, joilla on toimialaosaamista, on paljon enemmän muitakin resursseja. Toimialaosaamisen (C) merkitys käynnistävänä resurssina on merkittävä vastuulähtöisen innovaation syntymisen kannalta ja sen avulla yritys pystyy hankkimaan käyttöönsä muita tarpeellisia resursseja.

Alkuperäinen tutkimuskysymykseni koski nimenomaisesti niitä resursseja, jotka ovat vaikuttaneet vastuulähtöisen innovaation syntymiseen. Näitä resursseja ovat siis ennen kaikkea toteutuneet ja itsenäiset resurssit. Tarkasteltaessa kaikkien resurssikuvioiden 2. ja 3. vaiheita, voi huomata, että suurin osa näistä resursseista on joko taloudellista pääomaa tai sosiaalista pääomaa. Niukkaresurssisista yrityksistä MyC4:lla ja Zealand Carella oli vain taloudellista ja sosiaalista pääomaa ja runsasresurssisista yrityksistä Marorkalla ja Paransilla oli näitä samoja toteutuneita ja itsenäisiä resursseja. Tämän perusteella vastuulähtöisen innovaation syntymiseen kaikista eniten vaikuttavat taloudellinen pääoma (lähinnä oma pääoma (A)) ja sosiaalinen pääoma (sosiaaliset verkostot (E) ja kehittämissyhteistyö (F)), jolloin ne ovat myös välttämättömiä resursseja vastuulähtöisen innovaation syntymisessä. Tarkastelemani aineiston perusteella nimittäin yksikään yritys ei synnyttänyt vastuulähtöistä innovaatiota ilman omaa pääomaa (A) tai kehittämissyhteistyötä (F). Toimialaosaaminen (C) näyttää vaikuttavan positiivisesti resurssien määrään, mutta en voi väittää analyysini perusteella sen kuitenkaan olevan välttämätön resurssi.

## 7 LOPPUPÄÄTELMÄT

Tässä tutkielmani viimeisessä luvussa yhdistän tutkimukseni empiiriset ja teoreettiset tulokset muodostaakseni johtopäätökset vastuulähtöisten innovaatioiden syntymiseen johtavista resursseista pk-yrityksissä. Loppupäätelmieni yhteydessä esitän myös ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi.

Tutkimuksessani olen hyödyntänyt sekä vastuullisuuden että resurssien tutkimusta, joiden yhdistäminen oli luonnollista erityisesti strategisen johtamisen tutkimuksen näkökulmasta. Vastuulähtöinen innovointi on yritykselle ennen kaikkea strateginen tapa toteuttaa vastuullisuutta ja toisaalta resurssien nähdään olevan keino toteuttaa yrityksen strategiaa aktiviteetteja. Tutkimuksessani tarkastelin resurssinäkökulmasta vastuulähtöisten innovaatioiden syntymistä pk-yritysten kontekstissa. Tutkimukseni ensisijaisena tavoitteena oli selvittää, minkälaisia resurssiyhdistelmiä aineistoni pk-yrityksillä oli käytössään ja mikä oli niukin resurssiyhdistelmä, jolla vastuulähtöisen innovaation pystyi synnyttämään. Lisäksi tavoitteenani oli tutkia resurssien dynaamisia vaikutussuhteita ja tunnistaa vastuulähtöisen innovaation syntymisen kannalta välttämättömiä resursseja.

Tavoitteiden saavuttamiseksi lähestyin aihetta tapaustutkimuksen menetelmin ja hyödynsin aineiston analyysissä triangulaatiota. Tutkimusprosessini oli hyvin aineistolähtöinen, sillä määrittelin tutkimuskysymykseni ja tutkimani tapauksen vasta aineistoon tutustumisen jälkeen. Toisaalta tutkimukseni oli luonteeltaan teoriasidonnainen (ks. Eskola, 2001), sillä hyödynsin tutkimuksessani vastuullisen liiketoiminnan sekä resurssilähtöisen tutkimuksen teoreettisia käsitteitä ja menetelmiä. Tutkimuksessa käyttämäni aineisto koostui 13 yritysanalyysidokumentista, joiden avulla tarkastelin määrittämäni tapausta: vastuulähtöisen innovaation syntymistä. Tapaustutkimuksen yleistettävyydestä ollaan montaa mieltä, mutta tutkimukseni kohdalla yleistettävyyttä parantaa jonkin verran mahdollisuus vertailla tapausta 13 pk-yrityksessä. Tutkimukseni tavoitteena oli parantaa ymmärrystä tapauksesta pk-yritysten kontekstissa ja pyrkiä vertailemaan tutkimukseni tuloksia aiempien tutkimusten kanssa.

