

SIDOSRYHMIEN MAHDOLLISUUKSIIN SISÄLTYVÄT ARVO- ODOTUKSET JA TOTEUTUNUT ARVO KORKEAKOULUYHTEISTYÖN KONTEKSTISSA

Tomi Heimonen, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, sidosryhmäpalvelut,
tomi.heimonen@xamk.fi, puh. +358 50 473 2393

Tiivistelmä

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella sidosryhmien mahdollisuuksiin sisältyviä arvonluonnin odotuksia ja toteutunutta arvoa korkeakoulujen yhteisen arvonluonnin kontekstissa. Millaisia mahdollisuuksiin sisältyviä yhteisen arvonluonnin odotuksia sidosryhmillä voi olla? Millaista toteutunutta arvoa sidosryhmät saavat mahdollisuuksiin kytkeytyvästä yhteisestä arvonluonnista? Eroavatko eri sidosryhmien odotukset ja toteutunut arvo toisistaan? Tapaustutkimuksen avulla syvennetään ymmärrystä sidosryhmien mahdollisuuksiin kytkeytyvästä yhteisestä arvonluonnista korkeakouluorganisaatioyhteistyössä. Artikkelissa esitetään sidosryhmien odotusten ja toteutuneen arvon taksonomia. Aineisto perustuu 91 teemahaastatteluun ja vuosina 2023–2025 laadittuihin sidosryhmäarvolupauksiin. Tulokset viittaavat siihen, että mahdollisuuksiin kytkeytyvän yhteisen arvonluonnin odotetun ja toteutuneen arvon välillä voi olla sidosryhmäkohtaisia eroja. Tutkimuksessa tunnistettiin neljä alaryhmää, jotka nimettiin kontekstuaalisiksi mahdollistajiksi, mahdollisuusaaltojen surffaajiksi, strategisen tasapainon etsijöiksi ja kohdennetuiksi edistäjiksi.

1. Johdanto

Nykyistä organisaatioiden toimintaympäristöä leimaavat laaja-alainen globaali muutos ja epävarmuus. Globaalin epävarmuuden voidaan katsoa johtuvan samanaikaisista poliittisista, taloudellisista, sosiaalisista, teknologisista ja ympäristöön liittyvistä muutoksista. Poliittisen toimintaympäristön muutos on vaikuttanut siihen, miten hallitukset, instituutiot, organisaatiot, yritykset ja yrittäjät toimivat eri markkina-alueilla ja verkostoissa. Maailmantalouden epätasapainoinen kehitys eriyttää maanosia, valtioita ja alueita. Talouskasvun erot ja tulevaa kasvua koskevat näkymät aiheuttavat joillakin alueilla esimerkiksi työttömyyden kasvua ja inflaatio-ongelmia. Sosiaalinen epävarmuus liittyy muun muassa väestön määrällisiin ja laadullisiin muutoksiin: alueiden väestökehitys on epätasapainoista, ja samalla ikääntyneen väestön osuus kasvaa. Teknologinen kehitys näyttää olevan laajassa luovan tuhon vaiheessa, jossa useiden teknologia-alojen samanaikaiset ja nopeat muutokset avaavat uusia innovointimahdollisuuksia, mutta haastavat vakiintuneita teknologioita, markkinoita ja liiketoimintoja. Ympäristön ja ilmaston muutokset synnyttävät kestävyyshaasteita, jotka merkitsevät nykyisille organisaatioille sekä uhkia että mahdollisuuksia ja luovat edellytyksiä uusille organisaatioille ja liiketoiminnoille. Esimerkiksi palvelujen keskeinen merkitys eri toimialoilla nykyisten ja tulevien maailmantalouksien kehitykselle sekä kasvu on tunnistettu laajasti. Bitnerin ym. (2008) mukaan palvelujen osuus Yhdysvaltain bruttokansantuotteesta on noin 80 prosenttia ja palveluiden osuus kasvaa myös muiden maiden bruttokansantuotteissa. Yrittäjyyden näkökulmasta nykyinen liiketoimintaympäristö on siten kiinnostava ja suotuinen uusien mahdollisuuksien tukemiselle ja vauhdittamiselle sekä yrittäjyyden globaalin vaikutuksen vahvistamiselle.

Uusien organisaatioiden, liiketoimintojen, innovaatioiden ja vaurauden luomiseen liittyvät mahdollisuudet ovat yrittäjyyden ytimessä (Davidsson & Wiklund, 2001; Schumpeter, 1934; Shane & Venkataraman, 2000). Yrittäjyysprosessin eli yrittäjämäisten mahdollisuuksien tunnistamisen, hallinnan ja hyödyntämisen tarkastelu on niin ikään yrittäjyystutkimuksen keskeisiä tarkasteltavia ilmiöitä (Shane & Venkataraman, 2000). Yrittäjyys voidaan lisäksi nähdä vaurauden luomiseen ja taloudelliseen kehitykseen liittyvänä ilmiönä, joka toteutuu tietyssä kontekstissa ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa erilaisten sidosryhmien kanssa. Yrittäjä, yritys tai organisaatio ei toimi erillään sidosryhmistä ja yhteiskunnasta muodostuvasta toimintaympäristöstään (Freeman, 1984; Mazzucato, 2024). Pinelli ym. (2022) korostavat, että sillä, kuka luo arvoa kenelle ja miten arvo syntyy, on merkittävä vaikutus yrittäjyyteen sekä teoriassa että käytännössä.

Erilaisiin tulevaisuuden mahdollisuuksiin perustuvaan vaurauden luomiseen ja taloudelliseen kehitykseen sisältyy ajatuksia ja odotuksia mahdollisuuksista sekä niiden tuottamista mahdollisista arvohyödyistä. Pinelli ym. (2022) huomauttavat, että aiemmassa keskustelussa on jäänyt vähälle huomiolle se, miten yrittäjän rooli muuttuu, kun yritykset ymmärretään välineiksi, joiden kautta sidosryhmät osallistuvat yhteistyöhön ja yhteisen arvon luomiseen toisilleen. Tässä artikkelissa tarkastellaan siksi yksityiskohtaisesti mahdollisuuksien kehittämisen ja yhteisen arvonluonnin samanaikaista toteutumista. Tarkastelun kohteena ovat erilaisten sidosryhmien, mukaan lukien pienyritysten ja yrittäjien, yhteistyöodotukset sekä mahdollisuuksiin kytkeytyvässä yhteisessä arvonluonnissa toteutunut arvo.

Tutkimuksessa sovelletaan yrittäjämäisen yhteisen arvonluonnin prosessin vaihdantaperustaista näkemystä (exchange-based view, EBV; Pinelli ym., 2022). Lähtökohtana on oletus, että yrittäjät, pienyritykset ja erilaiset sidosryhmät voivat kehittää mahdollisuuksia yhdessä. Lisäksi mahdollisuuksien hyödyntämisestä toteutuva arvo voidaan jakaa sidosryhmien kesken. Sidosryhmäsuhteessa arvoa syntyy, kun yksi osapuoli organisoii ja käyttää resursseja toteuttaakseen toisen osapuolen lupaaman arvon. Yrittäjän arvolupaus ei luo arvoa vain yrittäjälle tai yritykselle, vaan se tarjoaa sidosryhmille arvoa ja kannustaa niitä puolestaan antamaan oman arvolupauksensa. EBV erottaa toisistaan yrittäjän mahdollisuudet antaa arvolupauksia muille sidosryhmille ja ne mahdollisuudet, jotka tuottavat arvoa yritykselle (Pinelli ym., 2022).

Mahdollisuuksiin kytkeytyvä yhteinen arvonluonti pohjautuu oletukseen, ettei arvon maksimointi vain yrittäjälle, omistajalle, osakkeenomistajalle tai asiakkaalle riitä. Sen sijaan on tarkasteltava, miten yhteistyöhön osallistuvien sidosryhmien kesken voidaan synnyttää kollektiivisia ja kestäviä mahdollisuuksia sekä niihin sisältyvää arvoa. Markkinoinnin ja erityisesti palvelututkimuksen sekä aiemman yhteistä arvonluontia koskevan keskustelun perusteella arvo syntyy monimutkaisissa verkostoissa erilaisten sidosryhmien muodostamassa ekosysteemissä (Webb ym., 2011; Vargo ym., 2008). Sidosryhmien yhteistyöhön kohdistuvia odotuksia ja yhteistyöllä saavutettavia hyötyjä on tutkittu vähän silloin, kun tarkastelun kohteena ovat mahdollisuuslähtöisen yhteisen arvonluonnin ulottuvuudet sekä mahdollisuuksien ja arvon väliset suhteet. Aiemman tutkimuksen perusteella arvo on moniulotteinen käsite, johon sisältyvät taloudellinen, kokemuksellinen, toiminnallinen, suhteisiin liittyvä, henkilökohtaiseen kasvuun liittyvä ja yritys vastuuseen liittyvä ulottuvuus (Bal ym., 2023).

Artikkelin tavoitteena on tutkia erilaisten sidosryhmien mahdollisuuksiin kytkeytyviä yhteisen arvonluonnin odotuksia ja toteutuneita arvotuloksia korkeakouluyhteistyön kontekstissa.

