

**VAASAN YLIOPISTO  
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA  
JOHTAMISEN LAITOS**

Toivonen Juho Eemeli

**PK- YRITTÄJIEN JA AMMATTIJOHTAJIEN SOSIAALISTEN SUHTEIDEN  
INTENSITEETIN TARKASTELUA LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ**

Johtaminen ja organisaatiot  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2007**

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>KUVIOLUETTELO .....</b>	<b>7</b>
<b>TAULUKKOLUETTELO .....</b>	<b>9</b>
<b>TIIVISTELMÄ.....</b>	<b>11</b>
<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>13</b>
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus .....	14
1.2 Tutkimuksen rakenne .....	15
1.3 Keskeiset käsitteet.....	16
1.3.1 Verkko .....	16
1.3.2 Verkosto .....	17
1.3.3 Suhde .....	17
1.3.4 Side.....	18
1.3.5 Yrittäjä ja ammattijohtaja.....	19
1.3.6 Luottamus.....	19
1.3.7 Yhteisyys ja vuorovaikutus.....	19
<b>2. TEORIAOSUUS.....</b>	<b>20</b>
2.1 Sosiaaliantropologia .....	21
2.2 Yrittäjä tutkimus .....	22
2.2.1 Yrittäjätutkimuksen jaottelua .....	22
2.2.2 Yrittäjien suhde tutkimusta.....	23
2.3 Verkostotutkimus ja sosiaalinen pääoma .....	26
2.3.1 Verkostotutkimus .....	26
2.3.2 Sosiaaliset verkostot .....	27
2.3.3 Sosiaalisen vaihdon teoria.....	29



2.3.4 Sosiaalisen pääoman tutkimusta .....	30
2.4 Tutkimuksen yleinen viitekehys .....	35
2.4.1 Sosiaalisen pääoman ulottuvuudet.....	36
2.4.2 Tiedon yhdistelyn ja vaihdon ehdot .....	37
2.4.3 Sosiaalisen pääoman yhteys tiedon vaihdon ja yhdistelyn ehtoihin ..	38
<b>3. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....</b>	<b>43</b>
3.1 Tutkimusasetelma .....	43
3.2 Tutkimusmenetelmä .....	44
3.3 Tutkimusaineisto .....	44
3.4 Kyselylomakkeen rakenne .....	44
3.5 Tutkittavat ja aineiston keräysmenetelmä .....	45
3.6 Tutkimusaineiston analysointi .....	46
3.7 Graafiteoria.....	46
3.8 Tutkimuksen luotettavuus .....	47
<b>4. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET.....</b>	<b>49</b>
4.1 Vastaajien taustamuuttajat.....	49
4.2 Tilastollisten muuttujien muodostus.....	53
4.3 Summamuuttujien muodostus .....	57
<b>5. VERKKOJEN MUODOSTUS JA ANALYYSI .....</b>	<b>65</b>
5.1 Verkkojen muodostus .....	65
5.2 Nuorten ja kokeneiden vertailu.....	69
<b>6. TUTKIMUSTULOKSET .....</b>	<b>72</b>
6.1 Tapa mitata sosiaalisen suhteen intensiteettiä .....	72
6.2 Yrittäjien ja ammattijohtajien erot.....	73
6.3 Erot liiketoimintakumppaneiden välillä .....	73



6.4 Erot nuorten ja kokeneiden välillä .....	74
<b>7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....</b>	<b>75</b>
7.1 Sosiaalisen suhteen intensiteetti .....	75
7.2 Eroavaisuudet suhteen intensiteetissä.....	77
7.3 Yhteenveto tuloksista .....	77
7.4 Teorian ja empirian vertailu.....	78
7.5 Jatkotutkimus .....	79
<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>81</b>
<b>LIITE.....</b>	<b>89</b>



<b>KUVIOLUETTELO</b>	<b>sivu</b>
<b>Kuvio 1.</b> Yrittäjän sosiaalisia suhteita käsittelevät kolme lähestymistapaa.	20
<b>Kuvio 2.</b> Sosiopsykologisen-, johtamis- ja strategisen näkökulman sekä yhteistyön vuorovaikutus (Hakanen 1998).	32
<b>Kuvio 3.</b> Sosiaalisen pääoman lähteet ja tuotokset (Ruuskanen 2001).	34
<b>Kuvio 4.</b> Uuden tietopääoman muodostuminen (Nahapiet ja Ghoshal 1998).	36
<b>Kuvio 5.</b> Tutkimusasetelma	43
<b>Kuvio 6.</b> Yrittäjien ja johtajien keskiarvot kaikista suhteista	61
<b>Kuvio 7.</b> Suhteiden intensiteetti eri osapuolien välillä	62
<b>Kuvio 8.</b> Frekvenssinverkko ja frekvenssin summamuuttujien arvot	66
<b>Kuvio 9.</b> Luottamusverkko ja luottamuksen summamuuttujien arvot	67
<b>Kuvio 10.</b> Vuorovaikutusverkko ja vuorovaikutuksen summamuuttujien arvot	68
<b>Kuvio 11.</b> Kokeneiden ja nuorten suhteiden frekvenssi, luottamus ja vuorovaikutus	70
<b>Kuvio 12.</b> Summamuuttujien vaikutus sosiaalisen sidoksen intensiteettiin	76