Aineiston teemoittelun ja resurssikirjallisuuden perusteella muodostin neljä resurssikategoriaa: taloudellinen, sosiaalinen, osaamis- ja mainepääoma. Nämä pääomaluokat puolestaan koostuivat seitsemästä resurssista: oma pääoma, vieras pääoma,

toimialaosaaminen, immateriaalioikeudet, sosiaaliset verkostot, kehittämissyhteistyö ja maine. Nämä resurssit olivat tutkimukseni kiinnostuksen kohteena ja tarkastelin vastuulähtöisen innovaation syntymistä niiden avulla. Tunnistin aineistosta yrityksiä olemassa olevat resurssit ja muodostin totuustaulukon avulla yritysten resurssiyhdistelmät. Jaoin pk-yritykset kolmeen kategoriaan olemassa olevien resurssien lukumäärän mukaan: niukkaresurssiset, keskiverto-resurssiset ja runsasresurssiset pk-yritykset. Aineistosta nousi esille resurssien kolme eri vaikutustapaa, jotka nimesin seuraavanlaisesti: käynnistävä, toteutunut ja itsenäinen resurssi. Päätin keskittyä vertailemaan tarkemmin niukkaresurssisten ja runsasresurssisten ryhmiä muodostaakseni käsityksen resurssien välisistä dynaamisista vaikutussuhteista ja innovaation syntymisen kannalta välttämättömistä resursseista.

Tutkimukseni perusteella pk-yritykset synnyttävät vastuulähtöisiä innovaatioita hyvin erilaisilla resurssiyhdistelmillä. Tässä yhteydessä tarkoitan erilaisuudella sekä resurssien laatua että niiden määrää. Suurin osa tutkimistani pk-yrityksistä oli synnyttänyt vastuulähtöisen innovaation neljän tai viiden resurssin yhdistelmällä, sijoittuen näin keskiverto-resurssisten ryhmään. Jokaisen pk-yrityksen resurssiyhdistelmässä havaitsin taloudellista pääomaa ja sosiaalista pääomaa. Yleisin yhdistelmä koostui omasta pääomasta, toimialaosaamisesta, sosiaalisista verkostoista, kehittämissyhteistyöstä ja maineesta - edustettuna ovat siis kaikki tutkimuksessani esiintyneet neljä pääomalaatua. Tutkimukseni perusteella voin päätellä, että pk-yritys pystyy synnyttämään vastuulähtöisen innovaation hyvin erilaisilla resurssiyhdistelmillä.

Kaikilla tutkimillani pk-yrityksillä oli käytössään omaa pääomaa ja kehittämissyhteistyötä, jonka perusteella voin päätellä, että oma pääoma ja kehittämissyhteistyö ovat vastuulähtöisen innovaation kannalta välttämättömiä resursseja. Zealand Carella oli käytössään kaikista pk-yrityksistä niukin resurssiyhdistelmä, joka koostui kehittämissyhteistyöstä sekä omasta pääomasta. Tämä kehittämissyhteistyö tapahtui yhdessä käyttäjien kanssa ja ilman yhteistyötä innovaation käytettävyys olisi kärsinyt. Näin ollen Zealand Care olisi mahdollisesti voinut synnyttää vastuulähtöisen innovaation ilman kehittämissyhteistyötäkin. Tämän vuoksi kehittämissyhteistyön määrittelemisen välttämättömäksi resurssiksi ei ole kiistatonta ja aiheesta olisi tarpeellista tehdä jatkotutkimusta. Mielenkiintoista oli, että yksikään pk-yritys ei synnyttänyt vastuulähtöistä innovaatiota pelkästään taloudellisen pääoman avulla. Doloreuxin (2004) mukaan yhteistyö asiakkaiden ja hankkijoiden kanssa edistää innovaatioita pk-

y yrityksissä. Tämä ilmiö oli havaittavissa sekä MyC4:n että Zealand Caren kohdalla, sillä kumpikin yritys teki aktiivisesti yhteistyötä asiakkaiden kanssa ja yhteistyön yhteys vastuulähtöisen innovaation syntymisen kannalta oli todennettavissa. Havainnon perusteella herää ajatus siitä, että niukkaresurssisille pk-yrityksille yhteistyö asiakkaiden tai muiden vastaavien sidosryhmien kanssa on helppo keino saada tuotekehitysvaiheessa haltuun ideoita ja mielipiteitä tuotteeseen tai palveluun liittyen. Tällainen yhteistyö ei vaadi muita resursseja kuin aikaa.

Tein mielenkiintoisia havaintoja aineistosta liittyen innovaatioiden eri tyyppeihin: liiketoimintamalli-innovaatioihin, design-innovaatioihin ja teknologisiin innovaatioihin. Niukkaresurssisten ryhmään kuuluvista yrityksistä MyC4 ja Zealand Care synnyttivät liiketoimintamalli-innovaation, jolla tarkoitetaan innovatiivista tapaa käyttää jo olemassa olevaa teknologiaa. Tutkimuksessani selvisi myös, että kaikki runsasresurssiset pk-yritykset synnyttivät teknologisen innovaation. Voin olettaa tämän perusteella, että liiketoimintamalli-innovaation synnyttäminen ei vaadi yhtä paljon resursseja kuin teknologisen innovaation synnyttäminen, sillä liiketoimintamalli-innovaatiossa yritys ei keksi ja kehitä itse teknologiaa. Teknologisen innovaation synnyttäminen vaatii relevanttia osaamista sekä pidemmän tuotekehitysjakson, joka puolestaan vaatii reilusti taloudellista pääomaa. Tämä selittää resurssien suurempaa lukumäärää niillä pk-yrityksillä, jotka olivat synnyttäneet teknologisen innovaation. Kaikilla pelkän teknologisen innovaation synnyttäneillä pk-yrityksillä oli käytettävissään runsaasti toimialaosaamista sekä enemmän omaa pääomaa kuin niukkaresurssisilla yrityksillä. Osaamiseen liittyen on kuitenkin huomattava, että kehittämissyhteistyöllä voidaan kompensoida puuttuvaa sisäistä osaamista. Esimerkiksi Paransin tapauksessa suurin osa tarvittavasta osaamisesta etsittiin yrityksen ulkopuolelta. Voin siksi päätellä, että liiketoimintamalli-innovaation synnyttäminen onnistuu vähemmällä resursseilla kuin teknologisen innovaation synnyttäminen. Näin ollen hyvin niukoilla resursseilla ja ilman aiempaa toimialakokemusta pk-yrityksen tulee huomioida ennen teknologisen innovaation kehittämistä, että etenkin toimialaosaamisen puute voi johtaa innovaation toteuttamisen epäonnistumiseen.