Tutkimuksessa tarkastellaan seuraavia kysymyksiä: 1) Millaisia mahdollisuuksiin sisältyviä yhteisen arvonluonnin odotuksia sidosryhmillä on? 2) Millaista arvoa sidosryhmille on toteutunut mahdollisuuksiin sisältyvästä yhteisestä arvonluonnista? 3) Eroavatko eri sidosryhmien odotukset ja toteutunut arvo toisistaan? Tunnistettuihin tutkimusaukkoihin ja tutkimuskysymyksiin vastataan soveltamalla mahdollisuuksiin sisältyvän odotetun ja toteutuneen arvon taksonomiaa, jossa käytetään kahta ulottuvuutta: 1) kohdennetut ja laaja-alaiset arvo-odotukset ja 2) kohdennettu ja laaja-alainen toteutunut arvo. Taksonomia on varmennettu empiirisesti 91 sidosryhmähaastattelun ja sidosryhmille laadittujen arvolupausten avulla.

Artikkeli etenee seuraavasti. Luvussa 2 tarkastellaan aiempaa tutkimusta ja aiheeseen liittyvää keskustelua keskittyen mahdollisuuksiin kytkeytyviin arvo-odotuksiin ja mahdollisuuksien hyödyntämiseen, toteutuneen arvon potentiaaliin sekä eri sidosryhmien yhteiseen arvonluontiin korkeakouluyhteistyössä. Luvussa 3 kuvataan menetelmälliset valinnat, tapaustutkimuksen aineisto ja tutkimuskonteksti. Luvussa 4 esitellään tutkimuksen tulokset ja taksonomia. Lopuksi käsitellään tutkimuksen mahdollisia teoreettisia ja käytännöllisiä vaikutuksia.

2. Kirjallisuuskatsaus

2.1 *Mahdollisuuksiin sisältyvät arvo-odotukset ja mahdollisuuksien hyödyntäminen*

Tutkimuksen teoreettinen perusta nojaa yrittäjyystutkimuksen keskusteluun mahdollisuuksista. Tätä mahdollisuus keskustelua laajennetaan markkinoinnista, palvelulogiikasta ja sidosryhmien vuorovaikutukseen keskittyvästä arvonluonnin tutkimuksesta johdetulla yhteisen arvonluonnin näkökulmalla. Erityisenä kiinnostuksen kohteena ovat odotukset, joita erilaisilla toimijoilla voi olla niiden sitoutuessa yhteistyöhön sellaisten mahdollisten sidosryhmien kanssa, jotka voivat edistää mahdollisuuksiin kytkeytyvää arvonluontia ja toteutunutta arvoa (Bal ym., 2023; Pinelli ym., 2022; Shepherd ym., 2022; Vargo ym., 2008; Webb ym., 2011). Mahdollisuuksiin kytkeytyvän arvon kehittämisen voidaan katsoa perustuvan tilannesidonnaiseen kontekstiin, jossa erilaiset sidosryhmät osallistuvat yhteiseen toimintaan luodakseen arvoa toisilleen sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta (Pinelli ym., 2022; Shepherd ym., 2022).

Eggertin ym. (2018) mukaan arvo voidaan jakaa kahteen merkitykseen: vaihtoarvoon ja käyttöarvoon. Vaihtoarvo edustaa palvelututkimuksen perinteistä näkemystä, jossa organisaatio eli yritys luo arvon ja välittää sen markkinoille vaihtamalla tuottamiaan hyödykkeitä asiakkaiden rahaan. Arvonluonti ymmärretään tällöin yrityksen suorittamien toimintojen sarjaksi, jossa tuottajien ja asiakkaiden roolit ovat erilliset. Käyttöarvon näkökulmassa roolit eivät ole erillisiä, vaan tarjoajat ja hyödynsaajat luovat arvoa yhdessä ja vastavuoroisesti vuorovaikutuksessa yhdistämällä resursseja ja tietoa sekä soveltamalla osaamista. Arvon oletetaan syntyvän molempia osapuolia hyödyttävässä suhteessa, jossa kaikki sidosryhmät osallistuvat arvon luomiseen itselleen ja muille. Yhteistä arvonluontia ohjaa käyttöarvo. Kun tarvitaan muiden sidosryhmien resursseja, syntyy samalla tarve vaihtoarvolle, joka välittää ja ohjaa yhteisen arvonluonnin prosessia.

Mahdollisuuksiin kytkeytyvä arvonluontiprosessi alkaa siitä, että yksittäinen yrittäjä, yrittäjämäinen yritys tai muu organisaatio tunnistaa yhteiskunnallisista muutoksista ja markkinatarpeista nousevan mahdollisuuden sekä siihen sisältyvät mahdolliset arvot ja muodostaa ajatuksen niiden hyödyntämisestä. Suuntautumisen yhteiskunnan muutoksiin ja

markkinoiden tarpeisiin odotetaan vahvistavan yrittäjämäisen valppauden sekä mahdollisuuksien tunnistamis- ja hyödyntämiskyvyn välistä yhteyttä. Samalla sosiaalinen vuorovaikutus ja tiedon jakaminen voivat tukea yrittäjää, yritystä tai organisaatiota mahdollisuuksien arvioinnissa ja hyödyntämisessä (Webb ym., 2011).

Mahdollisuuksiin sisältyvällä arvolupauksella voi olla keskeinen merkitys yhteisen arvonluonnin mahdollisuuksien tunnistamisessa ja erityisesti hyödyntämisessä erilaisten sidosryhmien kanssa. Tämän vuoksi on tarpeen ymmärtää, millaiset mahdollisuuksiin sisältyvät arvotekijät vaikuttavat arvolupaukseen. Pinellin ym. (2022) yrittäjämäisen arvonluonnin prosessia koskeva vaihdantaperustainen näkemys erottaa sisäänpäin ja ulospäin suuntautuvat arvolupaukset. Sisäänpäin suuntautuvassa arvolupauksessa muut sidosryhmät tunnistavat ja lupaavat arvon, jonka hyödyntäminen kohdistuu yritykseen, organisaatioon tai yrittäjään itseensä. Ulospäin suuntautuvassa arvolupauksessa yritys, organisaatio tai yrittäjä tunnistaa ja lupaa arvon, jonka hyödyntäminen kohdistuu muihin sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin. Molempien arvolupausten hyödyntäminen edellyttää resurssien mobilisointia: mahdollinen arvo on kyettävä sekä lupaamaan että toteuttamaan toimijan ja eri sidosryhmien välillä.

2.2 Mahdollisuuksiin kytkeytyvän yhteisen arvonluonnin ulottuvuudet

Shane ja Venkataraman (2000) korostavat, että tunnistettuihin mahdollisuuksiin sisältyy aina arvokomponentti, johon voi liittyä vahvasti taloudellisen hyödyn näkökulma. Mahdollisuuksiin kytkeytyvä yhteinen arvonluonti erilaisten sidosryhmien kanssa avaa yrittäjälle, yritykselle tai organisaatiolle pääsyn resursseihin, joita tarvitaan sisäänpäin ja ulospäin suuntautuvien arvolupausten hyödyntämiseen. Luvatus arvon toteuttaminen edellyttää lisäksi organisaation omien ja yrittäjän henkilökohtaisten resurssien ja kyvykkyyksien käyttöä sekä organisointia. Markkinoinnin ja erityisesti palvelututkimuksen perusteella lähtökohtana on, etteivät yritykset tarjoa arvoa vaan arvolupauksia (Ng, 2010). Yhteinen arvonluonti tapahtuu sosiaalisessa kontekstissa, jossa useiden toimijoiden verkosto voi kehittää ja muovata arvotuloksia (Cannas ym., 2018). Best ym. (2018) huomauttavat, että yhteiseen arvonluontiin perustuvat suhteet edellyttävät sidosryhmiltä osallistumista yhteisiin toimintoihin ja jaettuihin tavoitteisiin. Reypensin ym. (2016) mukaan yhteisen arvonluonnin hyödyt toteutuvat, kun resursseja yhdistetään yhteistyökumppaneiden vuorovaikutuksessa. Sidosryhmillä voi prosessin aikana olla useita rooleja, jotka voivat muuttua ajan myötä, minkä vuoksi myös yhteistyön aste voi vaihdella (Chandler & Lusch, 2015; Edvardsson ym., 2011). Best ym. (2018) ja Freudenreich ym. (2020) korostavat, että sidosryhmät vaihtavat resursseja ja luovat vastavuoroisesti yhteistä arvoa toimien sekä arvon vastaanottajina että yhteisluojina. Galvagno ja Dalli (2014) puolestaan toteavat, että yritysten ja sidosryhmien yhteiset prosessit tuottavat uusia aineellisia ja symbolisia arvotuloksia sekä edistävät innovointia (Bitner ym., 2008).

