

Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan sosiaalisena pääomana merkantilismista globaalitalouteen

Yhteistoiminnallisuus ja sitä kautta sosiaalisen pääoman merkitys on ollut tunnusomaista suomalaiselle liiketoiminnalle vuosisatojen ajan. Alfred D. Chandler (1990) on kuvannut saksalaista talousmallia ”yhteistoiminnalliseksi kapitalismiksi” (*cooperative capitalism*). Kuvaus sopii myös Suomeen ja muihin pohjoismaihin, erona amerikkalaiseen manageriaaliseen kapitalismiin tai vaikkapa brittipainotteiseen ”henkilökohtaiseen kapitalismiin”.¹ Tunnusomaista yhteistoiminnallisuudelle ovat yritysten monitahoiset yhteistyöverkostot keskenään ja myös verkostoituminen yhteiskunnan eri osa-alueille.

Suomalaisen liike-elämän historialla näyttäisi olevan analogioita tämän päivän keskusteluun verkostoista, sosiaalisesta pääomasta ja sidosryhmäsuhteista. Onko todella näin? Tässä artikkelissa pyrimme jäsentämään suomalaista liiketoimintahistoriaa tarkoituksellisen anakronistisesti tämän päivän talouden käsitteillä – sosiaalisella pääomalla ja sidosryhmillä.

Tässä artikkelissa rakennetaan sidosryhmäteorioihin pohjautuva hypoteesi suomalaisen liike-elämän pitkän aikavälin toimintamekanismeista kansainvälisessä ja kansallisessa taloudessa. Tarkoituksena ei ole rakentaa kattavaa mallia, vaan väitteet on tarkoitettu hypoteeseiksi, joiden avulla voi jäsentää myös laajemmin taloudellista toimintaa.² Sidosryhmien tärkeyteen vaikuttavat valta, legitimitetti, toistuvuus ja kiireellisyys.³ Kysymme, voidaanko samankaltaisia globaalin talouden syvärakenteita löytää historiallisista aineistoista?

Artikkelin lähdeaineistona käytetään aikaisempaa, kirjoittajien omaa ja muiden tutkijoiden tekemää, alkuperäislähteisiin perustuvaa tutkimusta. Esittelemme ensin teoreettista viitekehystä ja siihen liittyviä keskeisiä käsitteitä luottamusta, mainetta, sosiaalista pääomaa ja sidosryhmiä sekä luokittelemme sidosryhmät. Tämän jälkeen teemme ekskursion suomalaisen liike-elämän kehitykseen, jota jäsenämme teoriaosassa rakennetun viitekehyksen ja luokittelun avulla. Lopuksi arvioimme kriittisesti esitettyjä hypoteeseja.

Luottamus, maine, sosiaalinen pääoma ja sidosryhmäajattelu

Ihmisten välisten sosiaalisten suhteiden merkitys taloudellisessa vaihdannassa on saanut viime vuosikymmeninä tutkijoita niin taloustieteen, sosiologian kuin historian tutkimuksenkin piiristä.⁴ Sosiaalisissa suhteissa taas maine ja luottamus – sosiaalisen pääoman keskeiset tekijät – ovat keskeisiä toiminnan selittäjiä. Maineeseen pohjautuva luottamus voi kohdistua organisaatioon ja yksilöön, tai vaikkapa teknologiaan, kuten Philip Scranton tässä teoksessa toisaalla osoittaa. Suomalaisyritysten ja yrittäjien yhteistyö voidaan siis ymmärtää sosiaaliseksi pääomaksi, joka voidaan määritellä yhteistyön kautta saatavilla oleviksi vastavuoroisiksi sosiaalisiksi suhteiksi.⁵ Sosiaalisen pääoman voi ymmärtää ”yleistyneeksi luottamukseksi” toimijoiden välillä. Näin ollen yhteistyö on mahdollista ainoastaan osapuolten luottaessa toisiinsa. Suomessa yritysten välinen kotimainen yhteistyö on pitkään ollut pakon sanelemaa: yrityksiltä puuttui niiden tarvitsemia resursseja, ennen muuta fyysistä ja henkistä pääomaa, joiden puutetta paikattiin yhteistyöllä eli yksinkertaistaen sosiaalisella pääomalla.⁶

Nykyinen epävarmaksi koettu maailma on herättänyt kiinnostusta liikelämän toimintaympäristöä ja toimijoiden mainetta kohtaan. Toimintaympäristön nopeat muutokset vaativat yrityksiltä jatkuvaa monitorointia ja yhteistyötä erilaisissa suhdeverkostoissa. Sosiaaliseen pääomaan liittyvä luottamuksen käsitteen tausta-ajatuksena on, että vuorovaikutus ja luottamus nousevat entistä suurempaan arvoon yrityksiensä selviytyessä nykyisessä medioituneessa yhteiskunnassa, jossa erilaisilla ryhmillä on entistä nopeampi pääsy reaaliaikaisiin viestintävälineisiin, ja jossa mielipiteet liikkuvat nopeasti julkisuudessa. Näin ollen voidaan sanoa, että nyky-yrityksillä on ympärillään vaativampi toimintakenttä kuin koskaan aikaisemmin.

Helposti ajatellaan, että nämä haasteet ovat tyypillisiä omalle ajallemme. Lisäksi suhdeverkostoihin liitettyä sosiaalisen pääoman käsitettä pidetään usein trendikkäänä ja tuoreena ideana. Kyse ei kuitenkaan ole uudesta ilmiöstä. Suhdeverkostojen ja niiden kautta hyödynnettävissä olevien resurssien merkitys on ollut keskeinen ihmisten välisessä taloudellisessa toiminnassa läpi historian. Maineella on aina ollut merkitystä sekä yrittäjille että yrityksille, ja liiketoimintaa on rakennettu suhdeverkostojen varaan jo vuosisatoja—ellei peräti vuosisituhansia.

Toimijan tai yrityksen maine on tärkeää erityisesti erilaisten sidosryhmien keskuudessa. Sidosryhmiksi (*stakeholder*⁷) katsotaan kuuluvan sellaiset tahot, joiden tukea ilman yritys ei voisi olla olemassa.⁸ Sidosryhmiksi luetaan usein kaikki sellaiset tahot, jotka joko ovat organisaation toiminnan vaikutuspiirissä tai pyrkivät vaikuttamaan organisaation toimintaan.⁹ Sidosryhmäteoriat perustuvat oletukselle, että kaikkien sidosryhmien kanssa tulisi muodostaa suhde, ja että tämän suhteen laatu vaikuttaa organisaation toimintaan.¹⁰ Yrityksen toimintaympäristön ja erilaisten sidosryhmien ymmärtämiseen käytetään monia vaikuttamiseen ja yhteistyöhön liittyviä aineettomia käsitteitä. Tällaisia ovat esimerkiksi luottamus, maine ja sosiaalinen pääoma.¹¹ Hyvä maine ja sidosryhmien yritystä kohtaan tuntema luottamus muodostavat aineetonta pääomaa, joka tukee organisaation toimintaa ja vaikuttaa myönteisesti sen ympäristöön.¹²

Mitä tyytyväisempiä sidosryhmät ovat, sitä todennäköisemmin yritys menestyy ja onnistuu säilyttämään legitimitteettinsä. Voidaan jopa ajatella, ettei ole olemassa yritystä ilman sen sidosryhmiä. Tällöin yritysjohdon perimmäinen tehtävä on ajaa sidosryhmien etuja ja saavuttaa niiden määrittelemiä päämääriä. Sidosryhmäajattelu nähdään osana strategista johtamista, ja sillä on useita yhtymäkohtia muun muassa institutionaalisen teorian ja kontingenssiajattelun kanssa: kaikki kuvaavat organisaation ja ympäristön välistä vuorovaikutusta ja mukautumista toisiinsa.¹³

Sidosryhmäajattelun oletuksena on, että ne yritykset ja yhteisöt, jotka toimivat yhteistyössä ympäristönsä kanssa menestyvät paremmin kuin ne, jotka eivät yhteistyötä harjoita.¹⁴ Yhteistyö edellyttää jatkuvaa viestintää ja valppautta huomata ympäristöstä erilaisia yrityksen toiminnalle tärkeitä ryhmiä. Sidosryhmät ovat erilaisia tahoja, jotka ovat kiinnostuneita yrityksen toiminnasta, tai liittyvät ja vaikuttavat siihen jotenkin. Näistä ajatuksista koostuu myös sidosryhmäajattelu.¹⁵ Juha Näsi tarkentaa tätä selittäen, että sidosryhmäajattelu on tapa nähdä yritys ja sen toiminta sidosryhmien näkökulmasta: "Holders' who have 'stakes' interact with the firm and thus make its operation possible".¹⁶

Sidosryhmäajattelu perustuu neljälle pääajatukselle. Ensinnäkin yrityksellä on suhteita ympäristöönsä, jolloin se sekä vaikuttaa että vaikuttuu ympäristöstään. Toiseksi, sidosryhmäajattelussa ovat keskeisiä yrityksen ja sidosryhmien

väliset suhteet, ennen kaikkea niiden laatu ja sisältö. Kolmanneksi, kaikkien sidosryhmien mielipiteet ovat itsessään arvokkaita eikä minkään ryhmän oleteta olevan muita arvokkaampi. Neljänneksi, sidosryhmäajattelu palvelee yrittäjäjohtoa päätöksenteossa ja on siksi melko organisaatiokeskeinen.¹⁷

Keskeistä sidosryhmäajattelussa on määrittää yrityksen ja sidosryhmien välistä vuorovaikutusta sekä siihen vaikuttavia tekijöitä.¹⁸ Sidosryhmien uskotaan jatkuvasti arvioivan yritystä, ja monien sidosryhmien arviot yhdessä muodostavat näkymättömän kokonaisuuden, yrityksen aineettoman toimintaympäristön. Nämä arviot muodostuvat yksilöllisesti ja yrityksen tahdosta riippumatta, mutta arviot ja mielikuvat vaikuttavat sidosryhmien käyttäytymiseen ja suhtautumiseen yritystä kohtaan.¹⁹ Vaikka yritys ei voi määrittellä sidosryhmiensä keskuudessa muodostuvia mielikuvia, se voi julkisuustyön kautta pyrkiä ohjaamaan sidosryhmien mielipiteitä myönteiseen suuntaan.²⁰

W.T. Coombs näkee sidosryhmäajattelun osana yrityksen suhteidenhallintaa (*public relations*). Säilyttääkseen legitimitettinsä yrityksen on suostuteltava toimintaympäristönsä ja sidosryhmänsä myönteisiksi toiminnalleen. Tämä suostuttelu ei ole pelkkää mainontaa, vaan se voi olla esimerkiksi hyvien kokemusten tarjoamista. Suostuttelun tulee siis perustua todellisille teoille, ja tavoitteena on hieman utopistinen, joskin yleisesti hyväksytty kaksisuuntainen vuorovaikutus yrityksen ja sidosryhmien välillä. Hyvin hoidetut sidosryhmäsuhteet toimivat tukijalkana yrityksen ahdingoissa, ja epäonnistumista sidosryhmäsuhteiden hallinnassa pidetään yhtenä syynä yrityksen kriiseihin.²¹