Aineiston analyysia varten valitsin osaamispääoman resursseiksi toimialaosaamisen ja immateriaalioikeudet. Toimialaosaamista löytyi erityisesti runsasresurssisista pk-yrityksistä sekä suurimmalta osalta keskivertoresurssisia pk-yrityksiä. Niukkaresurssisten ryhmästä

yhdelläkään yrityksellä sen sijaan ei ollut toimialaosaamista (ks. taulukko 15). Resurssien vaikutussuhteita tutkiessani havaitsin, että toimialaosaaminen oli lähes poikkeuksetta käynnistävä resurssi. Tästä voin tehdä johtopäätöksen, että pk-yrityksen on mahdollista saada toimialaosaamisen avulla haltuunsa muita tarpeellisia resursseja. Tämän vuoksi sellaisilla pk-yrityksillä, joilla on toimialaosaamista, on väistämättä myös enemmän erilaisia resursseja. Osaamisen merkitys innovaation syntymisen kannalta nousi vahvasti esille tutkimukseni tuloksissa, mikä on myös linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa (mm. Ahuja, 2000; Nonaka ja Takeuchi, 1995).

Jokainen vastuulähtöinen innovaatio syntyi runsaassa sosiaalisessa ympäristössä eikä tutkimuksessani näitä kaikkia ympäristötekijöitä ollut mahdollista huomioida. Eräs tällainen toimija on yrityksen perustaja, jonka henkilökohtaiset arvot, motivaatio, persoonallisuus, sosiaaliset taidot sekä osaaminen vaikuttavat erityisesti käynnistäviin resursseihin ja sitä kautta vastuulähtöisen innovaation syntymiseen. Tämä korostui erityisesti tutkimukseni pk-yrityksissä, jotka synnyttivät vastuulähtöisen innovaation toimintansa alkuvaiheessa. Tutkimuksessani yrityksen perustajan osaaminen huomioitiin ainoastaan toimialaosaamisen muodossa eikä liiketoimintaosaamista tutkittu ollenkaan. Mielenkiintoista olisi tarkastella, miten erilaisia resurssiyhdistelmät olisivat olleet, jos olisin sisällyttänyt myös liiketoimintaosaamisen osaamis pääomaan.

Jokaisella pk-yrityksellä oli käytössään innovaation kannalta olennaista taloudellista pääomaa, mutta rahoituksen lähde vaihteli suuresti. Oman pääoman ja vieraan pääoman suhde oli poikkeuksellinen, sillä aineiston 13 pk-yrityksestä peräti kahdeksan oli saanut pääomasijoituksia, kun taas lainarahoitusta oli käytössä vain kahdella yrityksellä. Useat tutkimukset väittävät, että aloittelevien yritysten on vaikea saada käyttöönsä ulkopuolisia varoja, sillä niillä ei ole osoittaa todisteita menestyksestään (ks. Jones ja Jayawarna, 2010). Tutkimukseni tulokset poikkeavat tästä näkemyksestä. Tutkimuksessani ilmeni, että monella pk-yrityksellä oli toimialaosaamista ja maineresursseja, jotka ovat mielestäni todisteita menestyksestä tai ainakin aiemmasta kokemuksesta. Tämä saattaa osaltaan selittää pääomasijoitusten määrää, mutta toisaalta samojen tekijöiden voisi ajatella vaikuttavan lainarahoituksen saamiseen.

Aiemman tutkimuksen mukaan pienillä innovatiivisilla yrityksillä on myös vaikeuksia saada lainarahoitusta pankista (Freel, 1997). Tutkimukseni osoitti, että vain kaksi vastuulähtöistä pk-yritystä rahoitti toimintaansa pankkilainalla. Tutkimuksestani ei selvinnyt varsinaista syytä siihen, miksi yritykset tekivät näin: eivätkö pankit suostuneet myöntämään lainaa pienille innovaatiota kehittäville yrityksille, joiden toimintaan liittyi suuri riski, vai käyttivätkö yritykset ennemmin hyväkseen muita rahoituksen keinoja? Aiemman tutkimuksen mukaan vain murto-osaan aloittelevista yrityksistä tehdään pääomasijoituksia, eivätkä pääomasijoittajat ole yleensä kiinnostuneita pienistä markkinoista (Bhide, 1992). Tutkimukseni perusteella en pysty vastaamaan siihen, miksi pääomasijoittajat alun perin sijoittivat pk-yrityksiin. Mielenkiintoista olisi selvittää, ovatko pääomasijoittajat nähneet näissä pk-yrityksissä suurempaa potentiaalia nimenomaan sen vuoksi, että innovaatio on luonteeltaan vastuulähtöinen. Toisaalta ovatko pankit puolestaan olleet varovaisempia lainojen myöntämisessä samoista syistä vai liittyvätkö suhdannevaihtelut mahdollisesti asiaan? Marorkan perustajan Jón Ágúst Thorsteinssonin mielestä pääomasijoittajia ei tulisi ottaa mukaan innovaation kehitysvaiheessa, sillä heidän kärsimättömyytensä odottaa tuottoa on haitallista innovaation kannalta. Tutkimukseni perusteella en voi varmentaa Bhiden (1992) näkemystä pk-yrityksille harvinaisista pääomasijoituksista, sillä pääomasijoittajat ovat olleet hyvin aktiivisessa roolissa tutkimieni pk-yritysten rahoituksen järjestämisessä. Vastuulähtöisen innovoinnin rahoittamisesta on aiheellista tehdä jatkotutkimusta, sillä taloudellisen pääoman ollessa välttämätön resurssi, olisi tutkimuksella käytännön merkitystä pk-yrityksille.