Yrittäjyytutkimuksessa mahdollisuuksien hyödyntämisen tuloksina korostuvat usein uuden organisaation tai yrityksen perustaminen, uusi liiketoiminta ja liiketoimintamallit (Freudenreich ym., 2020; Osterwalder ym., 2005) sekä innovaatiot (Davidsson & Wiklund, 2001; Schumpeter, 1934; Shane & Venkataraman, 2000). Mahdollisuuksiin sisältyvän arvon näkökulma voi auttaa ymmärtämään täsmällisemmin tavoiteltuja tuloksia, kuten vaurauden syntymistä, talouskasvua sekä muita mahdollisuuksien hyödyntämisen prosesseja ja tuloksia. Yrittäjien, yritysten ja organisaatioiden välisiä eroja mahdollisuuksien tunnistamisessa ja hyödyntämisessä voidaan selittää muun muassa yrittäjyyden esteillä, jotka liittyvät kognitiivis-psykologisiin, sosiaalis-institutionaalisiin sekä taloudellis-toiminnallisiin tekijöihin (Khanin ym., 2022). Kognitiivis-psykologiset tekijät voivat koskea yrittäjän henkilökohtaista elämää, johtamis- ja

yrittäjyysosaamista, kyvykkyyksiä ja hyvinvointia. Sosiaalis-institutionaaliset tekijät voivat aiheuttaa legitimeettiin ja uutuuden rasitteeseen liittyviä haasteita uusia yhteistyömahdollisuuksia tunnistettaessa. Keskeisiä kysymyksiä ovat, miten muut sidosryhmät hyväksyvät yhteistyön ja miten ne arvioivat yhteiseen arvonaluontiin osallistuvien toimijoiden riskejä. Taloudelliset-toiminnalliset tekijät liittyvät pienuuden ja mittakaavan rasitteisiin, jotka voivat synnyttää luotettavuus- ja resurssiongelmia arvolutausten toteuttamisessa. Erityisesti pienillä yrityksillä ja organisaatioilla voi lisäksi olla vaikeuksia kilpailla suurempien toimijoiden kanssa mahdollisen arvon skaalaamisessa (Khanin ym., 2022).

Mahdollisuuksiin kytkeytyvät arvonaluottavuudet ja mahdollisuuksien hyödyntäminen ovat linjassa Davidssonin ja Wiklundin (2001) näkemyksen kanssa, jonka mukaan yrittäjyystutkimus on laaja tutkimusalue, joka käsittelee sekä uutuutta että arvonaluontia taloudessa. Sidosryhmäteorian yhteydessä arvo määritellään usein vastaanottavan sidosryhmän näkökulmasta. Uudemman keskustelun mukaan arvoa tulisi kuitenkin tarkastella moniulotteisena käsitteenä, koska yksilöillä ja organisaatioilla voi olla erilaisia tarpeita ja tulkintoja arvosta (Parmar ym., 2010). Aikaisemmassa keskustelussa arvon käsittely on keskittynyt pääasiassa taloudellisen arvon luomiseen ja jättänyt muut mahdolliset arvonaluottavuudet vähälle huomiolle (Freeman, 1984). Yritysten johtajat, omistajat, osakkeenomistajat ja asiakkaat on lisäksi usein määriteltä vaihdantaperustaisen arvonaluonnin pääasiallisiksi tuottajiksi ja vastaanottajiksi. Tällainen näkemys jakaa sidosryhmät arvon vastaanottajiin ja sen luomiseen osallistuviin toimijoihin sekä sivuuttaa muut toimijat. Sidosryhmäteorian viimeaikainen kehitys täydentää tätä näkemystä tunnistamalla Parmarin ym. (2010) tavoin, että arvoa voidaan luoda sekä eri sidosryhmien kanssa että niitä varten.

Freudenreich ym. (2020) toteavat, että kestäväyyteen suuntautuneita liiketoimintamalleja koskeva aiempi tutkimus laajentaa sidosryhmäkeskeistä tarkastelua nostamalla esiin taloudellisen arvon ohella sosiaalisen ja ekologisen arvon luomisen mahdollisuudet. Bal ym. (2023) tarkastelivat 36 aiempaa tutkimusartikkelia, joissa arvotekijöiden sisältöä käsiteltiin suoraan tai välillisesti. He ryhmittelivät tunnistetut arvotekijät odotettuun ja toteutuneeseen arvoon. Odotettu arvo kuvaa sidosryhmien arvo-odotuksia, arvon ajureita ja arvomotiiveja. Toteutunut arvo puolestaan viittaa kuvattuihin arvotuloksiin, arvokokemuksiin ja haltuun otettuun arvoon. Kumar ja Rajan (2017) huomauttavat, etteivät sidosryhmien toteutuneet arvot aina vastaa niiden odotuksia.

Bal ym. (2023) havaitsivat, että valtaosa tarkastelluissa artikkeleissa käsitellyistä arvotekijöistä voidaan ryhmitellä kuuteen arvonaluottavuuteen: taloudelliseen arvoon, kokemukselliseen arvoon, yritys vastuuseen, toiminnalliseen arvoon, henkilökohtaiseen kasvuun ja suhteisiin liittyvään arvoon. Tässä artikkelissa näitä ulottuvuuksia tarkastellaan mahdollisuuksiin kytkeytyvän yhteisen arvonaluonnin odotetun ja toteutuneen arvon näkökulmasta. Yhteistyökontekstista riippuen arvotekijät voivat sijoittua useaan arvonaluottavuuteen tai olla osittain päällekkäisiä. Kuusi arvonaluottavuutta määritellään seuraavasti.

Mahdollisuuksiin kytkeytyvän taloudellisen arvon odotukset ja toteutuminen liittyvät uuden organisaation ja liiketoiminnan syntymiseen, innovaatioihin sekä vaurauden luomiseen. Taloudellista arvoa voidaan määritellä sellaisten taloudellisten hyötyjen avulla, jotka koskevat liiketoiminnan kasvua, kannattavuutta ja muita uuden organisaation, liiketoiminnan tai innovaation luomiseen liittyviä taloudellisia tuottoja, kuten tunnistettua, haettua ja saatua rahoitusta ja avustuksia. Taloudelliset arvo-odotukset ja toteutunut taloudellinen arvo ovat määrällisiä ja mitattavia, minkä vuoksi niitä käytetään usein arvolutausten ja toteutuneen arvon

ilmaisemiseen muille sidosryhmille, erityisesti mahdollisille rahoittajille ja omistajille (Bal ym., 2023).

Mahdollisuuksiin sisältyvän arvon odotuksiin ja toteutumiseen liittyvä kokemuksellinen arvo voi olla sisäistä tai ulkoista. Sisäinen arvo kattaa emotionaalisen ja symbolisen arvon, joita eri sidosryhmät voivat yksilö-, tiimi- tai organisaatiotasolla arvostaa ja tulkita eri tavoin. Emotionaaliseen arvoon voivat käytännössä sisältyä yhteenkuuluvuuden tunne ja mielihyvä. Symbolista arvoa voivat olla yhteisen arvonluonnin yhteistyössä saavutetut psykologiset hyödyt, kuten tunnustus, sosiaalinen asema, identiteetti ja legitimitetti eri sidosryhmien keskuudessa. Ulkoinen arvo puolestaan liittyy ennalta määriteltujen tavoitteiden mahdolliseen tai toteutuneeseen saavuttamiseen, kuten taloudellisiin tuloksiin. Sidosryhmien voi olla vaikea ilmaista ja viestiä kokemukselliseen arvoon liittyviä odotuksia ja toteutuneita tuloksia, koska tämä arvoulottuvuus on osittain tulkinnallinen. Kokemuksellisen arvon ilmaiseminen muille sidosryhmille on lisäksi pitkälti yksittäisen toimijan itsensä varassa (Bal ym., 2023).

Yritysvastuuseen liittyvät odotukset kytkeytyvät usein kestävyiden nykytilan parantamiseen, kestävyttä koskeviin arvoihin ja legitimitettiin, jotka vaikuttavat mahdollisuuksiin kytkeytyvän yhteisen arvonluonnin odotuksiin ja toteutumiseen. Yritysvastuu voi ilmetä sidosryhmien arvolupauksissa, odotuksissa ja tuloksissa yhteiskunnallisina, eettisinä ja ympäristöön liittyvinä näkökulmina. Nämä tekijät voivat ratkaisevasti vaikuttaa siihen, miksi, mitä, miten ja keiden kanssa mahdollisuuksiin kytkeytyvää yhteistä arvoa luodaan (Bal ym., 2023).

Toiminnallinen arvo kattaa yhteisen arvonluonnin prosessissa toteutettavien toimintojen mahdollisen ja tosiasiallisen suorituskyvyn. Ulottuvuus liittyy sekä odotuksiin että tuloksiin ja vaikuttaa kykyyn luoda uusia organisaatioita, liiketoimintaa ja innovaatioita. Käytännössä toiminnallinen arvo voi liittyä ongelmanratkaisuun uuden organisaation, liiketoiminnan tai innovaation kehittämisessä. Biggemannin ym. (2014) mukaan toiminnallisen arvon toteutuneet tulokset liittyvät useimmiten innovoinnin edistämiseen, suorituskykyyhin ja epävarmuuden hallintaan (Bal ym., 2023).

Henkilökohtaisen kasvun arvoulottuvuus korostaa sellaisia yhteisen arvonluonnin odotuksia ja tuloksia, joissa seurauksena on sidosryhmien ja toimijan oma kehittyminen. Odotetussa ja toteutuneessa henkilökohtaisen kasvun arvossa painottuvat usein oppiminen, tieto, osaamisen kehittyminen, luovuus sekä mahdollisuuksiin liittyvien prosessikyvykkyyksien vahvistuminen. Henkilökohtainen kasvu voi toteutua yksilö-, tiimi-, organisaatio- tai verkostotasolla siten, että yksilöt ja organisaatiot oppivat yhdessä (Bal ym., 2023).