<b>TAULUKKOLUETTELO</b>	<b>sivu</b>
<b>Taulukko 1.</b> Kuusi erilaista sidettä (Vähämäki 2000).	18
<b>Taulukko 2.</b> Haastateltavien jakautuminen yrittäjiin ja johtajiin	49
<b>Taulukko 3.</b> Haastateltavien taustamuuttajat	50
<b>Taulukko 4.</b> Haastateltavien sukupuoli	50
<b>Taulukko 5.</b> Haastateltavien toiminta alalla	51
<b>Taulukko 6.</b> Haastateltavien syntymävuosikymmen	51
<b>Taulukko 7.</b> Liiketoimintakumppaneiden määrät	52
<b>Taulukko 8.</b> Suhteiden kestot	53
<b>Taulukko 9.</b> Frekvenssikysymysten korrelaatiot	54
<b>Taulukko 10.</b> Luottamus­kysymysten korrelaatiot	55
<b>Taulukko 11.</b> Vuorovaikutuskysymysten korrelaatiot	55
<b>Taulukko 12.</b> Suhteen frekvenssin summamuuttujien keskiarvot	58
<b>Taulukko 13.</b> Suhteen luottamuksen summamuuttujien keskiarvot	59
<b>Taulukko 14.</b> Suhteen vuorovaikutuksen summamuuttujien keskiarvot	60
<b>Taulukko 15.</b> Yrittäjien ja johtajien keskiarvot kaikista suhteista	61
<b>Taulukko 16.</b> Suhteiden intensiteetin arvot eri osapuolien välillä	63
<b>Taulukko 17.</b> Frekvenssin, luottamuksen ja vuorovaikutuksen korrelointi	64
<b>Taulukko 18.</b> Haastateltavat ja heidän taustamuuttajat.	65



---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Juho Eemeli Toivonen
<b>Tutkielman nimi:</b>	Pk-yrittäjien ja ammattijohtajien sosiaalisten suhteiden intensiteetin tarkastelua liiketoimintaympäristössä.
<b>Ohjaaja:</b>	Henrik Gahmberg
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri
<b>Laitos:</b>	Johtamisen laitos
<b>Oppiaine:</b>	Johtaminen ja organisaatiot
<b>Koulutusohjelma:</b>	Kansainvälinen johtaminen
<b>Aloitusvuosi:</b>	2002
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2008
	<b>Sivumäärä: 96</b>

---

**TIIVISTELMÄ**

Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille yrittäjien ja ammattijohtajien sosiaalisen verkon rakennetta ja sosiaalisen pääoman muodostumista liiketoimintaympäristössä teoreettista viitekehystä apuna käyttäen. Teoreettisena viitekehysenä toimii Nahapiet & Ghoshalin (1998) malli tiedollisen pääoman syntymisen ehdoista. Viitekehykselle antavat tukea teoriat ihmiskeskeisistä tutkimuksista, verkostoitumistutkimuksista sekä yritystutkimuksista. Tutkimus on toteutettu kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta hyväksikäyttäen, muodostaen sisällön analyysin avulla pohjan empiirisen aineiston tutkimiselle. Päätelyn logiikkana tutkimuksessa käytettiin deduktiivista päättelyä, jossa päättely etenee yleisestä yksittäiseen, tässä tapauksessa teoriasta empiriaan. Tutkimuksesta selviää tapa, miten sosiaalisen suhteen intensiteettiä voidaan hahmottaa ja mitata. Tällä tavoin voidaan todeta, ettei yrittäjien ja ammattijohtajien välillä ole eroa liiketoimintasuhteiden intensiteettien välillä, mutta suhteissa eri liiketoimintakumppaneihin eroja löytyy. Tutkimuksessa verrataan myös kokeneiden ja nuorten liiketoimintasuhteita keskenään ja esitetään eroavaisuudet suhteiden intensiteetissä sekä nuorten käyttämissä kommunikaatiokanavissa.

---

**AVAINSANAT:** Yrittäjä, ammattijohtaja, sosiaalisen suhteen intensiteetti



## 1. JOHDANTO

Liiketoimintaosaaminen on edellytys kilpailukyvyille. Kyky verkostoitua ja luoda kontakteja nousee tärkeään asemaan pk-yrityksillä ja on osa yrittäjän liiketoimintaosaamista. Suomalaisista ja eurooppalaisista yrityksistä monet työllistävät alle 10 henkilöä, mikä tekee verkostoitumisen ja suhteiden kehittämisen etenkin pienten yritysten haasteeksi. Toimivat suhteet luo pk-yritykselle mahdollisuuksia myös innovatiiviseen toimintaan. Sosiaalisena toimijana yrittäjä pystyy luomaan uusia tarpeellisia suhteita ja yhdistelemään niitä.

Suuri osa verkostoitumista tarkastelevista tutkimuksista keskittyy organisaatioiden väliseen verkostoitumiseen, jossa organisoidaan liiketoimintaprosesseja ja sovitetaan niitä yhteen, jolloin tuotannon kehitys mittaa yhteistyön tuloksia. Tutkimuksessa on pyritty irtautumaan organisaatioita tutkivista teorioista ja lähestymään pk-yrittäjää sosiaalisena toimijana. Resurssien yhteensovittamisen sijaan tutkimus keskittyy yrittäjän verkostosuhteissa tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Tästä syystä tutkimukseen on otettu mukaan teorioita useammilta tieteenaloilta, joiden on tarkoitus tarjota toisilleen vastavuoroisuutta ja luoda hieman erilaisen tutkimusasetelman.