Resurssikirjallisuudesta kävi selvästi ilmi, että aineettomat resurssit ovat yrityksen menestymisen kannalta tärkeämpiä kuin aineelliset (mm. Galbreath, 2005) ja kuinka pk-yritykset voivat saada haltuunsa puuttuvia aineellisia resursseja hyödyntämällä aineettomia resursseja (mm. Anderson, Park ja Jack, 2007; Lichtenstein ja Brush, 2001; Birley, 1985). Tämän vuoksi tutkimukseen valitsemistani resursseista suurin osa oli aineettomia resursseja. Tutkimuksessani kuvailin resurssien välisiä vaikutussuhteita nimenomaan siitä näkökulmasta, millä tavoin eri resurssit ovat käyttäytyneet ja millaisia vaikutussuhteita niiden välillä on esiintynyt. Havainnollistin näitä vaikutussuhteita luomalla niukka- ja runsasresurssisista yrityksistä kuviot, joista resurssien vaikutussuhteet ilmenivät. Tekemäni analyysin perusteella käynnistävästä resursseista suurin osa on aineettomia, joten tutkimukseni perusteella voin

vahvistaa aiemman näkemyksen, että pk-yritykset voivat saada haltuunsa aineellisia resursseja hyödyntämällä aineettomia resurssejaan.

Tutkimukseni mukaan yritys voi saada omaa pääomaa tekemällä kehittämissyhteistyötä ja hyödyntämällä sosiaalisia verkostojaan sekä mainettaan. Tässä yhteydessä on olennaista todeta, että vaikka pk-yrityksellä on olemassa kehittämissyhteistyöresursseja, sosiaalisia verkostoja tai hyvä maine alalla, niin pelkkä resurssin olemassa olo ei ole riittävä peruste muiden resurssien saavuttamiselle. Amit ja Schoemaker (1993) puhuvat yrityksen dynaamisesta kyvykkyydestä hyödyntää olemassa olevia resurssejaan. Analyysissäni keskityin niukka- ja runsasresurssisten ryhmiin ja näistä yrityksistä tekemieni havaintojeni perusteella voin todeta, että kaikilla pk-yrityksillä ei ole dynaamista kyvykkyyttä hyödyntää aineettomia resurssejaan. Erityisesti kehittämissyhteistyöresurssin kohdalla dynaamisen kyvykkyyden puuttuminen oli selkeästi havaittavissa, sillä kaikilla niukka- ja runsasresurssisilla pk-yrityksillä oli käytössään kehittämissyhteistyöresurssi, mutta ainoastaan puolet näistä yrityksistä hyödynsi kehittämissyhteistyöresurssia sillä tavoin, että yritys saavutti sen avulla aineellisia resursseja. Tästä voin päätellä, että pelkkä aineettoman resurssin olemassa olo ei mahdollista muiden resurssien hankkimista, vaan yrityksellä täytyy olla dynaaminen kyvykkyys hyödyntää resurssia. Resurssien hyödyntämisestä hyvä esimerkki oli Think Global, jolla oli käytössään vain kolme resurssia, mutta silti yrityksen resurssikuvio oli huomattavasti moniulotteisempi kuin muiden niukkaresurssisten pk-yritysten. Think Global oli myös hyvä esimerkki siitä, miten yritys pystyy hankkimaan rahoitusta tekemällä yhteistyötä ja hyödyntämällä mainettaan.

Tutkimuksessani käsittelin myös itsenäisiä resursseja, joiden olemassa oloon ei vaikuta minkään toisen resurssin hyödyntäminen. Tällaiset itsenäiset resurssit vaikuttivat tutkimukseni mukaan suoraan vastuulähtöisen innovaation syntymiseen. Tässäkään tapauksessa pelkkä resurssin olemassa olo ei riitä, vaan sitä täytyy pystyä hyödyntämään. Kaikista yleisin itsenäinen resurssi niukka- ja runsasresurssisissa yrityksissä oli kehittämissyhteistyö, jota hyödyntämällä pk-yritys pystyi vaikuttamaan innovaation syntymiseen. Esimerkiksi Ekolådan kävi ennen toimintansa aloittamista dialogia muiden saman alan yritysten kanssa. Dialogin olemassa olo ei riittänyt vaikuttamaan vastuulähtöisen innovaation syntymiseen, vaan dialogin sisältöä pystyttiin hyödyntämään vastuulähtöisen



innovaation kehittämisessä. Tästä voin päätellä, että itsenäisten resurssien vaikutus vastuulähtöisten innovaatioiden syntymiseen riippuu yritysten dynaamisesta kyvykkyydestä.

Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan varoja ja resursseja, joita yritys hankkii verkostojensa avulla (Adler ja Kwon, 2002), mutta tutkimuksessani sosiaaliseen pääomaan on luettu kuuluvaksi myös yrityksen verkostot (Nahapiet ja Ghoshal, 1998) sekä kehittämissyhteistyö. Aiemman tutkimuksen mukaan yritys voi saada verkostojen avulla haltuunsa muita resursseja (mm. Anderson, Park ja Jack, 2007). Tutkimukseni tulokset osoittavat, että sosiaalisten verkostojen hyödyntäminen ei merkittävästi edesauttanut muiden resurssien saavuttamista. Pk-yritykset saivat sosiaalisten verkostojen kautta lähinnä liiketoimintamahdollisuuksia ja osaamista.

Tutkimukseni on monesta eri näkökulmasta uutta tietoa tuottava, sillä pk-yritysten vastuullisuus ja vastuulähtöinen innovointi ovat kumpikin heikosti tutkittuja aiheita. Lisäksi innovaatioiden ja resurssien välisestä yhteydestä on tähän mennessä tehty niukasti tutkimusta (Bueno ym., 2010). Tutkimukseni lisää ymmärrystä innovaatioista ja niiden syntymiseen vaikuttavista resursseista sekä erityisesti niiden välisestä dynamiikasta. Story ym. (2009) totesivat, että radikaalien innovaatioiden dynamiikkaan ja kontekstiin on kiinnitetty niukasti huomiota, joten tutkimuksessa käyttämäni tapaustutkimuksellinen menetelmä on tästä näkökulmasta tarkasteltuna tarkoituksenmukainen ja samalla tutkimukseni mahdollistaa vastuulähtöisen innovaation tarkastelun alkuperäisessä pk-yritysten kontekstissa.

## KIRJALLISUUS

**Adler P.S. ja Kwon, S-W.** (2002) Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27 (1): 17-40.

**Ahuja, G.** (2000) Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study. *Administrative Science Quarterly*, 45 (3): 425-455.

**Aldrich, H.E. ja Fiol, C.M.** (1994) Fools Rush In? The Institutional Context of Industry Creation. *Academy of Management Review*, 19 (4): 645-670.

**Amit, R. ja Schoemaker, P.J.H.** (1993) Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1): 33-46.

**Anderson, A., Park, J. ja Jack, S.** (2007) Entrepreneurial Social Capital: Conceptualizing Social Capital in New High-tech Firms. *International Small Business Journal*, 25 (3): 245-272.

**Audretsch, D., van der Horst, R., Kwaak, T. ja Thurik, R.** (2009) First Section of the Annual Report on EU Small and Medium-Sized Enterprises. EIM. Saatavissa Internetistä: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/sme\\_perf\\_review/doc\\_08/spr08\\_annual\\_reporten.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/sme_perf_review/doc_08/spr08_annual_reporten.pdf) (Viitattu 23.4.2010).

**Baden, D.** (2010) CSR: An Opportunity for SMEs. Teoksessa: Louche, C., Idowu, S.O. ja Filho, W.L. (toim.) *Innovative CSR: From Risk Management to Value Creation*. Greenleaf Publishing. Sheffield.

**Barney, J.** (1991) Firm Competencies and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.

**Barney, J., Wright, M. ja Ketchen Jr., D.J.** (2001) The Resource-based View of the Firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27 (6): 625-671.

**Barnett, M.** (2007) Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 32 (3): 794–816.

- Baum, J.A.C., Calabrese, T. ja Silverman, B.S.** (2000) Don't Go It Alone: Alliance Network Composition and Startups' Performance in Canadian Biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21 (3): 267–294.
- Bhide, A.** (1992) Bootstrap Finance: The Art of Start-Ups. *Harvard Business Review*, 70 (6): 109–117.
- Biondi, V., Iraldo, F. ja Merdith, S.** (2002) Achieving Sustainability through Environmental Innovation: The Role of SMEs. *International Journal of Technology Management*, 24 (5/6): 612-626.
- Birley, S.** (1985) The Role of Networks in the Entrepreneurial Process. *Journal of Business Venturing*, 1 (1): 107-117.
- Branco, M.C. ja Rodrigues, L.L.** (2006) Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69 (2): 111-132.
- Brush, C.G., Greene, P.G. ja Hart, M.M.** (2001) From Initial Idea to Unique Advantage: the Entrepreneurial Challenge of Constructing a Resource Base. *Academy of Management Executive*, 15 (1): 64-78.
- Bueno, E., Aragón, J.A., Salmador, M.P. ja García, V.J.** (2010). Tangible Slack versus Intangible Resources: the Influence of Technology Slack and Tacit Knowledge on the Capability of Organisational Learning to Generate Innovation and Performance. *International Journal of Technology Management*, 49 (4): 314-337.
- Casson, M. ja Giusta, M.D.** (2007) Entrepreneurship and Social Capital: Analysing the Impact of Social Networks on Entrepreneurial Activity from a Rational Action Perspective. *International Small Business Journal*, 25 (3): 220-244.
- Chandler, G. ja Hanks, S.H.** (1994) Market Attractiveness, Resource-Based Capabilities, Venture Strategies and Venture Performance. *Journal of Business Venturing*, 9 (4): 331-349.
- Cooper, A.C., Gimeno-Gascon, F.J. ja Woo, C.Y.** (1994) Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance. *Journal of Business Venturing*, 9 (5): 371-395.