Suhteisiin liittyvä arvoulottuvuus voi vaikuttaa sekä suhteita koskeviin odotuksiin että niiden toteutuneisiin tuloksiin. Suhteet voidaan ymmärtää yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisena, yhteisten resurssien jakamisena ja hyödyntämisenä sekä vastavuoroisena yhteistyönä. Sidosryhmillä voi olla yhteistyösuhteisiin kohdistuvia odotuksia esimerkiksi mahdollisten kumppanien luotettavuudesta, lojaaliudesta, uskottavuudesta ja sitoutumisesta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Suhteiden toteutuneet tulokset voivat puolestaan liittyä kyvykkyyksien vahvistumiseen, tiedon karttumiseen, oppimiseen, luottamukseen ja sitoutumiseen, maineeseen, suorituskyvyn kehittymiseen, ympäristötietoisuuteen sekä innovaatioiden syntymiseen (Ciasullo & Troisi, 2013; Hsieh, 2015; Pera ym., 2016; Ranjan & Read, 2016; Rojas ym., 2018).

2.3 Mahdollisuuksiin kytkeytyvä yhteinen arvonluonti korkeakouluyhteistyön kontekstissa

Tässä tutkimuksessa mahdollisuuksiin kytkeytyvä yhteinen arvonluonti toteutuu korkeakouluyhteistyössä. Korkeakoululla tarkoitetaan tässä erityisesti ammattikorkeakoulua. Tarkastelussa on tarpeen täsmentää, miksi, mitä, keiden kanssa ja miten ammattikorkeakoulu voi luoda, toteuttaa ja ylläpitää mahdollisuuksiin kytkeytyvää yhteisen arvonluonnin yhteistyötä erilaisten sidosryhmien kanssa. Suomessa ammattikorkeakoulujen tehtävä, oikeushenkilöasema ja yhteistyö toimintaympäristön eri sidosryhmien kanssa määritellään ammattikorkeakoululaissa 932/2014.

Ammattikorkeakoululain mukaan: ”Ammattikorkeakoulut ovat osa korkeakoulujärjestelmää. Ammattikorkeakoulut ja yliopistot muodostavat yhdessä korkeakoululaitoksen. Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen, taiteellisiin ja sivistyksellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin ja tukea opiskelijan ammatillista kasvua. Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on lisäksi harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä edistävää ja alueen elinkeinorakennetta uudistavaa soveltavaa tutkimustoimintaa, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa sekä taiteellista toimintaa. Tehtäviään hoitaessaan ammattikorkeakoulujen tulee tarjota mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen.

Ammattikorkeakoulut ovat osakeyhtiömuotoisia oikeushenkilöitä, jollei tässä laissa toisin säädetä. Ammattikorkeakoulu voi harjoittaa liiketoimintaa, joka tukee laissa säädettyjen tehtävien toteuttamista. Ammattikorkeakouluosakeyhtiön toiminnan tarkoituksena ei saa olla voiton tavoittelu, eikä se saa jakaa osakkeenomistajalle osinkoa taikka tuottaa muuta taloudellista etua osakkeenomistajalle tai muulle toimintaan osallistuvalla. Tehtäviään hoitaessaan ammattikorkeakoulun tulee edistää elinikäistä oppimista ja toimia yhteistyössä erityisesti omalla alueellaan elinkeino- ja muun työelämän kanssa sekä yhteistyössä suomalaisten ja ulkomaisten korkeakoulujen samoin kuin muiden koulutuksen järjestäjien kanssa.” (Ammattikorkeakoululaki 932/2014, muutos 1368/2018.)

Ammattikorkeakoululain perusteella korkeakoulujen perinteiset tehtävät liittyvät koulutukseen sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan. Eri tieteenaloilla on tutkittu laajasti yliopistojen ja muiden korkeakoulujen kansainvälistä ja alueellista yhteistyötä, kuten eurooppalaisten yliopistojen yhteistyötä (Knight, 2023), yliopistojen, yritysten ja julkishallinnon kolmoiskierrettä (Leydesdorff & Etzkowitz, 1998), avointa innovaatioyhteistyötä elinkeinoelämän kanssa (Chesbrough & Appleyard, 2007) sekä monitoimijaista tietoon, teknologiansiirtoon ja innovaatioihin suuntautuvaa yhteistyötä (Schofield, 2013; Sjöo & Hellström, 2019; Terán-Bustamante ym., 2021; Zhao ym., 2025).

Painopisteenä on ollut korkeakoulujen kolmas tehtävä eli yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja pyrkimys tunnistaa eri sidosryhmien tarpeita (De Groot ym., 2025). Tavoitteena on tarjota ratkaisuja sekä koulutus-, soveltavan tutkimuksen, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan ratkaisuja/palveluja tunnistettujen tarpeiden täyttämiseksi. Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen roolien välillä on kuitenkin eroja. Yliopistoilla on laaja akateeminen vapaus tehdä tutkimusta ja muuta kehittämistoimintaa, joka voi liittyä tai olla liittymättä elinkeinoelämään, työelämään ja aluekehitykseen. Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys esitetään kuvassa 1.

Kuva 1. Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys.



3. Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on luonteeltaan kuvaileva. Laadulliseen mallintamiseen kuuluvaa taksonomiaa hyödynnetään kuvaamaan systeemistä ja kontekstisidonnaista käyttäytymistä sosiokulttuurisessa ympäristössä ajallisesti silloin, kun määrällistä tietoa ei ole saatavilla tai laadullinen tieto soveltuu paremmin tutkittavan ilmiön tarkasteluun (Alexander, 2012; Schut & Bredeweg, 1996). Sidosryhmätutkimus mahdollistaa lisäksi eri toimijajoukkojen ja mahdollisten alaryhmien vertailun. Mahdollisuuksiin sisältyvän sidosryhmien yhteisen arvonluonnin käsitteellistä viitekehystä tarkastellaan empiirisesti soveltamalla erilaisten

sidosryhmien mahdollisuuksiin sisältyvien arvo-odotusten ja toteutuneen arvon taksonomiaa ammattikorkeakouluysteistyön kontekstissa. Ilmiön empiirinen validointi mahdollistaa kehittämisen pyrkimykset ja toimivuuden arvioinnin käytännössä.

Tapaustutkimuksessa (Eisenhardt, 1989; Yin, 1989) tarkastellaan yhden korkeakoulun, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk), mahdollisuuksiin sisältyvää yhteistä arvonluontia määriteltyjen sidosryhmäkumppanien ns. ydinkumppaneiden kanssa. Xamk toimii Suomessa Kymenlaakson ja Etelä-Savon maakunnissa, ja sillä on kampukset Kouvolassa, Kotkassa, Mikkelissä ja Savonlinnassa. Xamk on monialainen korkeakoulu, joka tarjoaa 52 ammattikorkeakoulututkintoon ja 43 ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavaa koulutusta sekä jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia yli 25 500 avoimen ammattikorkeakoulun opiskelijalle. Koulutusalat ovat hyvinvointi, liiketalous ja kulttuuri sekä tekniikka. Xamkin omien tilastojen mukaan vuonna 2025 korkeakoulussa opiskeli noin 12 400 tutkinto-opiskelijaa. Opiskelijamäärällä mitattuna Xamk on Suomen kolmanneksi suurin ammattikorkeakoulu. Xamkin tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan painoaloja ovat metsäbiotalous, hyvinvointi ja digitaalinen tieto, ja uusiksi nouseviksi aloiksi on määritelty kestävät energiajärjestelmät ja kyberturvallisuus. Xamkin henkilöstömäärä on yhteensä 1 015.

Taloudellisesta näkökulmasta Xamkin liikevaihto oli vuonna 2025 noin 106 miljoonaa euroa, josta valtionrahoituksen osuus oli 77 miljoonaa euroa. Xamkin aluetaloudellista vaikuttavuutta kuvaavien vuoden 2024 lukujen mukaan investoinnit alueelle olivat yhteensä 8,2 miljoonaa euroa, aluekehitykseen saatiin ulkopuolista rahoitusta — EU-rahoitusta sekä kansallista ja alueellista rahoitusta — noin 20 miljoonaa euroa, toiminta-alueelta tehtyjen hankintojen arvo oli 22,8 miljoonaa euroa ja Xamkin henkilöstön maksamien kunnallisverojen määrä vuonna 2025 oli 4,9 miljoonaa euroa. Xamkista valmistuneet muodostivat merkittävän osuuden alueille työllistyneistä korkeakoulututkinnon suorittaneista: Kymenlaaksossa osuus oli 53 prosenttia ja Etelä-Savossa 48 prosenttia.

Xamk kuuluu eurooppalaiseen INGENIUM-yliopistoallianssiin, joka muodostuu kymmenestä eurooppalaisesta korkeakoulusta. INGENIUM tuo alueille tietoa ja osaamista yhteisten opintojen ja tutkintojen, opiskelijavaihdon, henkilöstöliikkuvuuden, tutkimusyhteistyön, tohtorikoulutuksen, yrittäjyyden edistämisen sekä tiedon ja kokemusten jakamisen kautta. Allianssin korkeakouluissa on yhteensä 170 000 opiskelijaa ja 14 300 työntekijää. INGENIUMin alueellinen toimintaympäristö kattaa Ruotsin, Irlannin, Espanjan, Saksan, Italian, Ranskan, Kreikan, Bulgarian, Romanian ja Suomen. Euroopassa toimii tällä hetkellä noin 60 alueellista eurooppalaista yliopistoallianssia, joissa on mukana noin 500 yliopistoa ja muuta korkeakoulua.