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia yrittäjyystutkimuksen, verkostoitumistutkimuksen ja ihmiskeskeisten tekijöiden yhtymäkohtaa. Verkostotutkimuksen suunnasta tutkimuksessa tarkastellaan yritystoimintaa suhteiden ja toimijoiden näkökulmasta ja miten strategisesti merkittäviä toimijoita voidaan tunnistaa liiketoiminnassa. Yrittäjyystutkimuksen suunnalta tutkimus keskittyy etsimään vastauksia siihen mikä on kannattavaa yhteistyötä ja mitkä ovat hyödyllisiä liikesuhteita. Ihmiskeskeisestä suunnasta pyritään selittämään yksilön toimintaa sosiaalisena toimijana inhimillisten tekijöiden avulla. Suuntauksien avulla tutkimuksessa pyritään hahmottamaan yrittäjien välisten suhteiden rakennetta, käyttäen apuna graafiteoriaa ja kuvaamaan suhteita visuaalisesti Ucinet-ohjelman avulla.

Koska pienten yritysten yhteistyösuhteet ovat usein muodoltaan epämuodollisia, auttaa sosiaalisen verkon tutkiminen kartoittamaan näitä epämuodollisia suhteita. Kuvattu yrittäjän sosiaalinen verkko on kuitenkin

yhteydessä liiketoiminnalle tarpeellisiin ulkopuolisiin resursseihin ja toimintoihin. Se muodostaa verkon liiketoimintaverkon sisään ja toimii tämän kanssa vuorovaikutuksessa. Hakanen (1998) liittyy tutkimuksessaan sosiaalipsykologisen näkökulman erityisesti pk-yrityksien kohdalla vaikuttavan johtamis- ja strategiseen näkökulmaan ja toisaalta johtamisella on vaikutus siihen miten luottamus ja sitoutuminen kehittyvät. Håkansson ja Johansson (1988) toteavat että yritysten ja yrittäjien väliset epämuodolliset suhteet, sosiaaliset verkot, muodostavat arvioiden mukaan noin kaksi kolmasosaa kaikista yhteistyösuhteista. Yrittäjyysverkostotutkimuksissa (vrt. Äyväri 2002) korostetaan yrittäjän keskeistä asemaa suhteiden rakentajana. Verkostosuhteet tuovat yrittäjälle taloudellisen hyödyn lisäksi esimerkiksi henkistä tukea yrittäjätöissä. Verkostotutkimus käsittelee usein verkostosuhteita yritystasolla eikä ota huomioon ihmisten suhteita. On tärkeää pystyä linkittämään yritystasoiset tekijät ja henkilöiden kyvykkyydet sekä niiden vaikutus sosiaalisen prosessin eri vaiheissa.

### 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille yrittäjien ja ammattijohtajien sosiaalisen verkon rakennetta ja sosiaalisen pääoman muodostumista. Tutkimuksessa tulisi selvittää *tapa, miten sosiaalisen suhteen intensiteettiä voidaan hahmottaa ja mitata*. Tämän avulla tulisi selvittää *mikä on yrittäjien ja ammattijohtajien sekä nuorten ja kokeneiden liiketoiminnassa käytettävien suhteiden intensiteetti ja miten ne eroavat toisistaan. Ja mikä on taustamuuttujien vaikutus intensiteettiin*.

Ahokangas ja Pihkala (2002) toteavat kirjassaan, että toimijoita analysoitaessa kartoitetaan toimintaympäristössä toimivat yrittäjät, joilla on jokin asiakas, kilpailu- tai yhteistyösuhde tutkittavaan yrittäjään. Lisäksi he luonnehtivat toimijoiden osaamisia, rooleja ja tehtävää verkossa ja tarkastelevat kykyä ja halua yhteistyöhön. Tutkimuksessa hahmotetaan yrittäjien ja ammattijohtajien egoverkkoa kartoittamalla yrittäjän suhteita toimintaympäristön toimijoihin. Tästä selviää saatujen toimijoiden roolit ja sosiaalista pääomaa luovat ominaisuudet.

Tutkimus on rajattu koskemaan pk-yrittäjiä ja ammattijohtajia. Haastateltavan ryhmän koko on viisi yrittäjää ja viisi ammattijohtajaa. Heidät valittiin kyselyyn ammattinsa ja sijaintinsa mukaan. Ihmisten välisiin suhteisiin vaikuttavat useat eri tekijät, joten tutkittavien suhteisiin vaikuttavat tekijät ovat rajattu sosiaaliseen sitoutumiseen. Taustamuuttujiksi kyselyyn on valittu yrittäjän ikä, sukupuoli ja aika, jonka henkilö on toiminut tällä toimialalla yrittäjänä tai johtajana.

## 1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimusraportin toisessa pääluvussa esitellään sosiaalisen verkon analysoinnissa käytettävä teoreettinen viitekehys, ongelman kannalta keskeisiä teorioita ja luodaan katsaus aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Teoriaosuus keskittyy yksittäisen toimijan sosiaaliseen verkkoon liiketoimintaympäristössä, missä se on vuorovaikutuksessa yrityksen muiden verkostojen kanssa. Tutkimusongelmaa lähestytään tässä luvussa kolmesta näkökulmasta, jotka ovat yrittäjätutkimus, ihmisenäkökulma ja verkkotutkimus.

Kolmannessa luvussa esitellään tutkimusmetodiikkaa. Luvussa kerrotaan tutkimusmenetelmästä, tutkimusaineistosta, kyselylomakkeen rakenteesta, keräysmenetelmästä ja teoriasta johon aineiston analysointi perustuu. Kolmannessa luvussa selvitetään lopuksi, miten tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia on pyritty parantamaan.