**Cooper, A.C., Woo, C.Y. ja Dunkelberg, W.C.** (1989) Entrepreneurship and the Initial Size of Firms. *Journal of Business Venturing*, 4 (5): 317-332.

**Deegan, C.** (2002) Introduction. The Legitimizing Effect of Social and Environmental Disclosures – A Theoretical Foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15 (3): 282-311.

**Dodd, S.D. ja Patra, E.** (2002) National Differences in Entrepreneurial Networking. *Entrepreneurship and Regional Development*, 14 (2): 117-134.

**Doloreux, D.** (2004) Regional Networks of Small and Medium Sized Enterprises: Evidence from the Metropolitan Area of Ottawa in Canada. *European Planning Studies*, 12 (2): 173-189.

**Eisenhardt K.M.** (1989) Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4): 532–550.

**Elkington, J.** (1994) Towards the Sustainable Corporation. Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36 (2): 90-100.

**Eriksson, P. ja Koistinen K.** (2005) *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus. Kerava.

**Eskola, J.** (2001) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: Aaltola, J. ja Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä. PS-kustannus, s. 133-157.

**Euroopan komissio** (2007) Observatory of European SMEs: Summary. *Flash Eurobarometer*, 196. Saatavissa Internetistä:  
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/analysis/doc/2007/02\\_summary\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/analysis/doc/2007/02_summary_en.pdf)  
(Viitattu 13.4.2010).

**Euroopan komissio** (2006) Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a Pole of Excellence on CSR. *Commission of the European Communities*, Brussels, Belgium. Saatavissa Internetistä:

<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:en:PDF>  
(Viitattu 5.10.2010).

**Euroopan komissio** (2005) Pk-yritysten uusi määritelmä. Käyttäjän opas ja ilmoitusmalli. *Yritys- ja teollisuustoiminnan julkaisut*. Saatavissa Internetistä:  
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_fi.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fi.pdf)  
(Viitattu 24.11.2010).

**Fassin, Y.** (2008) SMEs and the Fallacy of Formalizing CSR. *Business Ethics: A European Review*, 17 (4): 364-378.

**Fischer, M.M. ja Varga, A.** (2002) Technological Innovation and Interfirm Cooperation: an Exploratory Analysis using Survey Data from Manufacturing Firms in the Metropolitan Region of Vienna. *International Journal of Technology Management*, 24 (7-8): 724-742.

**Fiss, P.C.** (2007) A Set-Theoretic Approach to Organizational Configurations. *Academy of Management Review*, 32 (4): 1180-1198.

**Freel, M.S.** (2007) Are Small Innovators Credit Rationed? *Small Business Economics*, 28 (1): 22-34.

**Freeman, R.E.** (1984) *Strategic Management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press (2010). New York.

**Friedman, M.** (1962) *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press. Chicago.

**Galbreath, J.** (2005) Which Resources Matter the Most to Firm Success? An Exploratory Study of Resource-based Theory. *Technovation*, 25 (9): 979-987.

**Gibbon, J., Moore, G. ja Slack, R.** (2009) Criteria for Responsible Business Practice in SMEs: An Exploratory Case of U.K. Fair Trade Organizations. *Journal of Business Ethics*, 89 (2): 173-188.

**Gjolberg, M.** (2009) Measuring the Immeasurable? Constructing an Index of CSR Practices and CSR Performance in 20 Countries. *Scandinavian Journal of Management*, 25 (1): 10-22.

**Grant, R.M** (1996) Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17: 109-122.

**Grant, M.G.** (1991) The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formation. *California Management Review*, 33 (3): 114-135.

**Greene, P., Brush, C, ja Brown, T.** (1997). Resources in small firms: An exploratory study. *Journal of Small Business Strategy*, S (23): 29–40.

**Gulati, R.** (1999) Network Location and Learning: the Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. *Strategic Management Journal*, 20 (5): 397-420.

**Hall, R.** (1992) The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13 (2): 135-144.

**Halme, M., Hockerts, K. ja Morsing, M.** (2008) CR-Driven Innovation: A Study of Motivation and Resources in Nordic SMEs. Esitelmä.

**Halme, M. ja Laurila, J.** (2009) Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 84 (3): 325-339.

**Halme, M., Roome, N. ja Dobers, P.** (2009) Editorial: Corporate Responsibility: Reflections on Context and Consequences. *Scandinavian Journal of Management*, 25 (1): 1-9.

**Halonen, M., Ahvenharju, S. ja Vanhanen J.** (2007) Parhaat käytännöt ekoinnovaatioissa – loppuraportti. Gaia Consulting. Saatavissa Internetistä:  
<http://www.sitra.fi/NR/rdonlyres/4E340AC6-3625-4499-8498-E255414121A0/0/Ekoinnovaatiotloppuraportti16207finalgaia.pdf> (Viitattu 23.5.2010).