3.1 Keskeisten sidosryhmäkumppanuuksien määrittely

Yliopistojen ja muiden korkeakoulujen toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Tämä korostaa sidosryhmäyhteistyön strategista merkitystä ja lisää tarvetta kohdentaa kumppanuuksia tarkoituksenmukaisesti. Xamkin laaja, yli 6100 organisaatiosuhteesta muodostuva sidosryhmäverkosto asettaa huomattavia resurssihaasteita erilaisten sidosryhmien arvo-odotuksiin vastaamiselle sekä yhteisen arvonluonnin sekä arvon toteutumisen tukemiselle. Tämän vuoksi yhteistyösuhteita on tarpeen arvioida järjestelmällisesti sekä määrällisesti että erityisesti laadullisesti mahdollisuuksiin sisältyvän arvonluonnin näkökulmasta.

Xamkin sidosryhmäyhteistyö perustuu sosiokonstruktivistiseen näkemykseen, jossa arvo ymmärretään vuorovaikutuksessa yhdessä rakentuvaksi ja esiin nousevaksi ilmiöksi. Tämä

lähestymistapa vaikutti erityisesti ennen Kymenlaakson ammattikorkeakoulun ja Mikkelin ammattikorkeakoulun yhdistymistä Kaakkois-Suomen ammattikorkeakouluksi vuonna 2017. Sosiokonstruktivistinen lähtökohta on edelleen ohjannut Xamkin kehittyneitä yhteistyömalleja alueellisten sidosryhmien kanssa.

Vuonna 2022 Xamk teki strategisen päätöksen jatkaa kaikkien alueellisten sidosryhmien palvelemista mutta painottaa erityisesti organisaatioita, joiden kanssa sillä on pitkäaikaisia ja/tai toiminnallisesti merkittäviä, usein sopimukseen perustuvia suhteita. Nämä organisaatiot muodostavat Xamkin ydinkumppanien verkoston. Näille organisaatiosuhteille on ominaista laaja-alainen yhteinen arvonluonti koulutuksessa, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa sekä palveluissa. Lisäksi yhteistyö edistää opiskelijoiden integroitumista työelämään, työllistymistä ja alumnitoimintaa.

Vuonna 2023 Xamk tunnisti laajemmasta toimijaverkostostaan 82 organisaatiota, joiden kanssa yhteistyötä syvennettiin tavoitteellisesti sopimus pohjaisiksi ydinkumppanuuksiksi. Kumppanuuksien määrittelyssä painotetaan yhteisen arvonluonnin lisäksi kumppaniorganisaatioiden alueellista ja systeemistä merkitystä toimialarajat ylittävästi. Ydinkumppanuudet asemoituvat siten osaksi laajempaa alueellista ja verkostomaista arvonluonnin ekosysteemiä. Organisaatioihin kuuluu erikokoisia yrityksiä, julkisen sektorin toimijoita, kuten kaupunkeja ja kuntia, sekä kolmannen sektorin organisaatioita, muun muassa aluekehitykseen osallistuvia yhdistyksiä, kauppakamareita, yrittäjäjärjestöjä ja yksityisiä yritysneuvontaorganisaatioita.

3.2 Xamkin yhteisen arvonluonnin avainkumppanuusmalli

Xamkin ydinkumppanuusmalli perustuu mahdollisuuksiin sisältyvän yhteisen arvonluonnin ja dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmiin. Yhteistyö ymmärretään jatkuvasti kehittyväksi prosessiksi, joka mukautuu organisaatioiden ja toimintaympäristön muutoksiin. Mallin päätavoitteena on tunnistaa ja hyödyntää järjestelmällisesti ja iteratiivisesti yhteisen arvonluonnin mahdollisuuksia.

Malli koostuu viidestä toisiinsa liittyvästä vaiheesta: 1) Profilointivaiheessa tunnistetaan yhteistyön lähtökohdat ja potentiaali Xamkin asiakkuudenhallintajärjestelmän, aiempien yhteistyökokemusten ja kertyneen asiakasymmärryksen perusteella. Uusia aloitteita voi syntyä työelämäkumppaneilta, hanketoiminnasta tai räätälöityjen palvelujen tarjoamisesta.

2) Kartoituvaiheessa Xamkin asiantuntijat ja mahdollinen tai nykyinen sidosryhmäkumppani muodostavat yhteisen käsityksen arvonluonnin tarpeista, haasteista ja mahdollisuuksista. Vaiheessa painottuvat monialainen yhteiskehittäminen sekä luovat ja osallistavat kehittämismenetelmät.

3) Arvolupauksesta sopimisen vaiheessa koulutuksen, TKI-toiminnan ja räätälöityjen palvelujen asiantuntijoista koostuva palvelutiimi määrittelee tarpeisiin perustuvat toimenpiteet sekä neuvottelee mahdollisen tai nykyisen ydinkumppanin kanssa käytännön yhteistyön sisällön kuvaavan arvolupauksen. Arvolupauksessa yhdistyvät usein sisäänpäin ja ulospäin suuntautuvat arvonäkökulmat. Kun kumppaniorganisaatio on hyväksynyt arvolupauksen, solmitaan kumppanuussopimus, jossa määritellään mahdollisuuksiin kytkeytyvän yhteisen arvonluonnin yhteiset tavoitteet, laajuus, resurssit, aikataulut ja vastuut.

4) Toteutusvaiheessa yhteistyö käynnistetään sovittujen ehtojen mukaisesti, ja yhteinen arvonluonti toteutuu konkreettisina toimina ja viestintänä.

5) Seuranta- ja arviointivaiheessa kumppanuutta kehitetään edelleen palautteen, vuoropuhelun ja yhteisen oppimisen avulla. Prosessi on luonteeltaan iteratiivinen, joten uudet aloitteet voivat käynnistää etenemisen uudelleen kartoitusvaiheesta.

Ydinkumppanuudet ymmärretään dynaamisiksi suhteiksi, joihin vaikuttavat sekä organisaatioiden sisäiset muutokset että toimintaympäristön laajempi kehitys. Kestävät sidosryhmäkumppanuudet edellyttävät yhteistä joustavuutta, tilannetietoisuutta sekä kykyä yhdistää nykyinen operatiivinen toiminta tulevaisuussuuntautuneeseen kehittämiseen. Näin ydinkumppanuusmalli tukee korkeakoulun strategista roolia alueellisessa ja verkostomaisessa arvонуonnissa.

3.3 Aineiston keruu ja analyysi taksonomian avulla

Aineisto kerättiin yhden korkeakoulun, Xamkin, määritellyiltä ydinkumppaneilta ja eräiltä mahdollisilta uusilta ydinkumppaneilta 91 teemahaastattelulla. Näiden kumppaniorganisaatioiden yhteenlaskettu liikevaihto oli vuonna 2025 yli 23,6 miljardia euroa, ja ne työllistivät yli 42 000 henkilöä. Haastattelut toteutettiin vuosina 2023–2025 kolmessa aineistonkeruuvaiheessa: vuonna 2023 tehtiin 33 haastattelua, vuonna 2024 yhteensä 29 haastattelua ja vuonna 2025 yhteensä 29 haastattelua. Informantit edustivat pääosin samoja määriteltyjä nykyisiä ydinkumppaneita sekä osittain uusia mahdollisia ydinkumppaneita. Haastateltavat toimivat organisaatioissaan toimitusjohtajina, yrittäjinä, johtajina ja päällikköinä.

Kaikilla haastattelukierroksilla vuosina 2023–2025 käytettiin samaa teemahaastattelurunkoa. Haastattelut käsittelivät seuraavia teemoja: 1) nykyisen mahdollisuuksiin kytkeytyvän yhteisen arvонуonnin yhteistyön sisältö sekä sidosryhmien koulutukseen, TKI-toimintaan ja/tai räätälöityihin palveluihin liittyvät tarpeet ja odotukset; 2) resursseihin ja tietoon perustuvat näkökulmat sekä tulevaisuuden työvoima- ja yrittäjätarpeita koskevat odotukset; 3) kansainvälistymiseen liittyvät mahdollisuudet ja odotukset, mukaan lukien kansainvälisten opiskelijoiden potentiaali; 4) kestävä kehityksen mahdollisuudet ja odotukset, erityisesti alueen veto- ja pitovoima; 5) teknologiapainotteiset mahdollisuuksiin kytkeytyvän yhteisen arvонуonnin odotukset; sekä 6) tulevaisuuden mahdollisuuksiin kytkeytyvää yhteistä arvонуontia koskevat sidosryhmäodotukset ja toteutuneen arvон tulkinta.

Haastattelut toteutettiin kasvokkain ja Microsoft Teamsin välityksellä. Haastateltavilta pyydettiin lupa haastatteluun sekä kasvokkaisissa että digitaalisissa toteutuksissa, ja haastattelut tallennettiin audiovisuaalisesti heidän suostumuksellaan. Teemahaastattelurunko toimitettiin haastateltaville etukäteen. Haastattelujen kesto vaihteli puolesta tunnista tuntiin. Litteroidun tekstiaineiston laajuus vaihteli 10–20 sivun välillä haastattelua kohden.

Haastattelut analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä, jonka avulla tunnistettiin sisällöllisiä yhtäläisyyksiä ja eroja eri sidosryhmien mahdollisuuksiin kytkeytyvän yhteisen arvонуonnin odotuksissa ja toteutuneessa arvossa. Tunnistetut yhtäläisyydet ja erot muodostivat perustan erilaisten sidosryhmien odotuksia ja toteutunutta arvoa kuvaavalle eksploratiiviselle taksonomialle eli luokittelulle. Hodgsonin (2019) mukaan taksonomioilla on tärkeä tehtävä tutkittavia kohteita koskevien käsitteellisten ristiriitojen vähentämisessä. Bruno ja Richmond (2003) toteavat, että hyvä taksonomia erottaa ryhmän osatekijät toisensa poissulkeviksi ja yksiselitteisiksi alaryhmiksi. Käytännössä hyvän taksonomian tulee olla yksinkertainen, helposti muistettava ja helppokäyttöinen. Taksonomia voidaan johtaa sekä deduktiivisesti

käsitteellisen luokittelun avulla että induktiivisesti empiirisen luokittelun perusteella (Szopinski ym., 2019). Tässä tutkimuksessa induktiivista empiiristä luokittelua.