Yrityksen hyvillä sidosryhmäsuhteilla tarkoitetaan, että sidosryhmät kokevat tulleen huomioduiksi yrityksen taholta. Sekä maine että luottamus syntyvät ja niitä ylläpidetään verkostoissa sekä erilaisten kokemus- ja vuorovaikutustilanteiden kautta yrityksen ja sidosryhmien välillä. Sidosryhmien luottamus ja yrityksen hyvä maine sidosryhmien keskuudessa ovat tärkeä resurssi organisaatiolle ja sen legitimaatiolle. Sosiaalista pääomaa sidosryhmäsuhteista tulee silloin, kun sidosryhmät ovat tyytyväisiä, ja puhuvat yrityksestä hyvää vaikuttaen tämän maineeseen.²²

Hyvät sidosryhmäsuhteet voidaan nähdä sosiaalisena pääomana, sillä sosiaalinen pääoma voidaan määrittellä sosiaalisissa suhteissa hyödynnettäväksi resurssiksi.²³ Hyödynnettävyydellä tarkoitetaan sitä, että muiden pääomalajien

mukaisesti se muuttuu pääomaksi vasta sitten, kun siitä on hyötyä. Sosiaalinen pääoma voi olla esimerkiksi luottamusta tai ”hyvää tahtoa” toimijoiden välillä. Maine ja luottamus sinänsä eivät ole organisaatiolle sosiaalista pääomaa, jos niitä ei voi hyödyntää sosiaalisissa verkostoissa. Sosiaalista pääomaa voidaan näin ollen pitää sosiaalisten kontaktien määrän ja niissä vallitsevan luottamuksen tulona, eräänlaisena lopputulona hyvästä maineesta ja luottamuksesta.²⁴

Sidosryhmien jaottelu

Sidosryhmiä on luokiteltu erilaisin perustein aina tärkeydestä vaikutusvaltaan saakka. Primääri- ja sekundaariryhmiä erottaa sopimus: ne tahot, joilla on joko kirjallinen tai suullinen sopimus yrityksen kanssa, katsotaan kuuluvan primäärisidosryhmiin. Sekundääriryhmiä ovat puolestaan ne, joilla ei ole sopimusta, tai jotka eivät muulla tavoin ole elintärkeitä yrityksen toiminnalle.²⁵ A. Pizzorno erottelee nukkuvat (*dormant*) ja aktiiviset sidosryhmät toisistaan. Yrityksen maine muodostuu lähinnä aktiivisten sidosryhmien keskuudessa käydyissä keskusteluissa ja vaihdannoissa, mutta nukkuvista sidosryhmistä voi tulla yllättäen aktiivisia.²⁶ R.E. Freeman puolestaan näkee tärkeänä määrittelijänä suhteen ja vaihdannan laadun, jota sidosryhmien ja yrityksen välillä tapahtuu.²⁷ Sosiaalisen pääoman kannalta kiinnostavaa onkin lähinnä sidosryhmän kyky toimia yrityksen kanssa yhteistyössä.



Kuvio 1. Sidosryhmät luokiteltuna tärkeimpien ominaisuuksien mukaan.²⁸

Sidosryhmät voidaan erotella niiden menneen ja tulevan yhteistyöpotentiaalinsa sekä uhkaavuuden mukaan. Tällöin voidaan tehdä ero marginaalisen sidos-

ryhmien ja tukevien ja ei-tukevien välillä. Tärkeimmät sidosryhmät ovat yritykselle aina sekä uhka että mahdollisuus, eräänlainen haastava siunaus (mixed-blessing). Nämä ryhmät ja jaottelut ovat kuitenkin teennäisiä, eikä rajoja voida aina tehdä eri ryhmien välille. Lisäksi on muistettava, että tilanteesta ja asiasta riippuen myös sidosryhmien kiinnostus yritystä kohtaan vaihtelee.²⁹

Sidosryhmiä voidaan parhaiten luokitella sen mukaan, minkälaisia ominaisuuksia niillä on suhteessa yritykseen. Yrityksen kannalta tärkeitä ominaisuuksia ovat muun muassa valta, legitimitteetti ja kiireellisyys³⁰ sekä tapaamisten ja kontaktien toistuvuus.³¹ Näistä valta tarkoittaa kykyä toteuttaa haluttu tulos, ja legitimitteetti taas viittaa odotusten ja toiveiden oikeudellisuuteen ja yleiseen hyväksyttävyyteen. Kiireellisyys kuvastaa sidosryhmien tarpeiden hätäisyyttä, kun taas toistuvuus kohtaamisien määrää ja frekvenssiä. Mitä useampi näistä ominaisuudesta tietyllä sidosryhmällä on, sitä tärkeämpi kyseinen ryhmä on yritykselle. Kuvio 1 esittää näiden ominaisuuksien yhteispelin, ja korostaa näitä kaikkia omaavien sidosryhmien tärkeyden suhteessa muihin ryhmiin.

Sidosryhmäsuhteet ja globaalin talouden hypoteesi 1600—2000

Miten edellä esitetty pohdinta sidosryhmäsuhteista, sosiaalisesta pääomasta, luottamuksesta ja maineesta näkyy pitkän aikavälin tarkastelussa? Analyysimme osoittaa, että joiltain osin tämän päivän teoriat toimivat myös historiallisessa kontekstissa, eivät kuitenkaan aina, eivätkä välttämättä samalla tavalla kuin nykymaailmassa. Luokittelemme ensin eri aikakausien sidosryhmäsuhteita edellä esitetyn mallin mukaisesti (kuvio 1) ja pohdimme tämän jälkeen kriittisesti mallin toimivuutta. Lopuksi testaamme johdannossa esitettyjä päähypoteeseja muutamien, hieman irrallisten esimerkkien avulla ja rakennamme sidosryhmäteorioihin pohjautuvan hypoteesin suomalaisen liike-elämän pitkän aikavälin toimintamekanismeista kansainvälisessä taloudessa.

Suomalaiset liikemiehet ja -naiset ovat harjoittaneet perinteisesti läheistä yhteistyötä keskenään ja rakentaneet verkostoja myös kansainvälisille markkinoille. Syrjäisessä, harvaanasutussa maassa, jonka talous riippui muutamista vientituotteista, yhteistyö oli välttämätöntä, jotta yritykset saattoivat kasvaa ja ylipäänsä pysyä hengissä.³² Yhteistyön avulla paikattiin fyysisen ja henkisen pää-

oman puutetta. Fyysisellä pääomalla tarkoitetaan tässä yhteydessä liiketoiminnan investointeihin tarkoitettua pääomaa ja henkisellä pääomalla liiketoiminnassa tarvittua tieto-taitoa. Suomessa yhteistyö oli välttämätöntä resurssien saamiseksi ja ajan myötä yhteistyöstä sinänsä muodostui tärkeä resurssi suomalaiselle liiketoiminnalle. Viime vuosikymmenien osalta taas sosiaalisesta pääomasta on muodostunut yksi keskeisistä kilpailueduista suomalaiselle liiketoiminnalle ja kansantaloudelle.³³ Yhteistyö on myös rajoittanut suomalaisyritysten toimintamahdollisuuksia ja on johtanut pitkällä aikavälillä siihen, että yritykset ovat toimineet samankaltaisesti.³⁴ Tämä on saattanut johtaa innovatiivisuuden väheneeseen ja siihen, ettei esimerkiksi liiketaloustieteessä keskeiseksi nostettua kilpailuetua ”eri tavalla toimimisesta” ole Suomessa käytetty riittävästi hyväksi.³⁵

Yhteistoiminta on saanut eri aikoina erilaisia muotoja riippuen aikakauden taloudellisen toiminnan painopisteistä. Tässä artikkelissa (suomalaisen) talouselämän pitkää linjaa hahmotetaan alun perin N. Grasin (1933) esittelemän, Suomen tapauksessa osittain päällekkäisen jaottelun mukaan. Siihen kuuluvat kauppiaskapitalismi, teollisuuskapitalismi, finanssikapitalismi, kansallinen kapitalismi ja globaalikapitalismi (taulukko 1). Aikakausien ajoitus Suomessa ja muualla läntisessä maailmassa eroaa toisistaan. Kauppiaskapitalismi voidaan ajoittaa alkaneeksi Suomessa 1600-luvun jälkipuoliskolta ja kestäneen 1800-luvun lopulle, kun taas Britanniassa kausi ajoitetaan yleensä hieman aikaisemmaksi. Teollisuuskapitalismin aika alkoi 1800-luvun puolimaissa, mutta vakiintui Suomessa oikeastaan vasta maailmansotien välisellä ajalla ja päätepidettyä voi etsiä niinkin myöhään kuin 1980-luvulta. Kansallinen kapitalismi oli luonteenomaista sotien välisen ajan Euroopalle, niin sosialistisissa kuin kapitalistisissakin maissa. Myös Suomessa valtion merkitys taloudessa korostui itsenäistymisen jälkeen ja säilyi keskeisenä aina 1980-luvun loppupuolelle saakka. Toki valtiolla on ollut keskeinen merkitys talouselämän säätelijänä ja mahdollistajana jo aiemmin ja myös nykyään. Globaalikapitalismi alkoi Suomessa oikeastaan vasta 1980-luvun puolimaissa, rahamarkkinoiden vapauttamisen jälkeen, kun se monissa läntisissä maissa alkoi jo toisen maailmansodan jälkeen tai jopa sitä ennen.

	Ajanjakso Suomessa (ja kansainvälisesti)	Keskeinen toimija	Liiketoiminnan luonteenomainen muoto
Kauppiaskapitalismi	1600-1800-luku (n. 1500-1790)	Kauppahuone	Kansainvälinen kauppa, monialaisuus
Teollisuuskapitalismi	n. 1860 – 1970 (n. 1770 – 1900)	Teollisuusyrittäjä (patriarkka)	"Savupiipputeollisuus", kartellit
Finanssikapitalismi	n. 1900 – 1985 (n. 1890 – 1945)	Finanssiyhtiö	Monialaistuminen
Kansallinen kapitalismi	1918 – 1970 (1918 – 1990)	Valtionyhtiö	Yritysten ja valtion vuorovaikutus
Globaalikapitalismi	1985 – (1945 -)	Monikansallinen yhtiö	Keskittymiskehitys, kansainvälinen tuotanto ja omistus, monialaisuuden purku

Taulukko 1. Talouselämän kapitalistiset kaudet.

Lähteet: Cantwell 1989, Gras 2003 (1933), Ojala ja Karonen 2007.