**Hautamäki, A.** (2008) Kestävä innovointi – Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä. Sitran raportteja 76. Edita Prima Oy. Helsinki.

**Hoang, H. ja Antoncic, B.** (2003) Network-based Research in Entrepreneurship. A Critical View. *Journal of Business Venturing*, 18 (2): 165-187.

**Hockerts, K., Morsing, M., Eder-Hansen, J., Krull, P., Midttun, A., Halme, M., Sweet, S., Davidsson, P., Sigurjonsson, T.O. ja Nurmi, P.** (2008) *CSR-Driven Innovation: Towards the Social Purpose Business*. Working paper no. 8. Copenhagen: cbsCSR.

**Hoegl, M., Weiss, M., Gibbert, M. ja Välikangas, L.** (2009) Strategies for Breakthrough Innovation. *Leader to Leader*, 54: 13-19.

**Häikiö, L. ja Niemenmaa, V.** (2007) Valinnan paikat. Teoksessa: : Laine, M., Banberg, J.A. ja Jokinen P. *Tapaustutkimuksen taito*. Gaudeamus. s. 41-56.

**Jones, O. ja Jayawarna, D.** (2010) Resourcing New Businesses: Social Networks, Bootstrapping and Firm Performance. *Venture Capital*, 12 (2): 127-152.

**Jenkins, H.** (2009) A 'Business Opportunity' Model of Corporate Social Responsibility for Small and Medium Sized Enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18 (1): 21-36.

**Jenkins, H.** (2006) Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* 67 (3): 241-256.

**Jenkins, H.** (2004) A Critique of Conventional CSR Theory: A SME Perspective. *Journal of General Management* 29 (4): 37-57.

**Jensen, J.B., McGuckin, R.H.,** (1997) Firm Performance and Evolution: Empirical Regularities in the US Microdata. *Industrial and Corporate Change*, 6 (1): 25-47.

**Kaminski, P.C., de Oliveira, A.C. ja Lopes, T.M.** (2008) Knowledge Transfer in Product Development Processes: A Case Study in Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) of the Metal-Mechanic Sector from Sao Paulo, Brazil. *Technovation*, 28 (1/2): 29-36.

**Kaufmann, D. ja Schwarz, D.** (2008) Networking Strategies of Young Biotechnology Firms in Israel. *Annals of Regional Science*, 43 (3): 599-613.

**Khair, M.** (2010) Young and No Money? Never Mind: The Material Impact of Social Resources on New Venture Growth. *Organization Science*, 21 (1): 168-185.

**Laine, M., Banberg, J.A. ja Jokinen P.** (2007) Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa: Laine, M., Banberg, J.A. ja Jokinen P. *Tapaustutkimuksen taito*. Gaudeamus. s. 9-38.

**Laine, T.** (2001) Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: Aaltola, J. ja Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin, 2. 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-kustannus. Jyväskylä.

**Lechner, C. ja Dowling, M.** (2003) Firm Networks: External Relationships as Sources for the Growth and Competitiveness of Entrepreneurial Firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 15 (1): 1-26.

**Lepoutre, J. ja Heene, A.** (2006) Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review. *Journal of Business Ethics*, 67 (3): 251-273.

**Lichtenstein, B.M.B. ja Brush, C.G.** (2001) How Do "Resource Bundles" Develop and Change in New Ventures? A Dynamic Model and Longitudinal Exploration. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25 (3): 37-58.

**Lönnqvist, A., Kujansivu, P. ja Antola, J.** (2005) *Aineettoman pääoman johtaminen*. JTO Palvelut, Tampere.

**Maailmanpankki** (2010) *World Development Indicators 2010*. Green Press Initiative. Washington. USA.

**Moore, G. ja Spence, L.** (2006) Editorial: Responsibility and Small Business. *Journal of Business Ethics*, 67 (3): 219-226.

**Murillo, D. ja Lozano, J.M.** (2006) SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words. *Journal of Business Ethics*, 67 (3): 227-240.

**Nahapiet, J. ja Ghoshal, S.** (1998) Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2): 242-266.



- Nonaka, I. ja Takeuchi, H.** (1995) *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation*. London. Oxford University Press.
- OECD** (2010) *The OECD Innovation Strategy: Getting a Head Start on Tomorrow*. OECD Publishing. Saatavissa Internetissä:  
<http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/browseit/9210061E.PDF> (Viitattu 25.11.2010).
- OECD** (2005) *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD Publishing. Saatavissa Internetissä:  
<http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/browseit/9205111E.PDF> (Viitattu 25.11.2010).
- Orlitzky, M., Schmidt, F., ja Rynes, S.** (2003). Corporate Social and Financial performance: A Meta-analysis. *Organization Studies*, 24 (3): 403-441.
- Patton, M.** (1990) *Qualitative evaluation and research methods*. Sage. Newbury Park.
- Pettigrew M.P.** (1997) What Is a Processual Analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13 (4): 337–348.
- Peuhkuri, T.** (2007) Teoria ja yleistämisen kriteerit. Teoksessa: Laine, M., Banberg, J.A. ja Jokinen P. *Tapaustutkimuksen taito*. Gaudeamus. s. 130-148.
- Pirollo, L. ja Presutti, M.** (2010) The Impact of Social Capital on the Start-ups' Performance Growth. *Journal of Small Business Management*, 48 (2): 197-227.
- Pol, E. ja Ville, S.** (2009) Social Innovation: Buzz Word or Enduring Term? *Journal of Socio-Economics*, 38 (6): 878-885.
- Porter, M. E. ja Kramer, M.R.** (2006) Strategy and Society: the Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12): 57-68.
- Prahalad, C.K. ja Krishnan, M.S.** (2008) *The New Age of Innovation: Driving Cocreated Value Through Global Networks*. The McGraw-Hill Companies. New York.
- Prahalad, C.K. ja Hart, S.L.** (2002) The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy + Business*, 26 : 1-14.