Mahdollisuuksiin sisältyvien arvo-odotusten mahdollinen laajuus määrittyy korkeakoulun ja nykyisen tai mahdollisen ydinkumppanin välisissä neuvotteluissa. Tavoitteena on saavuttaa osapuolten välinen sopimus, jossa tunnistetaan mahdollisuuksiin kytkeytyvät sisäänpäin ja ulospäin suuntautuvat arvolupaukset. Näiden näkökulmien yhteisvaikutus näkyy usein lopullisessa kirjallisessa sopimuksessa. Yhteistyökumppaneiden neuvotteleva ja hyväksymä sopimus muodostaa potentiaalisen ja toiminnallisen kehyksen toteutuneen arvon tavoittamiselle.

Tässä tutkimuksessa taksonomia perustuu odotettuun mahdollisuuksiin sisältyvään arvoon. Odotettu arvo määritellään kohdennetuksi, jos arvolupauksessa eli sopimuksessa kuvatulla toimijalla on yksi tai kaksi mahdollisuustavoitetta, ja laaja-alaiseksi, jos tavoitteita on vähintään kolme. Toteutunut arvo määritellään kohdennetuksi, jos toteutuneita mahdollisuuksia on yksi ja mahdollisuuksiin kytkeytyviä arvonäkökulmia yksi tai kaksi. Toteutunut arvo määritellään laaja-alaiseksi, jos toteutuneita mahdollisuuksia on vähintään kaksi ja sidosryhmät tuovat esiin vähintään kolme mahdollisuuksiin kytkeytyvää arvonäkökulmaa.

Yhteistyön aikana on tärkeää seurata ja johtaa jatkuvasti sovittuja mahdollisuuksiin kytkeytyvän yhteisen arvonluonnin toimia ja saavutuksia. Näin voidaan tunnistaa sidosryhmien odotukset, niiden mahdolliset muutokset yhteistyöprosessin aikana sekä toteutuneiden arvotulosten potentiaali. Xamk järjestää ydinkumppaneille vuosittain useita tilaisuuksia, joissa kumppanit voivat verkostoitua, viettää aikaa yhdessä, keskustella sekä jakaa ajatuksia mahdollisuuksiin kytkeytyvän yhteisen arvonluonnin vaihtoehtoista ja toteutuneista arvotuloksista muiden avainsidosryhmien sekä Xamkin koulutuksen, TKI-toiminnan, palvelujen, opiskelijoiden ja alumnien edustajien kanssa. Säännöllinen ydinkumppaneita koskeva aineistonkeruu ja päivittäinen sidosryhmäpalaute ovat olennainen osa korkeakoulun sisäistä kehittämistä ja sidosryhmäyhteistyön laadun parantamista. Ydinkumppaneilta saatu palaute tuottaa myös uusia ideoita mahdollisuuksiin kytkeytyvään yhteiseen arvonluontiin koulutuksessa, TKI-toiminnassa, palveluissa sekä opiskelija- ja alumnien kanssa tehtävässä yhteistyössä.

4. Tulokset

Taksonomia muodostuu neljästä aiemmin määritellyn Xamkin mahdollisten ydinkumppanien joukon ($n = 82$) alaryhmästä. Alaryhmät määritellään ja nimetään seuraavasti. Ensimmäistä alaryhmää, jolle ovat ominaisia laaja-alaiset mahdollisuuksiin kytkeytyvän arvon odotukset ja laaja-alainen toteutunut arvo, kutsutaan *kontekstuaalisiksi mahdollistajiksi*. Toista alaryhmää, jolla on laaja-alaiset mahdollisuuksiin kytkeytyvän arvon odotukset mutta kohdennettu toteutunut arvo, kutsutaan *mahdollisuusaaltojen surffaajiksi*. Kolmatta alaryhmää, jolle ovat ominaisia kohdennetut mahdollisuuksiin kytkeytyvän arvon odotukset ja laaja-alainen toteutunut arvo, kutsutaan *strategisen tasapainon etsijöiksi*. Neljättä alaryhmää, jolla sekä mahdollisuuksiin kytkeytyvän arvon odotukset että toteutunut arvo ovat kohdennettuja, kutsutaan *kohdennetuiksi edistäjiksi*. Seuraavassa alaryhmien ominaispiirteitä kuvataan arvolupausten sekä mahdollisuuksiin kytkeytyvän yhteisen arvonluonnin odotuksiin ja toteutuneisiin arvotuloksiin keskittyneiden teemahaastattelujen perusteella.

4.1 Kontekstuaaliset mahdollistajat

Kontekstuaalisiksi mahdollistajiksi nimetyllä ryhmällä, johon kuuluvat kaupungit ja kunnat, on kaikkein laaja-alaisimmat mahdollisuuksiin kytkeytyvän arvonaluonnin odotukset. Ne kohdistuvat kaikkiin neljään määriteltyyn mahdollisuuteen: uusien organisaatioiden ja uuden liiketoiminnan syntymiseen, innovaatioihin sekä vaurauden luomiseen. Kaupunkien ja kuntien odotukset liittyvät erityisesti opiskelijayrittäjyyden alueelliseen potentiaaliin ja uusien yritysten perustamiseen. Odotukset kytkeytyvät myös alueella toimivien yritysten liiketoiminnan kehittämiseen. Yritysten odotetaan synnyttävän uutta liiketoimintaa innovaatioiden, omistajanvaihdosten ja investointien pohjalta. Kaupungit ja kunnat korostavat lisäksi monimuotoisiin innovaatioihin kohdistuvia suuria odotuksia. Vaurauden luominen on niille tärkeää, jotta ne voivat turvata erilaisten palvelujen jatkuvuuden, ylläpitää infrastruktuuria ja houkutella alueelle uusia asukkaita. Niiden odotukset kattavat laajan arvonaluontipotentiaalin eli kaikki kuusi aiemmin määriteltyä arvoulottuvuutta, joilla voi olla merkitystä kaupunkien ja kuntien strategisten tavoitteiden saavuttamiselle. Kaupungit ja kunnat ovat poliittisesti ohjattuja organisaatioita, joissa neljän vuoden välein valittavat uudet valtuustot määrittelevät strategiat ja niiden toimeenpanon poliittisten puolueiden tavoitteiden sekä alueellisten, kansallisten ja EU-tason strategioiden pohjalta. Osa haastatelluista kaupunkien ja kuntien edustajista kuvasi rooliaan mahdollisuuksiin kytkeytyvässä yhteisessä arvonaluonnissa kontekstuaaliseksi alustaksi, joka mahdollistaa monenlaista yhteistä arvonaluontia. Haastattelujen perusteella myös toteutunut arvo näyttää laaja-alaiselta ja liittyy uusien organisaatioiden ja uuden liiketoiminnan syntymiseen, innovaatioihin sekä vaurauden luomiseen. Kaupungit ja kunnat korostivat lisäksi yritys vastuuseen liittyvien yhteiskunnallisten, eettisten ja ympäristöarvojen vahvaa vaikutusta yhteistyöhön.

4.2 Mahdollisuusaaltojen surffaajat

Mahdollisuusaaltojen surffaajiksi nimettyyn ryhmään kuuluvat pienyritykset ja yksityiset yritysneuvontaorganisaatiot (ts. konsultit). Niiden mahdollisuuksiin kytkeytyvän arvonaluonnin odotukset ovat laaja-alaisia ja kohdistuvat kaikkiin neljään määriteltyyn mahdollisuuteen. Pienyritykset ja yritysneuvontaorganisaatiot pitävät korkeakoulun kanssa tehtävää mahdollisuuksiin kytkeytyvää yhteistä arvonaluontia pitkäjänteisenä liiketoiminnan kehittämisinvestointina. Ne korostavat erityisesti joustavuutta ja avointa suhtautumista mahdollisiin yhteistyö-tarjoumiin ja arvolupauksiin. Ilmaistu arvolupaus voi olla laaja-alainen, mutta käytännössä toimijat näyttävät usein painottavan odotuksiaan kohdennetummin omien etujensa mukaisesti. Tämä havainto vahvistuu osittain arvolupaukseen perustuvien sovittujen yhteistyötoimien toteutuksessa. Erityisesti TKI-yhteistyössä pienyritykset keskittyvät siihen, miten korkeakouluyhteistyö voi palvella niiden yksilöllisiä liiketoiminnan kehittämistarpeita, eivätkä niinkään tutkimuksen ja kehittämisen yleisiin tavoitteisiin. Samankaltainen toimintatapa näkyy yritysneuvontaorganisaatioissa, jotka tarkastelevat yhteistyötä oman etunsa lisäksi nykyisten tai mahdollisten asiakasyritystensä kehittämistarpeiden näkökulmasta. Toimijat osallistuvat usein aktiivisesti vain muutamisiin mahdollisuuksiin kytkeytyvän yhteisen arvonaluonnin toimintoihin ja jäävät passiivisiksi joissakin muissa arvolupaussopimuksessa määriteltyissä toiminna. Tämä voi olla myös ajankäyttöön perustuva strategia, jolla toimijat sovittavat resurssinsa erilaisiin yhteisen arvonaluonnin yhteistyömuotoihin. Toimijat näyttävät tarkkailevan useita mahdollisuuksiin kytkeytyvän arvonaltoja ja tarttuvan niihin, jotka sopivat parhaiten niiden omaan liiketoimintakontekstiin, mieltymyksiin ja tarpeisiin. Siksi

mahdollisuuksiin kytkeytyvässä yhteisessä arvonluonnissa toteutunut arvo näyttää tässä alaryhmässä odotuksia kohdennetummalta.