Neljännessä luvussa hahmotetaan tutkimukseen osallistuneiden yrittäjien ja johtajien haastatteluilla saatua sosiaalista pääomaa. Aluksi luvussa tarkastellaan haastateltavien ominaisuuksia ja suhteisiin vaikuttavia taustamuuttujia. Sosiaaliset suhteet jaotellaan yrittäjien ja johtajien välillä suhteen frekvenssiin, luottamukseen sekä yhteisyyteen summamuuttujien avulla.

Viidennessä luvussa saatujen summamuuttujien avulla muodostetaan haastateltujen ympärille verkot liiketoimintakumppaneihin, minkä jälkeen tarkastelu painottuu suhteiden intensiteettien analysointiin saaduilla tuloksilla ja niiden vertailuun Excelillä sekä Ucinet- ja SPSS-analyysityökaluilla. Saatuja

tuloksia verrataan myös kysytyihin taustamuuttujiin ja selvitetään erot kokeneiden ja nuorten haastatteluun osallistuneiden välillä.

Kuudennessa luvussa esitetään tutkimustulokset. Luvussa esitellään tapamittata sosiaalisten siteiden intensiteettiä, verrataan yrittäjien sekä ammattijohtajien ja liiketoimintakumppaneiden eroja. Lopuksi luvussa verrataan kokeneita ja nuoria haastatteluun osallistuneita.

Seitsemännessä luvussa tehdään johtopäätökset ja yhteenveto tuloksista ja arvioidaan saatuja tuloksia. Luvussa kerrataan tutkimusongelmat sekä tutkimuksen asetelma. Tämän lisäksi verrataan tutkimuksessa saatujen tulosten avulla haastateltavia sekä suhteita keskenään. Näiden avulla vastataan tutkimusongelmaan ja tehdään yhteenveto tutkimuksen tuloksista. Saatuja tuloksia verrataan aikaisemmin esiteltyyn teoriaan ja pohditaan saavutettiin tutkimuksessa tavoitteet ja esitetään vielä mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

### **1.3 Keskeiset käsitteet**

Verkostoajattelun teoreettinen tausta on hyvin monipuolinen. Tutkijoiden näkökulmat ja tarkastelutavat vaihtelevat laajasti ja käsitteiden käyttö on usein epäselvää. Tämä voi johtaa käsitteiden sekoittumiseen keskenään, kuten esimerkiksi verkon ja verkoston merkitys vaihtelee tutkimusten välillä.

Seuraavassa on määritelty keskeisiä käsitteitä, jotka helpottavat osaltaan tutkittavan asian ymmärtämistä. Tutkimuksen kannalta tärkeitä käsitteitä ovat sitoutuminen, suhde, verkko, verkosto ja yrittäjä, jotka on selitetty seuraavissa kappaleissa. Muita tutkimuksen kannalta tärkeitä käsitteitä ovat luottamus, vuorovaikutus ja sosiaalinen pääoma, joiden määrittely jatkuu teoriaosuudessa tarkemmin.

#### **1.3.1 Verkko**

Verkko-käsitettä käytetään tarkasteltaessa yhden toimijan erilaisia suhteita ja verkkoja, joissa hän on mukana. Hagg ja Johanson (1983) näkevät verkon verkoston paikallisena osana, jossa toimijoiden välillä on tiheämpää yhteistyötä

tai enemmän yhteistyösuhteita kuin verkostossa. Toimijat kuuluvat useampiin verkkoihin, mitkä ovat taas osana laajempia verkostoja. Håkansson ja Snehota (1995) näkevät yksilöiden sosiaalisen verkon koostuvan henkilökohtaisista suhteista, jotka ovat muodostuneet erilaisista syistä. Niitä voidaan käyttää eri tavoin kehittäessä yrityssuhteita joissa yksilö on osallisena. Toimijoiden verkoilla on erilaisia rooleja eri ympäristöissä. Verkko voidaan nähdä koostuvan samantyyppisistä tekijöistä, jotka muodostavat kokonaisuuden. Tekijät voidaan jakaa Håkanssonin ja Johanssonin (1992) mukaan toimijoihin, toimintoihin ja resursseihin.

### **1.3.2 Verkosto**

Verkko ja verkosto -käsitteitä sekä englanninkielisiä net ja network -käsitteitä käytetään usein synonyyminä toisilleen ja niillä kuvataan yritysten yhteistyötä. Tutkimuksessa verkosto ja verkko tarkoittavat eri asioita. Verkostoa käytetään kuvaamaan makrotasoa, eikä yhden yksittäisen toimijan toiminnan näkökulmasta. Raatikainen ja Ahopelto (1994) määrittelevät verkoston kokonaisuudeksi, joka muodostuu erityyppisten toimijoiden, toimintojen tai resurssien välisistä verkoista. Näitä kolmea tekijää tarkasteltaessa Ahokangas ja Pihkala (2002) nostavat esille neljä verkostojen ominaisuutta, jotka ovat resurssien mahdollistama suorituskyky sekä niiden keskinäinen riippuvuus, arvottaminen ja kontrolli.