Jokaisella jaksolla on ollut talouden toiminnan kannalta omia erityispiirteitään. Jaksojen päällekkäisyys ei ole sinänsä ongelma; se vain osoittaa erilaisten toimintalogiikoiden yhtäaikaista vaikutusta. Taloudessa tai ihmisen toiminnassa ei ole mahdollista määritellä yhtä, selkeästi luokiteltavaa, ajanjakson toimintaa jäsentävää "todellisuutta".

Kansainvälisessä ja kansallisessa liiketoiminnassa on eri aikoina ollut lukuisia sidosryhmätoimijoita, joilla on ollut merkitystä suomalaisille liiketoiminnan harjoittajille. Tällaisiksi toimijoiksi voi karkeasti ajatella esimerkiksi asiakkaat, kotimaiset kilpailijat, alihankkijat, agentit ja välittäjät, kartellit ja vientiyhdistykset, valtion toimijat, rahoitusinstituutiot, sukulaiset, työntekijät, ulkomaiset kilpailijat ja omistajat. Listassa esitettyjen sidosryhmien mahdollisuus vaihtua toimijaan on vaihdellut eri aikoina – esimerkiksi työntekijöillä oli huomattavasti enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa asemaansa kansallisen kapitalismin aikana verrattuna vaikkapa globaaliin talouteen, puhumattakaan kauppiaskapitalistisesta ajasta. Luonnollisesti myös sidosryhmien sisälle mahtuu koko joukko hyvin erilaisia toimijoita. Esimerkiksi kauppalaivan kapteenilla oli varsin keskeinen sidosryhmäsuhde laivan omistaneen kauppahuoneen patriarkkaan, kun taas saman aluksen kansipojan asema ja merkitys oli varustajan näkökulmasta olematon – vaikka molemmat työskentelivät varustajan palkkaamana. Osa sidosryhmistä voi olla fyysisesti hyvin läheisiä (sukulaiset), osa taas kaukaisia (alihankkijat Kaukoidässä tai asiakkaat Yhdysvalloissa). Osa sidos-

ryhmistä on henkilökohtaiseen tuntemiseen perustuvia "vahvoja siteitä", osa taas Mark Granovetterin määritystä mukaillen "heikkoja siteitä", joita toimija ei tunne kovin henkilökohtaisesti. Se, perustuuko sidosryhmän asema heikkoon tai vahvaan siteeseen, ei välttämättä vaikuta sidosryhmän merkitykseen. Granovetter on osoittanut, että heikot siteet voivat olla toiminnan kannalta erittäin keskeisiä – koskaan ei voi tietää, mistä sidosryhmästä tulee tulevaisuudessa tärkeä toimijan kannalta.³⁶ Mark Mizruchi ja Linda Brewster Stearns ovat puolestaan todenneet, että luottamus vahvoin siteisiin voi ajoittain johtaa kestävämpiin tilanteisiin, kun esimerkiksi pankinjohtaja ei selvitä riittävän tarkoin tuttavan luottotietoja lainapäätöstä tehdessään.³⁷

Edellä esitetyillä sidosryhmillä on eri aikoina ollut eri painoarvoja, vaikka toki esimerkiksi asiakkaita, kilpailijoita (niin kotimaassa kuin ulkomaillakin) tai vaikkapa valtion toimijoita on ollut kaikkina aikoina. Sidosryhmien merkitystä pyritään arvottamaan taulukossa 2. Siinä lähtökohtana on nimetä karkeasti kullakin aikakaudelta pari – kolme sidosryhmää, joilla on ollut merkittäviä sidosryhmäominaisuuksia (valtaa, legitimitettä, toistuvuutta, kiireellisyyttä) edellä esitetyn luokituksen mukaan (kuvio 1). Ominaisuuksien "summana" on mahdollista arvioida, mikä tai mitkä sidosryhmät olivat keskeisimpiä.

	Valta	Legitimiteetti	Toistuvuus ja jatkuvuus	Kiireellisyys	Keskeiset sidosryhmät
Kauppiaas-kapitalismi	Agentit, valtio	Valtio, sukulaiset, liikeyumppanit	Agentit, sukulaiset, työntekijät	Agentit, työntekijät	Agentit
Teollisuus-kapitalismi	Asiakkaat, kartellit, rahoittajat	Kartellit, rahoittajat	Asiakkaat, kartellit	Asiakkaat, kartellit	Kartellit
Finanssi-kapitalismi	Rahoitus-instituutiot	Rahoitus-instituutiot	Rahoitus-instituutiot	Rahoitus-instituutiot	Rahoitus-instituutiot
Kansallinen kapitalismi	Valtio, liikeyumppanit, kartellit	Valtio	Valtio, työntekijät, kartellit	Asiakkaat, valtio	Valtio
Globaali-kapitalismi	Omistajat, asiakkaat	Omistajat	Asiakkaat, alihankkijat, omistajat	Ulkomaiset kilpailijat, omistajat	Omistajat

Taulukko 2. Keskeisten sidosryhmien asema ja ominaisuudet pitkällä aikavälillä.

Nykyaikaa kuvaamaan tehty sidosryhmien ominaisuuksien jaottelu (kuvio 1, taulukko 2) ei kaikilta osin toimi historiallisina aikakausina, ja siksi tässä esitettyjä tuloksia on pidettävä enemmän hypoteettisina kuin historiallisina faktoina. Esimerkiksi ”kiireellisyys” oli esiteollisen ajan vuodenaikoihin sitoutuneessa liike-elämässä toisentyyppinen tekijä kuin tämän päivän välittömän tiedonvälityksen maailmassa. Historiallisessa aineistossa toistuvuus, jatkuvuus ja kiireellisyys ovatkin läheisesti toisiinsa sidoksissa.

Kunkin ajan ”tärkeät sidosryhmät” vastaavat aikaisemman tutkimuksen luomaa kuvaa. Etenkin tiedonvälityksen merkitys korostuu.³⁸ Kauppiaskapitalistisella kaudella suomalaisliikemiehillä oli verrattain harvoin suoria yhteyksiä asiakkaisiin, sillä tavarat ja palvelut (esimerkiksi rahat) liikkui erikoistuneiden kauppa-agenttien välitykselle. Esimerkiksi vaasalaiskauppias Abraham Falander saattoi pohtia laveasti brittiläisen agenttinsa kanssa mahdollisuuksistaan välittää tervaa Britannian laivastolle, ilman että otti koskaan suoraan yhteyttä amiraliteettiin.³⁹ Samalla tavalla teollisuuskapitalistisella ajalla kansainvälisen kaupan markkinointiin liittyvät tehtävät oli useimmissa tapauksissa siirretty organisaatioiden ulkopuolelle, toimialoittaisiin vientiyhdistyksiin. Vientiyhdistykset olivat de facto kartelleita, joita oli Suomen lisäksi myös lukuisissa muissa maissa – jopa tiukasta antikartellilainsäädännöstään tunnetussa Yhdysvalloissa.⁴⁰

Finanssikapitalistisella ajalla rahoitusinstituutioiden merkitys taloudessa korostui. Suomessa näin tapahtui 1900-luvun aikana, erityisesti vuosisadan jälkipuoliskolla, jolloin finanssisektorin keskittymisen myötä liike-elämän toimijoiden päättämätöntä siirtyi huomattavasti liikepankkien haltuun.⁴¹ Pankkien suoraa omistusta yrityksistä oli rajoitettu lainsäädännöllä. Se ei kuitenkaan estänyt erilaisten pankkivetoisten ”sfäärien” syntymistä, joissa keskeisinä toimijoina pankkien lisäksi olivat vakuutusyhtiöt. Sfäärit olivat suoria tai epäsuoria omistus- ja kontrollikeskittymiä, jotka useimmiten liittyivät rahoitusinstituutioihin. Tosin myös valtionyhtiöt ja osuustoiminnalliset yhtiöt muodostivat omat, epäviralliset sfäärinsä.⁴² Pankkien välinen kilpailu kiristyi 1980-luvulla ja kärjistyi pankkikriisissä 1990-luvun vaihteessa.

Sfäärit saattoivat dominoida ja kontrolloida useiden suurten teollisuusyritysten toimintaa esimerkiksi yritysten välisten linkkien kautta siten, että yritysten

edustajat istuivat toisten yritysten hallituksissa, (*interlocking directories*). Sfäärit tarjosivat vakautta, rahoitusta ja tietoa verkostonsa yrityksille.⁴³ Ne tarjosivat kilpailuetuja ja mahdollistivat suurien investointien toteuttamisen yrityksille, joille ne muutoin olisivat olleet mahdottomia toteuttaa itsenäisesti. Sfäärien kontrolli rajoittui useimmin vain korkeimmalle strategiatasolle, keskeisimpiin investointeihin, fuusioihin, yritysostoihin ja yritysjohton nimittämiseen. Yhtiöiden hallituksissa istuivat sfäärien edustajat ja keskeisimpinä usein pankin edustaja. Esimerkiksi KOP:n pääjohtaja Jaakko Lassila oli 1980-luvulla mukana lähes kahdenkymmenen suuren suomalaisyhtiön hallituksessa; kuudessa hän johti puhetta.⁴⁴

Valtion rooli on ollut hyvin keskeinen talouselämässä koko käsiteltävän aikakauden ajan. Korporatistinen poliittinen kulttuuri on puolestaan tarjonnut yrityksille mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksentekoon jo Ruotsin ja Venäjän ajalla ja lisääntyvässä määrin itsenäisyyden ajalla.⁴⁵ "Kansallisen kapitalismin" ajaksi voi luokitella lähinnä vuodet itsenäistymisestä 1990-luvun puoliväliin, jolloin liittyminen Euroopan unioniin muutti valtion asemaa suhteessa liike-elämään. Kansallisen kapitalismin kausi on näin osin päällekkäinen finanssikapitalismin ja teollisuuskapitalistisen kauden kanssa. Kansalliseen kapitalismiin liittyvä valtion voimakas osallistuminen talouselämään. Suomen lisäksi vastaava kehitys on ollut nähtävissä myös muissa Pohjoismaissa.⁴⁶

Itsenäisyyden alussa valtionyhtiöiden lukumäärä lisääntyi muun muassa ulkomaisomistuksessa olevien yritysten osittaisena siirtymisenä valtion omistukseen (kuten Enso, Halla ja Salvesen), koska niillä nähtiin olevan merkittävää kansallista omaisuutta eli metsää. Samassa yhteydessä myös eräitä suomalaisomisteisia yhtiöitä siirtyi valtion enemmistöomistukseen. Taustalla oli itsenäistymisen ja sisällissodan aiheuttama epävarmuus, joka sai erityisesti ulkomaiset omistajat epäilemään Suomen luotettavuutta sijoituskohteena. Poliittisesti valtionomistus syntyi tilanteessa, jossa oikeisto oli juuri voittanut vasemmiston raa'assa välienselvittelyssä. Tämän vuoksi alun perin ajatuksena oli, että valtio omistaa vain osan yhtiöistä ja luopuu asteittain omistuksestaan. Käytännössä kävi toisin päin. Esimerkiksi valtion omistusosuus Ensossa vain lisääntyi maailmansotien välisellä ajalla alkuperäisestä 61 prosentista aina 87 prosenttiin.⁴⁷ Valtionyhtiöksiä perustettiin myös keskeisille muuta teollisuutta tukeville

aloille, kuten energian tai erilaisten välituotteiden tuotantoon – muun muassa Kemira, Outokumpu ja energiayhtiöt.⁴⁸