**Ragin, C.** (1987) *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. University of California Press, Berkeley (California).

**Ragin, C.** (2000) *Fuzzy-Set Social Science*. University of Chicago Press, Chicago/London.

**Rennings, K.** (2000) Redefining innovation: Eco-innovation Research and the Contribution from Ecological Economics. *Ecological Economics*, 32 (2): 319–332.

**Roberts, P.W. ja Dowling, G.R.** (2002) Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 23 (12): 1077-1093.

**Roberts, E.B.** (1991). *Entrepreneurs in high Technology. Lessons from MIT and Beyond*. New York: Oxford University Press.

**Russo, A. ja Fouts, P.A.** (1997) A Resource-based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability. *Academy of Management Journal*, 40 (3): 536-559.

**Russo, A. ja Perrini F.** (2010) Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, 91 (2): 207-221.

**Saaranen-Kauppinen, A. ja Puusniekka, A.** (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Saatavana Internetistä: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus> (Viitattu 15.11.2010).

**Southwell, C.** (2004) Engaging SMEs in Community and Social Issues. Teoksessa: Spence, L.J., Habisch, A. and Schmidpeter, R. (Toim.) *Responsibility and Social Capital: The World of Small and Medium Sized Enterprises*: s. 96–111. Basingstoke, Palgrave Macmillan.

**Spence, L.J., Schmidpeter, R. and Habisch, A.** (2003) Assessing Social Capital: Small and Medium Sized Enterprises in the UK and Germany. *Journal of Business Ethics*, 47 (1): 17–29.

**Spence, L.J.** (1999) Does Size Matter? The State of the Art in Small Business Ethics. *Business Ethics: An European Review*, 8 (3): 163-174.

**Stake R.** (1995) *The Art of Case Study Research: Perspectives on Practice*. Sage. Thousand Oaks, CA.

- Stinchcombe, A. L.** (1965) Social Structure and Organizations. Teoksessa: March, J. (toim.) *Handbook of Organizations*. Rand-McNally, Chigaco: 142-193.
- Story, V., Hart, S. ja O'Malley L.** (2009) Relational Resources and competences for Radical Product Innovation. *Journal of Marketing Management*, 25 (5-6): 461-481.
- Story, V., O'Malley, L., Hart, S. ja Saker, J.** (2008) The Development of Relationships and Networks for Successful Radical Innovation. *Journal of Customer Behaviour*, 7 (3): 187-200.
- Suchman, M.C.** (1995) Managing Legitimacy. Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20 (3): 571-610.
- Suomen pääomasijoitusyhdistys Ry (FVCA)** Mitä on pääomasijoittaminen? Saatavilla Internetistä: <http://www.fvca.fi/?pageid=34> (Viitattu 26.10.2010).
- Teece, D.J., Pisano, G. ja Shuen, A.** (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509-533.
- Thompson, J.K. ja Smith, H.L.** (1991) Social Responsibility and Small Business: Suggestions for Research. *Journal of Small Business Management*, 29 (1): 30-44.
- Tilley, F.** (2003) Sustainability and Competitiveness: Are There Mutual Advantages for SMEs? Teoksessa: Jones, O. ja Tilley, F. (toim.), *Competitive Advantage in SMEs: Organizing for Innovation and Change*: s. 71–84. Chichester: John Wiley and Sons.
- Tilley, F.** (2000) Small Firm Environmental Ethics: How deep do they go? *Business Ethics: A European Review*, 9 (1): 31-41.
- Tuomi, J. ja Sarajärvi, A.** (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi. Helsinki.
- Wanderley, L. S. O., Lucian, R., Farache, F., ja de Sousa Filho, J. M.** (2008) CSR Information Disclosure on the Web: A Context-based Approach Analysing the Influence of Country of Origin and Industry Sector. *Journal of Business Ethics*, 82 (2): 369-378.
- Warren, R.C.** (1999) Company Legitimacy in the New Millennium. *Business Ethics: A European Review*, 8 (4): 214-224.

**Welsh, J.A. ja White, J.F.** (1981) A Small Business is not a Little Big Business. *Harvard Business Review*, 59 (4): 18-32.

**Wernerfelt, B.** (1984) a Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*,5(2): 171–180.

**Witt, P., Schroeter, A. ja Merz, C.** (2008) Entrepreneurial Resource Acquisition via Personal Networks: an Empirical Study of German Start-ups. *Service Industries Journal*, 28(7/8): 953-971.

**Zeng, S.X., Xie, X.M. ja Tam, C.M.** (2010) Relationship between Cooperation Networks and Innovation performance of SMEs. *Technovation*, 30 (3): 181-194.

**Zimmerman, M. A. ja Zeitz, G.J** (2002) Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy. *Academy of Management Review*, 27 (3): 414-431.