### **1.3.3 Suhde**

Verkot ja verkostot muodostuvat toimijoiden väliseen vaihdantaan liittyvistä suhteista. Suhdetta kahden toimijan välillä voidaan tutkia tapauksena joka on syntynyt eristyksessä muista tekijöistä. Tässä kontekstissa suhdetta voidaan selittää toimijoiden ominaisuuksilla, vuorovaikutustekijöillä ja toimijoiden välisellä kehitysprosessilla. Håkansson ym. (1995) eivät kuitenkaan pidä yksittäistä suhdetta eristyksessä vaan se on vuorovaikutuksessa toimijoiden laajemman verkon, verkoston ja ympäristön kanssa. Suhde muodostuu kahden toimijan välisestä yhteistyöstä ja sen ulottuvuuksia ovat riippuvuus ja sitoutumisen taso tai integraatio aste. Toimijoina suhteessa voivat olla esimerkiksi yksilöt, ryhmät, yritykset tai organisaatiot. Tutkimus keskittyy yksilöiden välisiin sosiaalisiin suhteisiin ja suhteen intensiteettiin, joka koostuu luottamuksesta, vuorovaikutuksesta ja siitä kuinka usein osapuolet ovat tekemisissä. Toimijalla on suhde toiseen henkilöön kun tämä pystyy

muodostamaan toiseen sosiaalisen suhteen eli tietää kuka kukin on ja miten he ovat suhteessa itseensä.

### 1.3.4 Side

Siteellä ymmärretään suhteen vahvuutta. Kahden toimijan välisiä siteitä voidaan kutsua dyadeiksi. Vähämäki (2000) määrittelee tutkimuksessaan teknisen siteen, aikaperusteisen siteen, tietoperusteisen siteen, sosiaalisen siteen, taloudellisen siteen ja juridisen siteen (Taulukko 1).

**Taulukko 1.** Kuusi erilaista sidettä (Vähämäki 2000).

Side	Esimerkki
Tekninen side	Alihankkija on sopeuttanut tuotantonsa teknisesti päähankkijan toimintaan sopivaksi
Aikaperustainen Side	Useamman alihankkijan tuotantoketju on koordinoitu logistisesti tehokkaasti toimivaksi ketjuksi
Tietoperustainen side	Yritykset vaihtavat tietoa toinen toistensa rakenteista ja prosesseista ja siten oppivat toimimaan yhdessä tehokkaammin
Sosiaalinen side	Yritysten väliset siteet henkilöiden kesken, jotka täydentävät tai korvaavat kirjalliset sopimukset
Taloudellinen side	Investoinnit ja luotot yritysten välillä tai yhteinen riskinotto
Juridinen side	Yritysten väliset kirjalliset sopimukset

### 1.3.5 Yrittäjä ja ammattijohtaja

Yrittäjä on määritelty Huuskosen (1992) tapaan henkilöksi, joka harjoittaa elinkeino- tai liiketoimintaa itsenäisesti omaan lukuunsa taloudellisen riskin alaisena ja arvostavaa itsenäisyyttä sekä riippumattomuutta. Koiranen (1994) määrittelee sisäisen ja ulkoisen yrittäjyyden eroja luonnehtien ulkoisen yrittäjyyden liittyvän oman yrityksen perustamiseen ja pyörittämiseen, kun taas sisäinen yrittäjyys on yrittäjämäinen ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa jonkin työyhteisön jäsenenä. Tutkittava otos täyttää vähintään ulkoisen yrittäjyyden tai sekä ulkoisen että sisäisen yrittäjän määritelmän. Johtaja puolestaan harrastaa liiketoimintaa toisen lukuun ja näin taloudellinen riski ei kohdistu johtajaan.

### 1.3.6 Luottamus

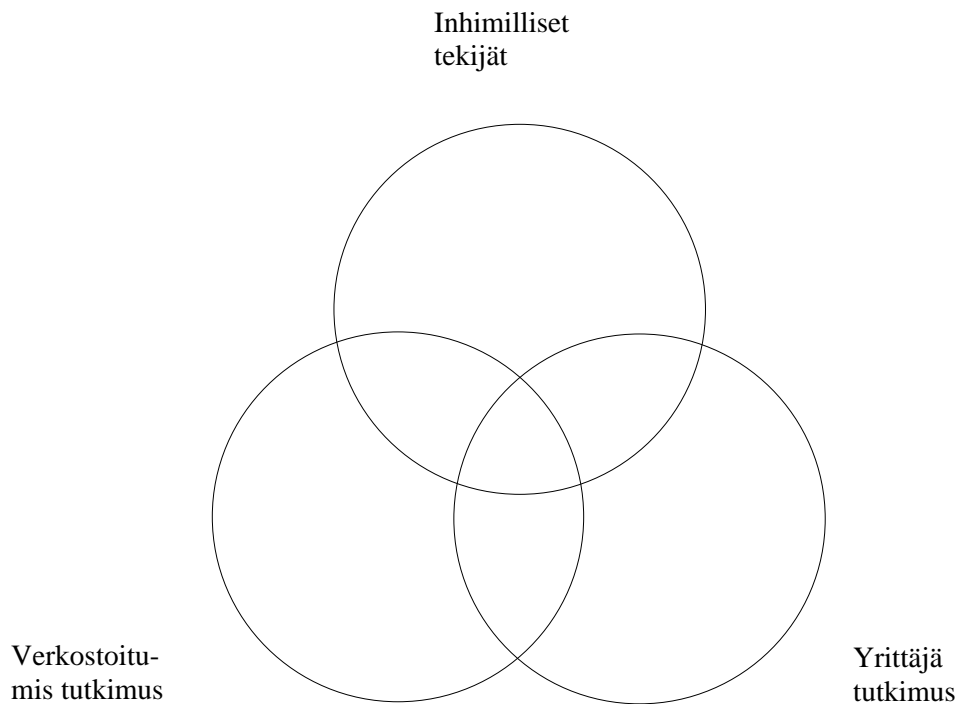
Eri tieteenalat ovat tutkineet luottamusta ja määrittävät luottamuksen tarkoitusta. Luottamus määritellään Blomqvistin (1997, 2002) mukaan enemmän suhteen kuin yksilön ominaisuudeksi. Luottamukseen kytkeytyviä käsitteitä ovat osaaminen, uskottavuus, varmuus, usko, toivo, lojaalisuus ja luotettavuus. Luottamuksen oletetaan kehittyvän suhteen prosessin myötä. Halinen (1994) tyypittelee luottamusta erilaisiin luottamuksiin, esimerkiksi yleiseen ja erityisluottamuksiin. Yleinen luottamus on rationaalista luottamusta, joka liittyy toisen osapuolen ominaisuuksiin. Erityisluottamusta kertyy taas yhteisistä kokemuksista. Davenport ja McLaughlin (2004) mainitsevat myös pikaluottamuksen. Tämä ilmenee tilanteissa, joissa työhistoria on niin lyhyt, ettei luottamusta ole vielä syntynyt.