Toisen maailmansodan jälkeen valtion merkitys sidosryhmänä korostui jälleenrakennuksen ja suunnitelmallisen talousjärjestelmän myötä. Yrityksissä tämä näkyi esimerkiksi Suomen Pankin keskeisessä roolissa kansainvälisessä luototuksessa ja järjestelyissä, joissa finanssikapitalistisen ja kansallisen kapitalismin pelisääntöjen mukaisesti yrityksen investoinneista neuvottelivat asianomaisen (suur)yrityksen rahoittajapankki ja Suomen Pankki.⁴⁹ Rahamarkkinoiden vapauttaminen asteittain 1980-luvulla mursi ensin Suomen Pankin valtaa suhteessa yrityksiin ja vähensi suhteellisen lyhyellä aikavälillä myös kotimaisten liikepankkien valtaa suhteessa yrityksiin. Valtion vaikutus yrityksiin ei ole koskaan ollut yksipuolista, vaan talouden toimijat ovat esiteolliselta ajalta alkaen pyrkineet aktiivisesti vaikuttamaan omalla toiminnallaan valtion päätöksentekoon. Liike-elämän etujärjestöt ovat näkyvin osa tätä toimintaa.⁵⁰

Talous- ja teollisuuspoliittinen ohjailu sekä rahamarkkinoiden säätely vaikuttivat siis keskeisesti liike-elämän toimintaedellytyksiin. Säätelyllä pyrittiin turvaamaan työllisyys, investoinnit ja vienti. Rahapolitiikan keskeisenä välineenä olivat devalvaatiot, joita tehtiin yhteensä neljätoista vuosina 1949 – 1991. Suomen Pankki valvoi ja kontrolloi ulkomaista lainanottoa ja myös bilateraalisessa idänkaupassa Suomen Pankin välittäjärooli oli keskeinen.⁵¹

Toisen maailmansodan jälkeen alkaneen niin sanotun toisen globalisatioskauden aikana kansainvälistä taloudellista toimintaa on leimannut tuotannon osittuminen ja omistuksen hajautuminen kansainväliseksi. Suomen kaltaisille pienille maille kansainvälinen kauppa on ollut perinteisesti keskeistä. Suomessa tämä tapahtui varsin nopeasti 1990-luvun puolivälistä alkaen, jolloin ulkomaisen omistuksen rajoituksia purettiin nopeassa tahdissa ja samaan aikaan suomalaisyritysten suorat sijoitukset ulkomaille kasvoivat vauhdikkaasti.⁵² Sidosryhmäsuhteiden näkökulmasta tämä on tuonut liiketoiminnan harjoittajille kaksi voimakasta uutta sidosryhmää, joiden merkitystä painotetaan ainakin julkisessa keskustelussa: ammattimaiset kansainväliset omistajat ja alihankkijat. Näistä omistajien merkitys on erityisen keskeinen, mutta myös toimivien alihankintaverkostojen merkitys on korostunut. Esimerkiksi Nokian menestyksen keskeisenä selittäjänä on pidetty toimivaa alihankkijaverkostoa ja

siihen liittyvää logistiikkajärjestelmää.⁵³ Yksittäisen valtion merkitys sidosryhmänä on vähentynyt, kun taas ylikansallisten organisaatioiden asema on korostunut. Suomen kannalta keskeisiä toimijoita ovat Euroopan unioni ja WTO, joiden toimintaan suomalaisyrityksetkin perivätkin vaikuttamaan.

Suomessa globaalikapitalismiin siirryttiin vaiheittain 1980-luvun puolimaista alkaen. Tuolloin pääomamarkkinoiden vapauttamisen myötä ulkomainen lainanotto helpottui ja valuuttakurssien sekä korkojen rajoituksista luovuttiin. Suomen Pankki ei enää voinut säädellä ulkomaista lainanottoa. Liike-elämä ja myös pankit olivat voimakkaasti liberalisoinnin puolella, vaikka se käytännössä hävittikin rahoituslaitosten keskeisen roolin vallankäyttäjänä alle kymmenessä vuodessa. Vuoteen 1987 mennessä keskeisimmät rahamarkkinoiden rajoitukset oli poistettu.⁵⁴ Globaalikapitalismin myötä myös yhteistoiminnallinen kapitalismi kuihtui, joskaan ei kadonnut kokonaan. Suomalaisyritysten keskinäinen vuorovaikutus jatkui entiseen tapaan toimialoittaisissa etujärjestöissä sekä työnantajien keskusjärjestössä. Teknologian kehittämisessä ja innovoinnissa yhtiöt ovat jatkaneet yhteistyötä – pitkälti valtion tuella etenkin Teke-sin perustamisen jälkeen (1983). Vuosina 1985–1998 lähes 70 prosenttia suomalaisista innovaatioista oli saanut julkista tukea.⁵⁵

Sidosryhmien ominaisuudet ja niiden merkitys ajassa

Mitkä tekijät vaikuttavat eri sidosryhmien merkitykseen? Kysymystä voi lähestyä esimerkiksi resurssiriippuvuuden näkökulmasta. Tällöin verkoston keskeisillä toimijoilla on hallussaan resursseja, joista verkoston muut toimijat ovat riippuvaisia. Resurssit voivat olla niin raaka-aineita, rahaa kuin vaikkapa tietoa.⁵⁶ Immateriaaliset arvot näyttävät korostuvan historiallisessa aineistossa. Useat keskeiset sidosryhmät olivat ennen muuta tiedon välittäjiä, vaikka esiteollisen ajan kauppa-agentit, teollisen ajan kartellit ja finanssitalouden liikepankit välittivät myös materiaa ja pääomia. Aikaisemman tutkimuksen perusteella esiteollisella ajalla toimijoiden kirjeenvaihto keskittyi niille sidosryhmille, jotka olivat merkittäviä tiedonvälittäjiä.⁵⁷ Tiedonvälityksessä puolestaan sosiaaliseen pääomaan liitetty tekijät maine ja luottamus ovat keskeisessä osassa, kuten myös kuviossa 1 esitetyt sidosryhmäsuhteiden ominaisuudet. Oikea-aikaisesti

saatu luotettava tieto legitiimiltä lähteeltä on menestyvän liiketoiminnan keskeisiä tekijöitä.

Sidosryhmien ominaisuudet vaikuttivat eri aikoina eri tavoin niiden merkitykseen. Ominaisuudet myös saavutettiin hieman eri tavoin. *Valta* suhteessa toimijoihin voitiin saavuttaa joko virallisen tai epävirallisen toiminnan kautta. Institutionaaliseen teoriaan viitaten, virallisen institutionalisoidun vallan keskiössä oli valtio, joka viime kädessä antoi liike-elämän harjoittajille oikeuden toimia varallisuus-oikeusjärjestelyjen kautta, oli sitten kyseessä merkantilistisen ajan privilegio tai globaalin talouden kilpailulainsäädäntö.⁵⁸ Virallinen valta ei ole yksinomaan valtion tuottamaa, se voi perustua myös sopimuksiin tai muihin vastaaviin järjestelyihin. Esimerkiksi kansainvälisen kaupan monimuotoiset ja – mutkaiset, vakiintuneet käytänteet vaihtovelkakirjoineen keskittivät kauppiaskapitalistisella ajalla valtaa entisestään keskeisille kauppa-agentteille. Finanssikapitalismin ajalla pankkifäärien taloudellinen valta puolestaan konkretisoitui suuryritysten hallituksissa, joissa pankeilla oli usein vahva edustus. Valta voi olla luonteeltaan myös epävirallista. Kuten edellä korostettiin, tiedolla on aina ollut liiketoiminnassa keskeinen merkitys. Myös vallan näkökulmasta keskeisiä sidosryhmiä ovat ne, jotka ovat tiedollisesti ylivermaisessa asemassa. Tällaisia olivat esimerkiksi kansainvälisen kaupan keskuksissa toimivat liikekumppanit – niin tänä päivänä kuin satoja vuosia aikaisemmin.⁵⁹

Sidosryhmä saa *legitiimitien* useimmiten kolmannen osapuolen välitystoiminnan myötä. Esimerkiksi valtio antaa toimijalle legitiimin aseman. Tästä voi pitää esimerkkinä vaikkapa 1700-luvun Ruotsin valtion eri maissa toimineita kunniakonsuleita, jotka useimmiten olivat paikallisia liikemiehiä. Valtion antama status toi heille legitiimin aseman, joka puolestaan oli ”kilpailuvalti”, jota he käyttivät toimiessaan yhteistyössä suomalaisten liikemiesten kanssa.⁶⁰ Kansallisen kapitalismin aikana valtion tekemät kauppasopimukset toimivat pohjana liike-elämälle ja valtion edustajat osallistuivat myös aktiivisesti yritysten kauppasopimusten solmimiseen. Selvimmin tämä näkyi idänkaupassa, jota käytiin vahvan valtiojohtoisesti.⁶¹

Globaalissa taloudessa valtio on edelleen keskeinen toimija osana monimutkaista kansainvälisten sopimusten verkostoa. Valtio ei kuitenkaan ole ainoa kolmas osapuoli, joka luo luottamusta toimijoiden välille ja näin vahvistaa sidos-

ryhmäsuhdetta. Legitimiteetti voi syntyä myös toimijan aikaisemman maineen ja sen synnyttämän luottamuksen välityksellä.⁶² Esiteollisella ajalla suomalaisliikemiehet keskustelivat verrattain avoimesti kansainvälisistä kontakteistaan, ja kirjeenvaihtoa vertailemalla on voitu osoittaa, että suomalaisten liiketoimet keskittyivät ulkomailla harvoin käsiin.⁶³ Ulkomaisen kontaktin näkökulmasta suomalaisliikemiehet muodostivat tiiviin sosiaalisen verkostonsa vuoksi suhteellisen voimakkaan painostusryhmän; suomalaisten oli jopa yllättävän helppo saada tahtonsa läpi, kuten muutama kiistatilanne 1800-luvun alkupuolelta osoittaa.⁶⁴ Vastaavasti vientikartellit antoivat 1900-luvulla ulkomaisille liikekumppaneille legitiimin aseman. Usein myös ulkomaiset liikekumppanit suosittelivat omien verkostojensa jäseniä mahdollisiksi kontakteiksi.