4.3 Strategisen tasapainon etsijät

Strategisen tasapainon etsijöiksi nimettyyn ryhmään kuuluvat keskisuuret ja suuret yritykset. Niiden mahdollisuuksiin kytkeytyvän arvonluonnin odotukset kohdistuvat yhteen tai kahteen määriteltyyn mahdollisuuteen. Tulosten perusteella arvolupaussopimuksiin perustuvat odotukset painottuvat innovaatioihin ja vaurauden luomiseen. Muut mahdollisuuskulmat, kuten uusien organisaatioiden tai uuden liiketoiminnan syntyminen, voivat sisältyä arvolupaukseen, mutta niitä ei välttämättä ilmaista muille sidosryhmille eikä kirjata yhteistyösopimuksiin. Keskisuurten ja suurten yritysten edustajien haastattelut osoittavat, että toimijat korostavat korkeakoulun kanssa tehtävässä mahdollisuuksiin kytkeytyvässä arvonluonnissa oman organisaationsa strategiaa ja yhteistyön strategista yhteensopivuutta. Ne kartoittavat innovaatioihin ja vaurauden luomiseen liittyviä, strategiaansa tukevia arvolupauksia, joiden tavoitteena on erityisesti nykyisen liiketoiminnan jatkuvuuden turvaaminen. Lisäksi toimijat tekevät usein omia arvolupaustarjouksiaan mahdollisesta innovaatioyhteistyöstä. Sopimukset, oikeudelliset vastuut ja luottamus korostuvat sekä innovaatioihin että vaurauden luomiseen liittyvässä yhteistyössä. Vaurauden luomiseen tähtäävillä toimilla hallitaan erityisesti nykyisen liiketoiminnan resurssien tulevaisuuteen liittyvää epävarmuutta. Tästä syystä opiskelijat nähdään keskeisenä osana mahdollisuuksiin kytkeytyvää yhteistä arvonluontia. Toimijat painottavat taloudellista, toiminnallista ja suhteisiin liittyvää arvoulottuvuutta. Vaikka niiden odotukset ovat kohdennettuja, toteutunut arvo näyttää laaja-alaiselta. Kohdennettujen yhteistyötavoitteiden saavuttamiseen investoidut resurssit voivat edistää toteutuneen arvon skaalautumista.

4.4 Kohdennetut edistäjät

Kohdennetuiksi edistäjiksi nimettyyn ryhmään kuuluvat kauppakamarit ja yrittäjäjärjestöt. Niiden mahdollisuuksiin kytkeytyvän arvonluonnin odotukset kohdistuvat kahteen tai kolmeen määriteltyyn mahdollisuuteen. Kauppakamarit painottavat innovaatioihin ja vaurauden luomiseen liittyviä odotuksia, kun taas yrittäjäjärjestöt korostavat uusien organisaatioiden ja uuden liiketoiminnan syntymistä sekä vaurauden luomista. Molemmissa organisaatiotyypeissä jäsenten palveleminen muodostaa strategisen lähtökohdan arvolupauksen mahdollisuussisältöä koskevien odotusten määrittelylle. Jäsenorganisaatioiden ja yrittäjävetoisten yritysten kehittäminen näyttää vaikuttavan mahdollisuuksiin kytkeytyvälle yhteiselle arvonluonnille asetettuihin tavoitteisiin ja yhteistyössä toteutettaviin toimiin. Molemmat organisaatiotyypit tavoittelevat korkeakouluyhteistyössä kohdennettua mahdollisuuksiin kytkeytyvää yhteistä arvonluontia. Arvoa tuotetaan jäsenille ja muille sidosryhmille painottamalla kahta tai kolmea arvoulottuvuutta. Haastattelujen perusteella sekä kauppakamarit että yrittäjäjärjestöt korostavat toteutuneessa arvossa taloudellista ja kokemuksellista arvoa sekä henkilökohtaista kasvua. Yhteistyö edistää sidosryhmien ja erityisesti jäsenorganisaatioiden omaa kehittymistä ja oppimista. Kauppakamarien jäsenistössä toteutunut arvo kytkeytyy tavallisesti organisaation eri tasoille, kun taas yrittäjäjärjestöissä se kohdistuu useammin yksittäiseen yrittäjään tai omistajaan. Kuvassa 2 esitetään eri sidosryhmien sijoittuminen odotetun ja toteutuneen arvon jatkumoille.

Kuva 2. Sidosryhmien odotetun ja toteutuneen arvon taksonomia.



5. Pohdinta ja johtopäätökset

Tutkimus täydentää aiempaa, mahdollisuuksien hyödyntämiseen keskittyntä laajaa yrittäjäyystutkimuksen keskustelua tuomalla siihen mukaan arvonäkökulman. Arvonäkökulma näyttää syventävän ymmärrystä niistä mahdollisista tekijöistä ja mekanismeista, jotka vaikuttavat sekä mahdollisuuksiin kohdistuviin odotuksiin että mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Tutkimus laajentaa markkinoinnin ja palvelututkimuksen arvokäsitettä yhdistämällä sen mahdollisuuksiin sisältyviin arvo-odotuksiin ja toteutuneeseen arvoon. Lisäksi tutkimus tuottaa kohdennettua ja kontekstisidonnaista tietoa monimutkaisesta sidosryhmäyhteistyöstä. Tuloksilla voi siten olla merkitystä ajankohtaisessa akateemisessa keskustelussa, joka käsittelee sidosryhmien toimintaa korkeakoulujen arvонуonnin yhteistyössä.

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin: 1) Millaisia mahdollisuuksiin sisältyviä yhteisen arvонуonnin odotuksia sidosryhmillä on? 2) Millaista toteutunutta arvoa sidosryhmille syntyy mahdollisuuksiin sisältyvästä yhteisestä arvонуonnista? 3) Eroavatko eri sidosryhmien mahdollisuuksiin sisältyvän yhteisen arvонуonnin odotukset ja toteutunut arvo toisistaan?

Empiiristen tulosten perusteella eri sidosryhmien mahdollisuuksiin kytkeytyvän yhteisen arvонуonnin odotukset ja toteutunut arvo voivat vaihdella laajuudeltaan ja laadultaan. Tässä tutkimuksessa sidosryhmät ryhmiteltiin neljään alaryhmään mahdollisuuksien ja niihin sisältyvien arvουlottuvuuksien laajuuden ja laadun perusteella. Kontekstuaalisilla mahdollistajilla ja mahdollisuusaaltojen surffaajilla näyttää olevan laaja-alaisimmat

toimijaodotukset. Kontekstuaalisten mahdollistajien toteutunut arvo on niin ikään laaja-alaista, kun taas mahdollisuusaaltojen surffaajien toteutunut arvo on kohdennettua. Ryhmät voivat lisäksi painottaa mahdollisuus- ja arvoulottuvuuksia eri tavoin. Strategisen tasapainon etsijöillä ja kohdennetuilla edistäjillä näyttää puolestaan olevan kohdennetut odotukset. Nämä ryhmät eroavat toteutuneen arvon perusteella siten, että strategisen tasapainon etsijöiden toteutunut arvo on laaja-alaista, kun taas kohdennettujen edistäjien toteutunut arvo on kohdennettua. Nämä ryhmät voivat painottaa eri mahdollisuuksia ja arvoulottuvuuksia toisistaan poikkeavasti.

Tutkimuksen käytännön merkitystä voidaan tarkastella korkeakouluyhteistyöhön osallistuvien erilaisten sidosryhmien näkökulmasta. Eri sidosryhmien toimintamalleja kuvaava eksploratiivinen taksonomia voi lisätä ymmärrystä sidosryhmien välisistä eroista mahdollisuuksiin kytkeytyvissä odotuksissa ja toteutuneessa arvossa. Taksonomia voi auttaa monisidosryhmäiseen korkeakouluyhteistyöhön osallistuvia toimijoita suunnittelemaan yhteistyötä, laatimaan arvolupauksia sekä johtamaan mahdollisuuksiin kytkeytyvää yhteistä arvonluontia. Se voi tukea ennakoivan ymmärryksen muodostamista muiden yhteistyöhön osallistuvien sidosryhmien mahdollisista odotuksista ja toteutuvan arvon potentiaalista.

Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, mutta ne voivat olla siirrettävissä samankaltaisiin korkeakoulujen yhteisen arvonluonnin konteksteihin ja sellaisiin sidosryhmäjoukkoihin, jotka osallistuvat mahdollisuuksiin sisältyvään yhteiseen arvonluontiin. Tuloksilla voi siten olla käyttöarvoa vastaavissa toimintaympäristöissä. Mahdollisuuden ja yhteisen arvonluonnin käsitteiden välisen suhteen tutkiminen sekä esitetyn taksonomian jatkokehittäminen edellyttävät kuitenkin käsitteellistä ja empiiristä validointia. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tarkastella tekijöitä, joilla saattaa olla kausaalinen vaikutus mahdollisuuksiin sisältyvään yhteiseen arvonluontiin erilaisissa yhteistyökonteksteissa.