### 1.3.7 Yhteisyys ja vuorovaikutus

Tutkimuksessa yhteisyys koostuu kysymyksistä arvoista, päämääristä ja kiinnostuksen kohteista. Yhteisyys vaikuttaa suhteen vuorovaikutukseen. Vesalainen (2002) määrittelee vuorovaikutuksen kysymyksiksi ja vastauksiksi, joiden kautta yritykset kalibroivat suhdettaan vastaamaan osapuolien tarpeita ja tavoitteita. Vesalainen tarkastelee vuorovaikutusta osaamis-, yhteisyys- ja yksilöllisyysnäkökulmasta. Osaamisnäkökulmasta keskitytään suhteesta saataviin hyötyihin, yhteisyysnäkökulmasta keskitytään siihen kuinka osapuolet ylläpitävät yhteisiä intressejään ja yksilönäkökulmasta vuorovaikutuskeskustelu liittyy siihen, millaisen aseman osapuoli saa verrattuna muihin suhteisiin.

## 2. TEORIAOSUUS

Tässä luvussa selvitetään teoreettisia lähestymistapoja liiketoimintaympäristössä tapahtuville sosiaalisille suhteille. Luku koostuu yritystutkimuksen, verkostoitumistutkimuksen ja ihmiskeskeisten tutkimusten teorioiden esittelystä sekä tutkimuksessa käytettävästä yleisestä viitekehystä. Tutkimusongelmaa lähestytään kolmesta eri suunnasta ja ongelma sijoittuu näiden lähestymistapojen yhtymäkohtaan, kuten kuviossa 1. on esitetty. Luvussa kolme esitellään vielä graafiteoria, jota käytetään apuna verkkojen analysoinnissa ja kuvaamisessa.



**Kuvio 1.** Yrittäjän sosiaalisia suhteita käsittelevät kolme lähestymistapaa.

## 2.1 Sosiaali antropologia

Antropologia tutkii ihmisten käyttäytymistä ja ominaisuuksia sekä selittää osaltaan ihmisten luomien suhteiden rakennetta. Antropologi Dunbar (1992) tutki sosiaalisen ryhmän laajuutta verrattuna aivojen kokoon. Hän tuli tulokseen että mitä laajempi neokorteksi on, sitä laajemman sosiaalisen ryhmän he voivat muodostaa. Ihmisen neokorteksin ollessa suurin, heillä on myös laajin sosiaalinen ryhmä. Ihmiselle ryhmäkooksi Dunbar sai 147,8. Luku edustaa keskimäärin ihmisten maksimi määrää, joiden kanssa henkilö pystyy muodostamaan sosiaalisen suhteen eli tietää kuka kukin on ja miten he ovat suhteessa itseensä.

Hill ja Dunbar (2003) todistivat tutkimuksessaan myös että iällä on merkitystä sosiaalisen ryhmän rakenteelle. Sosiaalisen verkon ryhmäkoko oli keskimäärin 150 henkilöä noin 50 vuotta täyttäneillä, minkä jälkeen tämä lähti pienenemään uudestaan. Hill ym. (2003) toteavat kahden yleisen faktorin vaikuttavan siihen kuinka usein sosiaalisen ryhmän jäsenet pitävät toisiinsa yhteyttä. Toinen niistä on todennäköisyys nähdä ryhmän jäsen kasvotusten ja toinen on jommankumman tarkoituksellisen yhteydenoton toistuminen.

Suhteiden luonne ja rakenne vaihtelevat henkilöiden elämänkaaren eri kehitysvaiheissa. Keskimäärin 12 ikävuodesta lähtien ihminen pystyy havaitsemaan ystävyyden molemminpuolisesti palkitsevana suhteena. Yksilön odotukset ja tarpeet muuttuvat elämänkaaren eri vaiheissa. Toinen osapuoli ei välttämättä tyydytä toisen tarpeita henkilön elämänkaaren läpi. (vrt. Bigelow & La Gaipa, 1975; Dickens & Perlman, 1981).