Toistuvuus näkyy sidosryhmäominaisuutena pyrkimyksenä pitkäkestoisiin liikesuhteisiin. Kauppiaskapitalistisella ajalla yksittäiset kauppa-agenttiliikkeet saattoivat hoitaa jopa vuosikymmeniä suomalaisten liiketoimia ulkomailla.⁶⁵ Vientiyhdistyksissä taas jopa harmiteltiin vastaavanlaista jatkuvuutta.⁶⁶ Yhteistä molemmille on se, että toimijat suosivat mieluummin pitkäkestoista ja vakaata liikesuhdetta kuin nopeita voittoja tuovaa, mutta epävarmaa kontaktia. Vastavalla tavalla globaalissa taloudessa yritykset pyrkivät, ainakin omien sanojensa mukaan, pitkäkestoisuuteen alihankintaketjuissaan.

Kiireellisyys on historia-aineiston valossa ehkä ongelmallisin sidosryhmäsuhteiden ominaisuus. Se on verrattain suhteellinen käsite ajalla, jolloin tieto parhaimmillaankin kulki hitaasti. Toki esimerkiksi 1700-luvun liikekirjeenvaihdosta voi tehdä päätelmiä siitä, mitkä sidosryhmät olivat keskeisimpiä kiireellisuuden näkökulmasta, mittaamalla saapuneiden kirjeiden ja niiden vastatausten välistä aikaa. Tulokset eivät yllätä. Ne kontaktit, joille liikemiehet vastasivat mahdollisimman pian, olivat samoja, jotka esiintyvät keskeisimpinä sidosryhminä myös muiden ominaisuuksiensa perusteella.⁶⁷ Tiedonkulun nopeutuminen 1800-luvulla merkitsi kiireellisuuden korostumista ja luonnollisesti globaalissa taloudessa nopea reagointi on yksi keskeisimmistä sidosryhmäominaisuuksista.⁶⁸

Kritiikkiä ja haasteita

Sidosryhmäajattelu on laajan hyväksynnän lisäksi kohdannut myös paljon kritiikkiä. Sitä on arvosteltu epäselvyydestä ja naivista lähtökohdista. Lisäksi sidosryhmäteorioita on arvosteltu organisaatiokeskeisiksi ja siitä, että ne yksinkertaistavat liikaa yrityksien monimutkaisia vaihdantasuhteita ja verkostoja. Teorioiden tarjoamat konkreettiset välineet ja ideat ovat myös osaltaan joutuneet kritiikin kohteeksi, sillä niiden mittaaminen on vaikeaa ja toteuttaminen usein epärealistista. Kun sidosryhmänäkökulmaa sovelletaan historiaan, näyttäytyy malli vielä erikoisemmalta – vai näyttäytyykö?

Artikkelin johdannossa esitettiin useita sidosryhmäajatteluun liittyviä väittämiä, joita on tutkittu empiirisesti yllättävän vähän ja historiallisella aineistolla vielä vähemmän.⁶⁹ Historiallisessa aineistossa sosiaalista pääomaa voidaan lähestyä verkostojen näkökulmasta, kuten useat tutkijat ovat tehneet.⁷⁰ Verkosto on terminä jo kokenut jossain määrin inflaatiota; se kun on helppo sovittaa lähes mihin tahansa yhteyteen kuvaamaan toimijoiden välisiä suhteita. Sosiaaliset suhteet, tiiviit ja löyhät ovat ihmisen toiminnan ja tämän vuoksi myös historian rakenteiden keskeisiä vaikuttajia. Siksi niiden tutkiminen on ensiarvoisen tärkeää.

Edellä esitetyssä analyysissä osoitimme, että eri aikakausilta voidaan osoittaa suomalaisen liike-elämän kannalta keskeisiä sidosryhmiä. Myös kaikilla sidosryhmäominaisuuksilla on ollut merkitystä, mutta hieman eri tavoin eri aikoina. Kuinka merkittäviä sidosryhmät ovat olleet, onkin jo visaisempi kysymys. Artikkelin johdannossa esitettiin useita sidosryhmäteorioiden väittämiä, joihin pyrimme analyysin pohjalta nyt vastaamaan.

Ensinnäkin sidosryhmäteorioiden lähtökohtana pidetään sitä, että hyvä maine ja sidosryhmien yritystä kohtaan tuntema luottamus muodostavat aineetonta pääomaa, joka tukee organisaation toimintaa ja vaikuttaa myönteisesti organisaation ympäristöön. Tätä väittämää on vaikea kiistää historiallisella aineistolla – tosin on myös yhtä vaikeata esittää sitä tukevia suoria esimerkkejä. Liikemies-ten kirjeenvaihdosta niin kauppiaskapitalistiselta ajalta kuin myöhemminkin on löydettävissä viitteitä, joissa korostetaan juuri luottamuksen merkitystä toiminnassa. Suomalaisyritysten ja -yrittäjien laaja vuorovaikutus keskenään vaikkapa yhteisissä investoinneissa tai toimialojen keskusjärjestöissä kertovat jo sinällään

sisäänrakennetusta halusta verkostoitua – ja yhteistoiminnallisesta kapitalismista suomalaisen liike-elämän perusrakenteena.

Toiseksi sidosryhmäajattelun oletuksena on, että ne yritykset ja yhteisöt, jotka toimivat yhteistyössä ympäristönsä kanssa menestyvät paremmin kuin ne, jotka eivät yhteistyötä harjoita. Jälleen yrityksen taloudellisen menestyksen ja verkostoitumisen välille on vaikeaa osoittaa suoraa syyn ja seurauksen suhdetta. Toki historiasta löytyy esimerkkejä yhtiöistä ja yrityksistä, jotka ovat olleet aktiivisia verkostoitujia, käyttäneet näin sosiaalista pääomaa hyväkseen ja ovat myös menestyneet. Tällainen esimerkki on vaikkapa metsäteollisuuden vientiyhdistyksissä keskeisesti toiminut Yhtyneet Paperitehtaat, joka oli 1970–1980-luvulla suomalaisen paperiteollisuuden kannattavuuden lippulaiva.⁷¹ Vastaa- vasti 1700-luvun liike-elämässä menestynyt Abraham Falander itse korosti laajassa kirjeenvaihdossaan verkostojensa merkitystä, ja samoin 1800-luvun alkupuolella esimerkiksi Henrik Borgströmin ja raahelaisen Zacharias Franzénin mittavat liiketoimet pohjautuivat ainakin osittain hyviin sidosryhmäsuhteisiin.

On löydettävissä myös päinvastaisia esimerkkejä: sellaisia yrittäjiä, jotka eivät noudattaneet vallitsevaa paradigmaa, vaan toimivat yksin ja menestyivät. Tällainen oli esimerkiksi aikanaan Suomen vauraimmaksi liikemiesheksi noussut kokkolalainen Anders Roos vanhempi 1800-luvun taitteessa. Hän karttoi ajalle tyypillistä laivojen yhteisvarustamista, ei ottanut osaa kotikaupunkinsa hallintoon ja käytti ulkomaisina kontakteinaan eri henkilöitä kuin muut suomalaisliikemiehet. Sen sijaan sukuverkostot olivat Roosillekin tärkeitä, sillä hän sai liiketoimintaansa lentävän lähdön onnistuneen naimakaupan myötä. Samoin 1800-luvun alkupuoliskon yksi menestyneimmistä suomalaisliikemieshistä, Peter Malm nuorempi, vierasti yhteistyötä – jopa sukulaistensa kanssa.⁷² 1900-luvun yhteistoiminnallisen kapitalismin vastarannan kiiski oli puolestaan itsenäisyyden alun suurin yksityinen yritys Kymiyhtiö, joka suhtautui kriittisesti metsäyhtiöiden vientiyhdistyksiin niin maailmansotien välisellä ajalla kuin 1970-luvullakin.⁷³

Kolmanneksi on väitetty, että hyvin hoidetut sidosryhmäsuhteet toimivat tukijalkana yrityksen ahdingoissa, ja epäonnistumista sidosryhmäsuhteiden hallinnassa pidetään yhtenä syynä yrityksen kriiseihin. Lukuisat esimerkit osoittavat, että sidosryhmäsuhteilla ja sosiaalisella pääomalla on ollut rat-

kaisevat merkitys juuri kriisitilanteissa. Esimerkiksi sen enempää Malmin kuin Borgströminkään kauppahuoneiden käynnistäminen 1820-luvulla ei olisi ollut mahdollista ilman aineetonta pääomaa ja hyviä sidosryhmäsuhteita – semmin-kin kun sekä Henrik Borgströmin että Peter Malm nuoremman vanhemmat olivat tehneet käytännössä konkurssin.⁷⁴ Venäjän vientimarkkinoiden menettäminen puolestaan ajoi suomalaisliikemiehiä tiiviimpään yhteistyöhön itsenäisyyden alussa.⁷⁵ Toisaalta tiiviit sukuverkotot saattoivat koitua myös kohtalokkaaksi, kuten kävi 1850–1860 -luvun vaihteessa, kun toisiaan luottottaneet suomalaisliikemiehet ajautuivat konkursseihin tai 1990-luvun alussa, kun pankkien ja yritysten verkotot esimerkiksi Tampellan ja SKOP:n tapauksessa kävivät rasisitteeksi.⁷⁶

Neljänneksi on väitetty, että maine ja luottamus sinänsä eivät ole organisatiolle sosiaalista pääomaa, jos niitä ei voi hyödyntää sosiaalisissa verkostoissa. Sosiaalista pääomaa voidaan näin ollen pitää sosiaalisten kontaktien määrän ja niissä vallitsevan luottamuksen tulona. Sinänsä tämä Rothsteinin esittämä toteamus on kiinnostava ja helposti myös operationalisoitavissa historialliseen aineistoon. Tämän artikkelin ja aiempien tutkimusten mukaan (sosiaalisten) kontaktien lukumäärä ei kuitenkaan vielä kerro mitään niiden laadusta, ja laatu taas ei välttämättä perustu luottamukseen, vaan monissa tapauksissa käytännön pakko.⁷⁷

Esimerkkeinä voi käyttää yhtäältä Juutinrauman tullia kauppiaskapitalistisella ajalla ja toisaalta suomalaisen metsäteollisuuden investointikattojärjestelmää 1970–1980-luvulla. Molemmat olivat yrittäjien näkökulmasta ”pakon sanelemia”, mutta ne loivat aikaa myöten järjestelmän, joka koettiin tärkeäksi aivan muista syistä. Jokaisen aluksen oli pysähdyttävä tullattavaksi Juutinraumassa keskiajalta 1800-luvun puoliväliin. Aikaa myöden Juutinraumasta kehittyi myös tiedonvälityskeskus ja siellä toimivista liikemiehistä suomalaiskauppahuoneiden keskeisimpiä sidosryhmiä. Niinpä kun tullinkanto loppui 1855, se ei johtanut kontaktien häviämiseen Juutinraumassa, vaan alukset pysähtyivät edelleen Helsingörissä kuulemaan paikallisten agenttien ohjeita ja hankkimaan muonatarpeita.⁷⁸