Lähteet

- Alexander, F. (2012). Assessing information taxonomies using epistemology and the sociology of science, *Journal of Documentation*, Vol. 68, No. 5, pp. 725-743. doi: 10.1108/00220411211256058.
- Bal, A. S., Käpylä, J., Li, H., & Helander, N. (2023). Collaboration Value Co-creation from Stakeholder Perspective: A Literature Review, *Journal of Creating Value*, Vol. 9, No. 2, pp. 260-274. doi: 10.1177/23949643231151831.
- Best, B., Moffett, S., Hannibal, C., & McAdam, R. (2018). Examining networked NGO services: Reconceptualising value co-creation, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 38, No. 7, pp. 1540-1561. doi: 10.1108/IJOMP-10-2015-0644.
- Biggemann, S., Williams, M., & Kro, G. (2014). Building in sustainability, social responsibility and value co-creation, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 29, No. 4, pp. 304-312. doi: 10.1108/JBIM-08-2013-0161.
- Bitner, M. Ostrom, A., and Morgan, F. (2008). service blueprinting: a practical technique for service innovation, *California Management Review*, Vol. 50., No. 3, pp. 64-94. doi: 10.2307/41166446.
- Bruno, D., & Richmond, H. (2003). The Truth About Taxonomies, *Information Management Journal*, Vol. 37, issue 2, pp. 44-53.

- Cannas, R., Argiolas, G., & Cabiddu, F. (2018). Fostering corporate sustainability in tourism management through social values within collective value co-creation processes, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 27, No. 1, pp. 139-155. doi: 10.1080/09669582.2018.1501053.
- Chandler, J., D., & Lusch, R., F. (2015). Service systems. a broadened framework and research agenda on value propositions, engagement, and service experience, *Journal of Service Research*, Vol. 18, No. 1, pp. 6-22. doi: 10.1177/1094670514537709.
- Chesbrough, H., W., & Appleyard, M., M. (2007). Open Innovation and Strategy, *California Management Review*, Vol. 50, No. 1, pp. 57-76.
- Ciasullo, M., V., & Troisi, O. (2013). Sustainable value creation in SMEs: A case study, *TQM Journal*, Vol. 25, No. 1, pp. 44-61. doi: 10.1108/17542731311286423.
- Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). levels of analysis in entrepreneurship research: current research practice and suggestions for future, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 25, pp. 81-99.
- De Groot, L., Demeijer, F., Zweekhorst, M. & Urias, E. (2025). Multi-stakeholder networks in the higher education context: a configurative literature review of university-community interactions, *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 47, No. 4, pp. 490-508. doi: 10.1080/1360080X.2025.2451445.
- Edvardsson, B., Tronvoll, B., & Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, No. 2, pp. 327-339. doi: 10.1007/s11747-010-0200-y.
- Eggert, A., Ulaga, W., Frow, P., & Payne, A. (2018). Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use, *Industrial Marketing Management*, Vol. 69, pp. 80-90. doi: 10.1016/j.indmarman.2018.01.018.
- Eisenhardt, K., M. (1989). Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550.
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2020). A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for sustainability, *Journal of Business Ethics*, Vol. 166, pp. 3-18. doi: 10.1007/s10551-019-04112-z.
- Freeman, R., E., (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing Inc.
- Galvagno, M., & Dalli, D. (2014). Theory of value creation: A systematic literature review, *Managing Service Quality*, Vol. 24, No. 6, pp. 643-683. doi: 10.1108/MSQ-09-2013-0187.
- Hodgson, G., M. (2019). Taxonomic definitions in social science, with firms, markets and institutions as case studies, *Journal of Institutional Economics*, Vol. 15, No. 2, pp. 207-233. doi: 10.1017/S1744137418000334.
- Hsieh, P., L., (2015). Encounters in an online brand community: Development and validation of a metric for value co-creation by customers, *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, Vol. 18, No. 5, pp. 286-295. doi: 10.1089/cyber.2014.0524.
- Khanin, D., Rosenfield, R., Mahto, R. V., and Singhal, C. (2022). Barriers to entrepreneurship: opportunity recognition vs. opportunity pursuit, *Review of Managerial Science*, Vol. 16, pp. 1147-1167, doi: 10.1007/s11846-021-00477-6.

- Knight, J. (2023). Higher education cooperation at the regional level, *Journal of International Cooperation in Education*, Vol. 26, No. 1, pp. 101-115. doi: 10.1108/JICE-09-2023-0021.
- Kumar, V., & Rajan, B. (2017). What's in it for me? The creation and destruction of value for firms from stakeholders, *Journal of Creating Value*, Vol. 3, No. 2, pp. 142-156.
- Leydesdorff, L., and Etzkowitz, H. (1998). The Triple Helix as a model for innovation studies, *Science and Public Policy*, Vol. 25, No. 3, pp. 195-203.
- Mazzucato, M. Collective value creation: a new approach to stakeholder value, *International Review of Applied Economics*, Vol. 38, No. 1-2, pp. 43-57. doi: 10.1080/02692171.2022.2144149.
- Ng, I., C., L. (2010). The future of pricing and revenue models. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 9, No. 3, pp. 276-281. doi: 10.1057/rpm.2010.11.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept, *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 16, No. 1, pp. 1-25. doi: 10.17705/1CAIS.01601.
- Parmar, B., L., Freeman, R., E., Harrison, J., S., Wicks, A., C., Purnell, L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The state of the art, *Academy of Management Annals*, Vol. 4, No. 1, pp. 403-445. doi: 10.5465/19416520.2010.495581.
- Pera, R., Occhiocupo, N., & Clarke, J. (2016). Motives and resources for value co-creation in multi-stakeholder ecosystem: a managerial perspective, *Journal of Business research*, Vol. 69, NO. 10, pp.4033-4041. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.03.047.
- Pinelli, M., Lechner, C., Kraus, S., & Liguori, E. (2022). Entrepreneurial value creation: conceptualizing and exchange-based view of entrepreneurship, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 29, No. 2, pp. 261-277, doi: 10.1108/JSBED-04-2021-0155.
- Ranjan, K., R., & Read, S. (2016). Value co-creation: Concept and measurement, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 44, No. 3, pp. 290-315. doi: 10.1007/s11747-014-0397-2.
- Reypens, C., Lievens, A., & Blazevic, V. (2016). Leveraging value in multi-stakeholder innovation networks: A process framework for value co-creation and capture, *Industrial Marketing Management*, Vol. 56, pp. 40-50. doi: 10.1016/j.indmarman.2016.03.005.
- Rojas, B., H., Liu, L., & Lu, D. (2018). Moderated effect of value co-creation on project performance, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 11, No. 4, pp. 854-872. doi: 10.1108/IJIMPB-03-2017-033.
- Schofield, T. (2013). Critical Success Factors for Knowledge Transfer Collaborations between University and Industry, *The Journal of Research Administration*, Vol. 44, No. 2, pp. 38-56. ISSN-1539-1590.
- Schumpeter, J., A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harward University Press, New York.
- Shane, S., & Venkataram, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*, Vol. 25, No.1, pp. 217-226.
- Shepherd, D., A., Sattari, R., & Patzelt, H. (2022). A social model of opportunity development: Building and engaging communities of inquiry, *Journal of Business Venturing*, Vol. 37, pp. 1-24. doi: 10.1016/j.jbusvent.2020.106033.

Shut, C., & Bredeweg, B. (1996). An overview of approaches to qualitative model construction, *The Knowledge Engineering Review*, Vol. 11, No. 1, pp. 1-25.

Sjöö, K., & Hellström, T. (2019). University-industry collaboration: A literature review and synthesis, *Industry & higher education*, Vol. 33, No. 4, pp. 275-285. doi: 10.1177/0950422219829697.

Szopinski, D., Schoormann, T., & Kundisch, D. (2019). Because your Taxonomy is Worth it: Towards a Framework for Taxonomy Evaluation, *Proceedings of the European Conference on Information Systems (ECIS)*, Stockholm-Uppsala, Sweden.

Terán-Bustamante, A., Martínez-Velasco, A., & López-Fernández, A., M. (2021). University-Industry Collaboration: A sustainable Technology Transfer Model, *Administrative Sciences*, Vol. 11, Issue 4, pp.142-149. doi: 10.3390/admsci/1040142.

Universities of Applied Sciences Act 932/2014. Ministry of Education and Culture of Finland, Finlex – free and public online database of legal information owned by the Ministry of Justice in Finland, pp. 1-29. <https://www.finlex.fi/en>.

Vargo, S., L., Maglio, P., P., & Akaka, M., A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective, *European Management Journal*, Vol. 26, pp. 145-152. doi: 10.1016/j.emj.2008.04.003.

Webb, J., W., Ireland, R., D., Hitt, A., Kistruck, G., M., and Tihanyi, L. (2011). Where is the opportunity without the customer? An integration of marketing activities, the entrepreneurship process, and institutional theory, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 39, No. 4, pp. 537-554. doi: 10.1007/s11747-010-0237-y.

Yin, R., K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd ed. London: Sage Publications.

Zhao, X., Lu, X., & Shi, H. (2025). Redesigning University-Industry Collaboration: A Theoretical Framework for Innovation-Oriented partnerships, *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 14, Issue 6, pp. 193-207. ISSN (Online) 2319-8028. ISSN (Print): 2319-801X