Suhteen luonne vaihtelee riippuen osapuolten sosiaalikuttuurillisista taustoista. Eri kulttuureissa käyttäytymisten ja tulkintojen suhde voi olla erilainen, mikä tekee kulttuurien välisen kommunikoinnin ongelmalliseksi. Myös arvot ja muut tekijät, jotka vaikuttavat tutkimuksessa käytettäviin intensiteettiä mittaaviin tekijöihin saattavat erota suuresti eri kulttuureihin kuuluvien henkilöiden välillä. Länsimaisessa kulttuurissa suhde saattaa muodostua hyvinkin erilaisilla kuin ei länsimaisissa kulttuureissa.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on vertailtu naisten ja miesten suhteita keskenään. Esimerkiksi Winstead (1986) havaitsi sukupuolten välillä eroja. Hän vertaili sukupuolten välistä tiedon välitystä ja selvitti, että naisten välisissä suhteissa on havaittavissa intiimimpää tiedonvälitystä kuin miesten välisissä suhteissa.

Hays (1985) totesi suhteen rakenteen muuttuvan myös suhteen eri kehitysvaiheissa. (vrt. LaGaipa 1977). Altmanin ja Taylorin (1973) Social penetration theory ehdottaa, että suhteen kehittyessä luottamuksen tulisi lisääntyä, koska suhde muuttuu pinnalliselta tasolta syvällisemmäksi. Kehitys vaatii sosiaalisten kerrosten läpäisyä vuorovaikutuksessa sekä avoimuutta.

Persoonallisuuden vaikutusta sosiaalisiin suhteisiin on myös tutkittu. Esimerkiksi Duck ja Craig (1978) totesivat tutkimuksessaan että myös persoonallisuudella on vaikutusta suhteen syntymiseen ja muodostumiseen. He keskittyivät erityisesti henkilöiden älyyn, kognitiivisiin ominaisuuksiin ja persoonallisuuteen.

## **2.2 Yrittäjä tutkimus**

Yrittäjätutkimuksen voidaan katsoa alkaneen 1700-luvulla klassisen koulukunnan näkemyksillä, joiden merkittävä tutkija oli Adam Smith. Toinen merkittävä askel oli Joseph Schumpeterin (1934) lähestymistapa, jossa pääpaino asetettiin toimintoihin ja prosesseihin. Tämän lähestymistavan pohjalta on kehittynyt niin sanottu itävaltalainen koulukunta. Sosiologinen lähestymistapa tutkii yrittäjyyttä yhteiskunnallisena ilmiönä ja psykologinen malli puolestaan keskittyy yksilöön.

### **2.2.1 Näkökulmia yrittäjyystutkimukseen**

Yrittäjyystutkimusta voidaan jakaa erilaisten näkökulmien mukaan. Kyrö (1997) esittää kolme eri yrittäjyyden muotoa, jotka ovat yksilön yrittäjämäinen toimintatapa, ulkoinen yrittäjyys eli pienyrityksen omistaminen ja johtaminen ja sisäinen yrittäjyys.

Vesalainen (1996: 160–163) jakaa yrittäjyyden tarkastelun neljään näkökulmaan, joita ovat makronäkökulma, liiketaloudellinen näkökulma, organisatorinen näkökulma ja yksilönäkökulma. Makronäkökulmasta yrittäjyyttä tutkitaan suhteessa kansantalouteen, verkostoihin sekä pienyrittäjyyteen ja tarkastelu tapahtuu yhteiskuntatasolla. Liiketaloudellinen näkökulma puolestaan painottaa liikeideaa, innovointiprosesseja ja tuottavan liiketoiminnan kriteerejä. Organisatorinen näkökulma korostaa toimintamuotoja sekä toimintamalleja. Yksilönäkökulma keskittyy yrittäjän ominaisuuksiin ja edellytyksiin, yrittäjätyyppeihin sekä yrittäjäksi ryhtymiseen.

Tutkittavat yritykset voidaan jakaa myös toimialoittain, esimerkiksi teollisuus-, tukku- ja vähittäiskauppa, kuljetus, varastointi, tietoliikenne, kiinteistöpalvelut, vuokrauspalvelut, liike-elämän palvelut, rakentaminen, majoitustoiminta, ravitsemistoiminta, rahoitustoiminta, muut yhteiskunnalliset ja henkilökohtaiset palvelut, maa-, riista- ja metsätalous sekä terveys- ja sosiaali-ala.

Yritykset voidaan jakaa myös niiden koon perusteella. Näitä määritelmiä ovat mikroyritykset ja pienet yritykset sekä keskisuuret ja suuret yritykset. Suomessa määritellään pienet ja keskisuuret yritykset Euroopan komission vuonna 1996 esittämällä tavalla. Pienellä ja keskisuurella yrityksellä tarkoitetaan yritystä, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja jonka vuotuinen liikevaihto on enintään 40 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 27 miljoonaa euroa. Pienen yrityksen palveluksessa on 10–49 työntekijää ja vuosiliikevaihto enintään 7 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 5 miljoonaa euroa. Tätä pienemmät yritykset ovat mikroyrityksiä.

### **2.2.2 Yrittäjien suhdetutkimusta**

Verrattuna sosiaaliantropologian täysin inhimilliseen lähestymistapaan, on yrittäjien suhteita selittävässä teorioissa usein keskitytty yrittäjään enemmän rationaalisen ja taloudellista hyötyä tavoittelevana toimijana kuin esimerkiksi antropologiassa tai ihmisen psykologisissa tutkimuksissa.

Henkilöön vaikuttaa inhimillisten tekijöiden lisäksi toimintaa ohjaava voima, joka ohjaa tätä erilaiseen käyttäytymiseen liiketoimintaympäristössä.