Vastaavasti investointikatto luotiin rajoittamaan suomalaisyritysten ylenpalttista investointihuumaa 1970-luvun vaihteessa. Taustalla oli yhtäältä huoli

Suomen metsävarojen riittävydestä ja toisaalta pelko yhtiöiden yli-investoivan itsensä konkurssiin. Järjestelmältä meni käytännössä pohja rahamarkkinoiden vapauttamisen jälkeen, kun Suomen Pankki ulkomaisen luototuksen kontrollin menetettyään ei enää voinut "pakottaa" yhtiöitä yhteistyöhön. Tästä ja julkisesta kritiikistään huolimatta, yhtiöt olivat kiinnostuneita jatkamaan järjestelmää vielä 1980-luvun lopullakin epävirallisena yhteistyöjärjestelynä.⁷⁹

Sidosryhmäsuhteet, sosiaalinen pääoma, luottamus ja maine ovat monimerkityksisiä käsitteitä, joille voi niin halutessaan löytää yhtymäkohtia myös historiasta. Tämän artikkelin perushypoteesi suomalaisen liike-elämän pitkän aikavälin toimintamekanismeista kansainvälisessä taloudessa on se, että yritysten kotimainen yhteistyö ja kansainväliset pitkäkestoiset yhteistyöverkostot ovat olleet keskeisessä asemassa vuosisatojen ajan. Niiden käytännön merkitystä yksittäiselle liiketoimelle, yritykselle saati kansantaloudelle on kuitenkin vaikeaa, jollei mahdotonta mitata tarkasti. Sosiaalinen pääoma ja keskeiset sidosryhmät olivat potentiaalisia resursseja: jos niitä ei olisi ollut lainkaan, olisi liiketoiminnan harjoittaminen ollut käytännössä mahdotonta. Yritysten välinen yhteistyö on ollut pitkälti pakon sanelemaa. Muiden pääomien puutetta (vrt. Scrantonin artikkeli tässä teoksessa) on paikattu sosiaalisella pääomalla.

Suomalaisyritysten toistuvat kartellisyytteet 1990-luvulla ja 2000-luvun alussa olivat seurausta sosiaalisen pääoman ja yhteistoiminnallisen kapitalismin syvään juurtuneesta polkuriippuvuudesta liiketoiminnassa. Yhteistyötä ei nähdä paheena, vaan hyveenä. Rajanveto Yhdysvaltojen ja Euroopan unionin vaikutukseen perustuvan lainsäädännön ja suomalaisen vuosisataisen käytännön välillä on vaikeaa. Yhteistyö on edelleen suomalaisen liiketoiminnan elinehto. Mutta missä vaiheessa yhteistoiminta menee liian pitkälle?

Kirjallisuus

- Aanstad, Siri – Orstavik, Finn (2002): *State ownership and innovation in the Norwegian governance debate*. STEP: Oslo.
- Ahonen, Kalevi (2005): *From Sugar Triangle to Cotton Triangle*. Jyväskylä Studies in Humanities 38. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä.
- Ahvenainen, Jorma (1992): *Enso-Gutzeit Oy 1872–1992, 2: 1924–1992*. Gummerus: Jyväskylä.
- Annala, Vilho (1960): *Outokummun historia 1910–1959*. Outokumpu: Helsinki.
- Arola, Mika (2006): *Foreign Capital and Finland. State's Adherence to the International Financial Markets, 1862 – 1938*, Scientific monographs E:37. Valtionkonttori: Helsinki.
- Auquier, A. A. – Caves, R. E. (1979): Monopolistic Export Industries, Trade Taxes, and Optimal Competition Policy. *The Economic Journal* 89 (355), 559–81.
- Axelrod, Robert (1984): *The Evolution of Co-operation*. Basic Books: New York.
- Baldwin, Richard (toim.) (2006): *Suuret osittumiset. Globalisaation haasteet Euroopalle. Talousneuvoston sihteeristön globalisaatioselvitys. Osa 1*. Valtioneuvoston kanslia: Helsinki.
- Binda, Veronica – Iversen, Martin J. (2007): Towards a 'Managerial Revolution' in European Business? The Transformation of Danish and Spanish Big Business, 1973–2003. *Business History* 49 (4), 506 – 30.
- Bonsdorff, Lars G. von (1956): *Linne och jern. Gustaf August Wasastjerna*: Helsinki.
- Brenner, Steven N. (1995): Stakeholder Theory of the Firm: Its Consistency with Current Management Techniques. Teoksessa: Juha Näsi (toim): *Understanding Stakeholder Thinking*. LRS-Julkaisut: Jyväskylä.
- Bromley, D.B. (1993): *Reputation, Image and Impression Management*. Wiley: West Sussex.
- Brown, John Seely – Duguid, Paul (1999): *The Social Life of Information*. Harvard Business School Press.: Boston, MA.
- Calton, Jerry M. – Kurland, Nancy B. (1996): A Theory of Stakeholder Enabling. Giving voice to an Emerging Postmodern Praxis of Organizational Discourse. Teoksessa: D.M. Boje – R.P. Gephart Jr – T.J. Thatchenkery (eds.): *Postmodern management and organizational theory*. Sage: Thousand Lakes.
- Cantwell, John (1989): The Changing form of Multinational Enterprise Expansion in the Twentieth century. Teoksessa: Alice Teichova – Maurice Lévy-Leboyer – Helga Nussbaum (eds.): *Historical studies in international corporate business*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Carroll, Archie B. (1993): *Business & Society – Ethics and stakeholder management*. Cincinnati OH.
- Carroll, Archie B. (1995): Stakeholder thinking in three models of management morality: A Perspective with strategic implications. Teoksessa: Juha Näsi (ed.): *Understanding stakeholder thinking*. LRS-Julkaisut: Jyväskylä.
- Clarkson, Max B.E. (1995): A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review* 20 (1), 92–117.
- Coase, Ronald (1960): The Problem of Social Cost. *The Journal of Law & Economics* 31–44.
- Coombs, W.T. (2000): Crisis Management: Advantages of a relational perspective. Teoksessa: John A. Ledingham – Stephen D. Bruning (eds.): *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*. Mahwah: New Jersey.
- Davies, Gary – Chun, Rosa – da Silva, Rui V. – Roper, Stuart (2004): A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organizational Reputation. *Corporate Reputation Review* 7 (2), 125–46.
- DiMaggio, Paul – Walter W. Powell (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48, 147–60.
- DiMaggio, Paul – Walter W. Powell (eds.) (1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press: Chicago.
- Fellman, Susanna – Iversen, Martin – Sjögren, Hans – Thue, Lars (eds.) (2008): *Creating Nordic Capitalism. The Development of a Competitive Periphery*. Pgrave/McMillan: London.
- Fombrun, Charles J. – Cees B. M. Van Riel (2003): *Fame and Fortune: how successful companies build winning reputations*. Prentice Hall: Upper Saddle River.

- Freeman, R. Edward (1984): *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Pitman: Boston, MA.
- Fukuyama, Francis (1995): *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Free Press: New York.
- García-Iglesiás, Concepción – Kilponen, Juha (2006): Monetary Aspects of a Changing Economy. Teoksessa: Jari Ojala – Jari Eloranta – Jukka Jalava (eds.): *The Road to Prosperity. An Economic History of Finland*. SKS: Helsinki.
- Granovetter, Mark (1985): Economic Action and Social structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology* 9, 1481–1510.
- Granovetter, Mark (1973): The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 78 (6), 1360 – 1380.
- Gras, N.S.B. (2003 (1933)): *Business and Capitalism: An Introduction to Business History*. Beard-Books: Washington D.C.
- Grunig, James E. – Hunt, Todd (1984): *Managing Public Relations*. Rinehart & Winston: New York.
- Grunig, Larissa A. (1992): How Public Relations / Communication Departments Should Adapt to the Structure and Environment of an Organization. . . And What They Actually Do. Teoksessa: James E. Grunig – David M. Dozier – W. Ehling – L. Grunig – F. Repper – J. White (eds.): *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates: Hillsdale NJ.
- Heikkinen, Sakari (2000): *Paper for the World. The Finnish Paper Mills' Association – Finnmap 1918–1996*. Otava Publishing Company Ltd.: Helsinki.
- Henrekson, Magnus – Jakobson, Ulf (2003): The Transformation of Ownership Policy and Structure in Sweden: Convergence towards the Anglo-Saxon Model? *New Political Economy* 8 (1), 73–102.
- Hill, Charles W.L. (1990): Cooperation, Opportunism and the Invisible Hand: Implications for transaction cost theory. *Academy of Management Review* 15 (3), 500–13.
- Hjerpe, Reino (2003): *Social capital and economic growth revisited*. Government Institute for Economic Research: Helsinki
- Hjerpe, Riitta – Lamberg, Juha-Antti (2000): Economic Change in Finland after Russian rule. Teoksessa: Alice Teichova (ed.): *Economic Change and the National Question in the 20th Century Europe*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Hoving, Victor (1949): *Henrik Borgström. En storborgare i det Gamla Helsingfors*. Söderströms: Helsingfors.
- Häikiö, Martti (2001): *Nokia Oyj:n historia 3. Globalisaatio. Telekommunikaation maailmanvalloitus 1992–2000*. Edita: Helsinki.
- Jones, Thomas M. – Wicks, Andrew C. (1999): Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review* 24, 206–21.
- Jürgen, Osterhammel – Petersson, Niels (2005): *Globalization: A Short History*. Princeton University Press: Princeton.
- Kallioinen, Mika (2002a): Kunniallinen ja solidi: luottamus 1800-luvun liiketoiminnassa. Teoksessa: Terhi Kivistö (toim.): *Arki ja läheisyys. Juhlakirja Ulla Heinon täyttäessä 60 vuotta*. Turun historiallinen yhdistys: Turku.
- Kallioinen, Mika (2002b): *Verkostoitu tieto. Informaatio ja ulkomaiset markkinat Dahlströmin kauppahuoneen liiketoiminnassa 1800-luvulla*. SKS: Helsinki.
- Karonen, Petri (2004): *Patruunat ja poliitikot. Yritysjohtajat taloudellisinä ja poliittisinä toimijoina Suomessa 1600 – 1920*, Historiallisia tutkimuksia. SKS: Helsinki.
- Kaukiainen, Yrjö (2001): Shrinking the world: Improvements in the speed of information transmission, c. 1820–1870. *European Review of Economic History* 5 (1), 1 – 28.
- Keskinen, Tuomas (toim.) (1987): *Idänkauppa 1944–1987*. Kauppalehti Business Books Helsinki.
- Kramer, Roderick Moreland – Tyler, Tom R (eds.) (1996): *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Sage: Thousand Oaks.
- Kuisma, Markku (1993): Government Action, Cartels and National Corporations – The Development Strategy of a Small Peripheral Nation during the period of Crisis and Economic Disintegration in Europe (Finland 1918–1938). *Scandinavian Economic History Review* 41 (3).

- Kuisma, Markku (2004): *Kahlittu raha, kansallinen kapitalismi: Kansallis-Osake-Pankki 1940–1995*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura: Helsinki.
- Kumlin, Staffan – Rothstein, Bo (2005): Making and Breaking Social Capital: The Impact of Welfare State Institutions. *Comparative Political Studies*.
- Kuusela, Kullervo (1999): *Metsän leiviskät: metsäsuunnittelu ja saavutukset 1947–1996*. Atena: Jyväskylä.
- Kuusterä, Antti (1995): *Aate ja raha: säästöpankit suomalaisessa yhteiskunnassa 1822–1994*. Otava: Helsinki.
- Laakso, Seija-Riitta (2007): *Across the Oceans. Development of Overseas Business Information Transmission 1815–1875*. Studia Fennica Historica 13. SKS: Helsinki.
- Lamberg, Juha-Antti (1999): *Taloudelliset eturyhmät neuvotteluprosesseissa. Suomen kauppasopimuspolitiikka 1920–1930-luvulla*. Bidrag till kännedom av Finlands natur och folk 154. Suomen Tiedeseura: Helsinki.
- Lamberg, Juha-Antti – Ojala, Jari (2006a): Co-evolution of Institutions and Strategies. Finnish Pulp and Paper Industry 1918–1995. *Nordiske Organisasjonsstudier* 7 (3–4), 53–86.
- Lamberg, Juha-Antti – Ojala, Jari (2006b): Evolution of Competitive Strategies in Global Forestry Industries: Introduction. Teoksessa: Juha-Antti Lamberg, Juha Näsi, Jari Ojala ja Pasi Sajasalo (eds.): *The Evolution of Competitive Strategies in Global Forestry Industries: Comparative perspective*. Springer: Dordrecht.
- Lehtonen, Jaakko (2002): *Julkisuuden riskit*. Mainostajien liitto: Helsinki.
- Lehtonen, Jaakko (1998): Yhteisöt ja julkisuus. Teoksessa: Ulla Kivikuru – Risto Kunelius (toim): *Viestinnän jäljillä*. WSOY: Juva.
- Lin, Nan (2001): *Social Capital: A Theory of Social Structure*. Cambridge University Press: Port Chester, NY.
- Luoma-aho, Vilma (2005): *Faith-holders as Social Capital of Finnish Public Organisations*. Jyväskylä Studies in Humanities 42. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä.
- McCusker, John (2005): The Demise of Distance. The Business Press and the origins of the Information Revolution in the Early Modern Atlantic World. *The American Historical Review* 110 (2), 295–321.
- Meyer, John W. – Rowan, Brian (1983): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83 (2), 340–63.
- Mitchell, R. – Agle, B. – Wood, D. (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review* 22 (4), 853–86.
- Mizruchi, Mark S. (1982): *The American Corporate Network*. Sage: Beverly Hills, CA.
- Mizruchi, Mark S. (1996): What do interlocks do? An analysis, critique and assessment of research on interlocking directorates. *Annual Review of Sociology* 22 (1), 271–98.
- Mizruchi, Mark S. – Brewster Stearns, Linda (2001): Getting Deals Done: The Use of Social Networks in Bank Decision-Making. *American Sociological Review* 66 (5), 647–71.
- Mizruchi, Mark S. – Brewster Stearns, Linda (1988): A Longitudinal Study of the Formation of Interlocking Directorates. *Administrative Science Quarterly* 33 (2), 194–210.
- Moen, Eli – Lilja, Kari (2001): Constructing Global Corporations: Contrasting National Legacies in the Nordic Forest Industry. Teoksessa: Glenn Morgan – Peer Hull Kristensen – Richard Whitley (eds.): *The Multinational Firm. Organizing Across Institutional and National Divides*. Oxford University Press: Oxford.
- Müller, Leos (2004): *Consuls, Corsairs, and Commerce. The Swedish Consular Service and Long-distance Shipping, 1720–1815*. Acta Universitatis Upsaliensis: Uppsala.
- Müller, Leos – Ojala, Jari (2002): Consular Services of the Nordic Countries during the Eighteenth and Nineteenth Centuries: Did They Really Work? Teoksessa: Gordon Boyce ja Richard Gorski (eds.): *Resources and Infrastructures in the Maritime Economy. Research in Maritime History* No. 22. Memorial University of Newfoundland – International Maritime Economic History Association: St. John's.
- Müller, Leos – Ojala, Jari (eds.) (2007): Information Flows. New Approaches in the Historical Study of Business Information, *Studia Historica* 74. SKS: Helsinki.
- Nikula, Oscar (1948): *Malmnska handelshuset i Jacobstad*. Vol. CCCXVI, Skrifter. Svenska litteratursällskapet i Finland: Helsingfors.
- North, Douglass C. (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press: Cambridge–New York.

- Northrup, David (2005): Globalization and the Great Convergence: Rethinking World History in the Long Term. *Journal of World History* 16 (3), 249–67.
- Näsi, Juha (1995): What is Stakeholder Thinking? A Snapshot of a social theory of the firm. Teoksessa: Juha Näsi (toim): *Understanding stakeholder thinking*. LRS-Julkaisut: Jyväskylä.
- Näsi, Juha – Lamberg, Juha-Antti – Ojala, Jari (2000): *Historical Mainstreams of Stakeholder Thinking: Some Contributive Ideas for the Business History Discipline*. Business History Conference. Annual meeting. 46th. 2000 Mar. Palo Alto, CA.
- Näsi, Juha – Lamberg, Juha-Antti – Ojala, Jari – Sajasalo, Pasi (2001): *Metsäteollisuusyritysten strategiset kehityspolut. Kilpailu, keskittyminen ja kasvu pitkällä aikavälillä*. Metsäalan tutkimusohjelma Wood Wisdom: Helsinki.
- Ojala, Jari (1997): Approaching Europe: The Merchant Networks between Finland and Europe during the Eighteenth and Nineteenth Centuries. *European Review of Economic History* 1 (3), 323–52.
- Ojala, Jari (2008): Pankkileireistä kansainvälisiin jättiyhtiöihin. Teoksessa: Markku Kuisma (toim): *Kriisi ja kumous. Metsäteollisuuden maa V*. SKS: Helsinki.
- Ojala, Jari (2002a): Patriarkan kuolema. Teoksessa: Piia Einoonen – Petri Karonen (toim): *Arjen valta. Suomalaisen yhteiskunnan patriarkalisesta järjestyksestä myöhäiskeskiajalta teollistumisen kynnykselle (v. 1450 – 1860)*. Historiallinen Arkisto 116. SKS: Helsinki.
- Ojala, Jari (2002b): The Problem of Information in the Late Eighteenth and Early Nineteenth Century Shipping: A Finnish Case. *International Journal of Maritime History* XIV (1), 189–208.
- Ojala, Jari (1999): Tehokasta liiketoimintaa Pohjanmaan pikkukaupungeissa. Purjemerenkulun kannattavuus ja tuottavuus 1700–1800-luvulla. Vol. 40, *Bibliotheca Historica*. Suomen Historiallinen Seura: Helsinki.
- Ojala, Jari (2003): Verkostot ja epätäydellinen informaatio historiassa. Teoksessa: Kalevi Ahonen – Petri Karonen – Ilkka Nummela – Jari Ojala – Kustaa H. J. Viikuna (toim): *Toivon historia*. Jyväskylän yliopisto, historian ja etnologian laitos: Jyväskylä.
- Ojala, Jari – Karonen, Petri (2007): Yrityksen ja yhteiskunnan yhteisevoluutio. Teoksessa: Jukka Jalava – Jari Eloranta – Jari Ojala (toim): *Muutoksen merkit. Kvantitatiivisia perspektiivejä Suomen taloushistoriaan*. Tilastokeskus: Helsinki.
- Ojala, Jari – Lamberg, Juha-Antti (2006): The Challengers. Kymmene, United Paper Mills, and Metsäliitto. Teoksessa: Juha-Antti Lamberg – Jari Ojala – Juha Näsi – Pasi Sajasalo (eds.): *The Evolution of Competitive Strategies in Global Forestry Industries: Comparative perspectives*. Springer: Dordrecht.
- Ojala, Jari – Lamberg, Juha-Antti – Ahola, Anna – Melander, Anders (2006a): The Ephemera of Success: Strategy, Structure and Performance in the Forestry Industries. Teoksessa: Juha-Antti Lamberg – Juha Näsi – Jari Ojala – Pasi Sajasalo (eds.): *The Evolution of Competitive Strategies in Global Forestry Industries: Comparative perspectives*. Springer: Dordrecht.
- Ojala, Jari – Lamberg, Juha-Antti – Melander, Anders (2008): From state ownership to multinational corporation. The path of Enso-Gutzeit to Stora-Enso. Teoksessa: Susanna Fellman – M. J. Iversen – Hans Sjögren – Lars Thue (eds.): *Creating Nordic Capitalism. The Development of a Competitive Periphery*. Palgrave/MacMillan: London.
- Ojala, Jari – Luoma-aho, Vilma (2008): Stakeholder relations as social capital in early modern international trade. *Business History* 50 (6), 749–64.
- Ojala, Jari – Luoma-aho, Vilma – Hakoluoto, Tanja – Hjorth, Anna (2006b): Hyvä paha sosiaalinen pääoma. Teoksessa: Pertti Jokivuori – Raija Latva-Karjanmaa – Arja Ropo (toim): *Työelämän taitekohtia*. Työministeriö: Helsinki.
- Olson, Mancur (1965): *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Harvard University Press: Cambridge.
- Paija, L. (2001): The ICT Cluster in Finland – Can We Explain It? Teoksessa: L. Paija (toim): *Finnish ICT Cluster in the Digital Economy*. Taloustieto: Helsinki.
- Pajunen, Kalle (2004): *Explaining by Mechanisms. A Study of Organizational Decline and Turn-around Process*. Tampere University of Technology: Tampere.
- Pfeffer, Jeffrey – Salancik, Gerald R. (1978): *The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, Publishers: New York.
- Pharoah, Andrew (2003): Corporate Reputation: the boardroom challenge. *Corporate Governance* 3 (4), 46–51.
- Pizzorno, Alessandro (2004): *Resources of Social Capital: Reputation and Visibility*. Key note

- speech, ECSR Summer School on Social Capital, Trento Italy.
- Porter, Michael (1985): *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. Free Press: New York.
- Pulkkinen, M. (1996): Miten jättiläisiä horjutetaan? Teoksessa: T. Lemola – R. Lovio (toim.): *Miksi Nokia, Finland*. WSOY: Helsinki.
- Robertson, Robbie (2003): *The Three Waves of Globalization: A History of Developing Global Consciousness*. Zed Books: London.
- Rothstein, Bo (2003): *Sociala fällor och tillitens problem*. SNS Förlag: Stockholm.
- Rouvinen, Petri – Vartia, Pentti – Ylä-Anttila, Pekka (2007): *Seuraavat sata vuotta – Aikamatka maailmaan ja Suomeen 1907–2107*. Taloustieto Oy: Helsinki.
- Ruostesaari, Ilkka (1989): *Energiapolitiikan määräytyminen*, Acta Universitatis Tampereensis. Tampereen yliopisto: Tampere.
- Saari, Jani (2005): Innovations and Industrial Performance in Finland 1945 – 1998, *Lund Studies in Economic History* 34. Almqvist & Wiksell International: Lund.
- Savage, Grant – Campbell K. – Patman, T. – Nunnally, L. (2000): Beyond Managed Costs. Current Trends and Future Issues. *Health Care Management Review* 25 (1), 93–108.
- Seppälä, Eeva (1995): *Kemira oy 1920–1945. Leipää ja ruutia*. Kemira: Helsinki.
- Skippari, Mika (2005): *Evolutionary Patterns in Corporate Political Activity. Insights from a Historical Single Case Study*. Tampere University of Technology: Tampere.
- Skippari, Mika – Ojala, Jari – Lamberg, Juha-Antti (2005): Long-Run Consequences of a Radical Change in Business Environment: Dualistic Corporate Cooperation in Finnish Wood-Processing Industry during the 20th Century. *Scandinavian Economic History Review* 53 (1), 44–65.
- Steinbock, Dan (2001): *The Nokia Revolution: The Story of an Extraordinary Company That Transformed an Industry*. Amacom.
- Teräs, Kari (2001): *Arjessa ja liikkeessä. Verkostonäkökulma modernisoituihin työelämän suhteisiin 1880–1920*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura: Helsinki.
- Tiusanen, Tauno (1988): Ulkomaankaupan organisaatiot ja sekayhtiöt Euroopan SEV-maissa. Vientikoulutussäätiö: Helsinki.
- Useem, Michael (1980): Corporations and the Corporate Elite. *Annual Review of Sociology*, 641–77.
- Useem, Michael (1984): *The Inner Circle: Large Corporations and the Rise of Business Political Activity in the U.S. and the U.K.*: New York.
- Vihola, Teppo (2000): *Rahan ohjaaja. Yhdyspankki ja Merita 1950 – 2000*. Merita Pankki Oyj: Helsinki.
- Williamson, Jeffrey – O'Rourke, Kevin (1999): *Globalization and History. The Evolution of a Nineteenth Century Atlantic Economy*. MIT Press: Cambridge, Mass.
- Väyrynen, Raimo (1999): *Globalisaatio ja Suomen poliittinen järjestelmä*. Taloustieto/Sitra: Helsinki.

Viitteet

- 1 Fellman, et al. 2008; Ojala – Karonen 2007.
- 2 Luoma-aho 2005; Mitchell, et al. 1997.
- 3 Tapausanalyysi yksityiskohtaisella aineistolla ks. Ojala – Luoma-aho 2008.
- 4 Ks. esim. Farr 2004; Hanlon 2004; Ogilvie 2004.
- 5 Lin 2001; Luoma-aho 2005. – Sosiaalisen pääoman erilaisista määräyksistä ks. esim. Ojala, et al. 2006b ja siinä mainitut lähteet.
- 6 Ojala – Karonen 2007.
- 7 *Stakeholder* käännetään usein suomeksi sidosryhmäksi. Täydellisesti termit eivät kohdista, sillä sidosryhmä kuvaa tunnettua ja rajatumpaa suhdetta yrityksen ja ympäristön välillä. *Stakeholder* puolestaan voi olla tunnistettu tai tunnistamaton; termi on siis laajempi kuin suomen sidosryhmä. Näistä eroista huolimatta artikkelissa käytetään termiä sidosryhmä vastineena englannin termille *stakeholder*.
- 8 Freeman 1984, 31; Luoma-aho 2005.
- 9 Calton – Kurland 1996.

- 10 Jones – Wicks 1999, 207.
- 11 Bromley 1993; Fombrun – Van Riel 2003; Fukuyama 1995; Kramer – Tyler 1996; Lin 2001; Rothstein 2003.
- 12 Granovetter 1985; Hill 1990.
- 13 DiMaggio – Powell 1991; Lehtonen 2002; Meyer – Rowan 1983; Näsi 1995.
- 14 Brenner 1995; Carroll 1995.
- 15 Freeman 1984; Näsi 1995.
- 16 Näsi 1995, 19.
- 17 Jones – Wicks 1999, 207.
- 18 Freeman 1984; Mitchell, et al. 1997; Näsi 1995.
- 19 Davies, et al. 2004.
- 20 Bromley 1993; Fombrun – Van Riel 2003; Grunig 1992; Lehtonen 1998; Pharoah 2003.
- 21 Coombs 2000; Grunig – Hunt 1984.
- 22 Luoma-aho 2005.
- 23 Kumlin – Rothstein 2005; Lin 2001.
- 24 Rothstein 2003.
- 25 Carroll 1993; Clarkson 1995. – Jaottelussa on suora analogia sosiologiasta ja taloustieteestä tuttuun jakoon virallisiin (*formal*) ja epävirallisiin (*informal*) suhteisiin. Ks. esim. North 1990.
- 26 Pizzorno 2004.
- 27 Freeman 1984; Näsi 1995, 22.
- 28 Luoma-aho 2005; Mitchell, et al. 1997.
- 29 Carroll 1993; Savage, et al. 2000.
- 30 Mitchell, et al. 1997.
- 31 Luoma-aho 2005.
- 32 Ojala – Karonen 2007.
- 33 Hjerppe 2003.
- 34 Lamberg – Ojala 2006a; 2006b. – Sama on nähtävissä kansainvälisesti toimialojen sisäisenä samankaltaisena käyttäytymisenä. Selittäjiä on etsitty mm. institutionaalisista tekijöistä, kuten samankaltaisista käytänteistä, organisaatiorakenteista ja niin edelleen. Ks. DiMaggio – Powell 1983; Ojala, et al. 2006a.
- 35 Ks. Scranton tässä teoksessa sekä Porter 1985.
- 36 Granovetter 1973; ks. myös Pizzorno 2004.
- 37 Mizruchi ja Stearns 2001.
- 38 Ks. esim. Kallioinen 2002a; 2002b; Laakso 2007; McCusker 2005.
- 39 Tarkemmin ks. Ojala 2003.
- 40 Suomalaisista vientiyhdistyksistä ks. esim. Heikkinen 2000, kansainvälisesti ks. etenkin Auquier – Caves 1979.
- 41 Kuisma 2004; Vihola 2000.
- 42 Sfääreistä ks. esim. Näsi, et al. 2001; Ojala 2008.
- 43 Moen – Lilja 2001; kansainvälisesti ks. etenkin Mizruchi 1982; 1996; Mizruchi – Stearns 2001; 1988; Useem 1980; 1984.
- 44 Ruostetsaari 1989.
- 45 Karonen 2004; Lamberg 1999.
- 46 Ks. esim. Aanstad – Orstavik 2002; Binda – Iversen 2007; Henrekson – Jakobson 2003; Kuisma 1993; Fellman, et al. 2008.
- 47 Ahvenainen 1992, 310–311; Ojala, et al. 2008.
- 48 Ks. esim. Annala 1960; Seppälä 1995.
- 49 Arola 2006; Kuusela 1999; Ojala 2008.
- 50 Ks. esim. Skippari 2005; Skippari, et al. 2005. – Teoreettisista pohdintoista etenkin Axelrod 1984; Olson 1965.
- 51 García-Iglesias – Kilponen 2006; Keskinen 1987; Tiusanen 1988.
- 52 Globalisaation historiasta ja sen merkityksestä Suomelle ks. esim. Baldwin 2006; Jürgen – Petersson 2005; Northrup 2005; Robertson 2003; Rouvinen, et al. 2007; Williamson ja O'Rourke 1999; Väyrynen 1999.
- 53 Nokian logistiikkaketjua korostavat esimerkiksi Häikiö 2001; Pulkkinen 1996; Steinbock 2001 ja kansainvälisen omistajuuden merkitystä Nokian menestykselle painottaa mm. Pajja 2001.

- 54 Kuisma 2004, 368–370, 379–381. Ks. myös García-Iglesias – Kilponen 2006.
 55 Saarinen 2005.
 56 Pfeffer – Salancik 1978.
 57 Ks. esim. Kallioinen 2002b; Ojala 2003; Ojala – Luoma-aho 2008.
 58 Viitekehyksestä ks. etenkin Coase 1960; North 1990
 59 John McCusker on korostanut, että esimerkiksi lennätin ei sinänsä luonut yhteyksiä liike-
 miesten välille, vaan keskitti tietoa entisestään New Yorkin ja Lontoon kaltaisiin kaupalli-
 siin keskuksiin, joista tieto puolestaan välittyi agenttien ja lehdistön välityksellä liikemie-
 hille. McCusker 2005. Ks. myös Müller – Ojala 2007.
 60 Müller 2004; Müller – Ojala 2002.
 61 Keskinen 1987; Tiusanen 1988.
 62 Luoma-aho 2005.
 63 Kallioinen 2002b; Ojala 1997; Ojala – Luoma-aho 2008.
 64 Tarkemmin ks. Ojala 1999.
 65 Esimerkkejä pitkäkestoisista liikesuhteista ks. Ojala 1999.
 66 Heikkinen 2000.
 67 Esimerkkejä ks. Ojala 2002a; 2003; Ojala – Luoma-aho 2008.
 68 Tiedonkulun nopeutumisesta ks. etenkin Brown – Duguid 1999; Kallioinen 2002b; Kauki-
 ainen 2001; Laakso 2007.
 69 Yksi harvoista sidosryhmäteorioita historialliseen aineistoon yhdistävistä tutkimuksista
 on Pajunen 2004. Ks. myös Näsi, et al. 2000; Ojala – Luoma-aho 2008.
 70 Kallioinen 2002b; Teräs 2001.
 71 Ojala – Lamberg 2006.
 72 Roosista ja Malmista tarkemmin ks. Ojala 1999.
 73 Heikkinen 2000.
 74 Hoving 1949; Nikula 1948.
 75 Ks. esim. Hjerpe ja Lamberg 2000.
 76 Tarkemmin ks. esim. Bonsdorff 1956; Kuusterä 1995; Ojala 1999.
 77 Ks. etenkin Ojala 2002b; Ojala 2003.
 78 Juutinrauman tullista ja sikäläisistä suomalaiskontakteista ks. Ahonen 2005; Ojala 1997.
 79 Kuusela 1999; Ojala 2008.