Esimerkiksi Szarka (1990) nostaa esille pienyritysten verkostotutkimuksessa sosiaalisen sekä yritysten välisen ulottuvuuden, koska pienyrityksen omistaja tai johtaja samaistaa itsensä yritykseen ja yritys samaistetaan johtajaan tai omistajaan. Yrittäjien suhteita selittävissä tutkimuksissa tulokset ovat kuitenkin usein hyvin samanlaisia kuin sosiaalipsykologisissa suhdetutkimuksissa. Tämä viittaisi siihen, että yrittäjän suhdeverkostoja ohjaa myös sosiaalisen pääoman elementit.

Johannisson (1988, 1998) korostaa tutkimuksissaan yrittäjän henkilökohtaisia verkostoja osana yrittäjyyttä. Hän erottelee yrittäjän verkostoista sosiaaliset verkostot, ammatilliset verkostot ja liiketoimintaverkostot. Johannisson kiinnittää myös erityisesti huomiota siihen kuinka yksilöiden välisistä sosiaalista suhteista tulee taloudellisesti tuottavaa toimintaa. Tutkimuksessa on jaettu tutkittavat yrittäjien sosiaaliset suhteet tavarantoimittajiin, yhteistyökumppaneihin, asiakkaisiin, kilpailijoihin, henkilökohtaisiin kontakteihin työn ulkopuolelta, henkilökohtaisiin kontakteihin liiketoiminnasta sekä julkisiin palveluihin, mukaillen Granovetteriä (1992).

Håkansson ym. (1995) jakavat aikaisempien tutkimusten pohjalta suhteet rakenteellisten ominaisuuksien ja suhteen prosessiominaisuuksien mukaan. Rakenteelliset ominaisuudet määritellään jatkuvuutena, monimutkaisuutena, symmetrisyytenä ja muodollisuutena. Suhteen prosessia tutkittaessa he päätyivät sopeutumiseen, yhteistyöhön ja konfliktiin, sosiaaliseen kanssakäymiseen sekä rutiininomaisuuteen.

Håkansson (1989) osoittaa, että suhteen ikä on edellytys laajemmalle yhteistyölle ja jatkuvuus on edellytys suhteen kehitykselle ja muutoksille. Monimutkaisuus syntyy suhteessa yksilöiden ominaisuuksista ja määrästä. Osapuolten asema, organisatoriset roolit ja henkilökohtaiset taustat muokkaavat suhteen monimutkaisuutta. Tämän lisäksi myös suhteen käyttötarkoitus vaikuttaa monimutkaisuuteen, koska suhteella saattaa olla useampia käyttötarkoituksia.

Verrattuna suhteisiin kuluttajan ja myyjän välillä Håkansson (1993) toteaa, että yrittäjien väliset suhteet ovat symmetrisempiä, aloitteen tekeminen ja resurssien vaihdanta on molemminpuolista ja tasapainossa eli yrittäjä kokisi velvollisuutta

vastata palvelukseen vastapalveluksella. Sosiaalipsykologian puolelta esimerkiksi Coleman (1990) näkee suhteisiin liittyvän velvollisuuden oletuksen siitä, että suhteiden osapuolet suorittavat vastavuoroisesti toisilleen palveluksia.

Suhteiden epämuodollisuus vähentää sopimusten roolia suhteessa. Esimerkiksi Macaulay (1963) kuvaa yrittäjien välisiä suhteita epämuodollisiksi. Hän toteaa tutkimuksessaan, että sopimuksien rooli jää usein alhaiseksi, vaikka niitä tehdään. Myös Håkansson ja Snehota toteavat epämuodolliset mekanismit, kuten luottamus ja varmuus tärkeämmiksi suhteen kehityksen kannalta, kuin osapuolten väliset sopimukset.

Hallen ym. (1989) ovat havainneet molemminpuolisen sopeutumisen olevan ehto suhteen kehittymiselle ja jatkuvuudelle, mikä olisi yhteneväinen sosiaalisen identiteettiteorian kanssa. Toimijan identiteetti muotoutuu samaistumalla ryhmään tai suhteen toiseen osapuoleen. Yksilöt luovat ajan myötä suhteessa käytettäviä rutiineja ja sääntöjä ja näin täyttävät tarpeensa koordinoida suhteessa tapahtuvat toiminnot.

Håkansson ja Snehota (1995) toteavat, että suhteessa tapahtuvien konfliktien voittamiseksi yhteistyö osapuolten välillä on välttämätöntä, koska muuten hyötysuhde lähenee nollaa. Suhteen luomisessa myös henkilökohtaiset siteet ovat merkityksellisiä. Yrittäjien väliset suhteet muodostuvat sosiaalisen vaihdantaprosessin tuloksena. Yksilöt luovat henkilökohtaisia verkkoja, jotka näyttävät olevan edellytys yritysten välisille siteille (vrt. Dwyer, Schurr, Oh 1987). Nelson ja Winter (1982) kuvaavat epämuodollisten ja monimuotoisten suhteiden muuttuvan ajan kuluessa rutiininomaisiksi. Osapuolet sisäistävät rutiineja ja käyttäytymismalleja, mitkä helpottavat konfliktien ratkaisua ja toimintoja suhteessa.

Resurssinäkökulmasta Mattsson ja Johanson (1992) yhdistävät toimijoita toisiinsa vaikka näillä ei olisi suoraa suhdetta keskenään. He pitävät suhteessa myös kilpailijoita, joilla on sama asiakas. Mattsson ja Johanson kuvaavat suhteita, jotka ovat jo tyrehtyneet resurssivaihdannan loputtua, nukkuviksi eli "sleeping" suhteiksi. Näillä suhteilla on merkitystä yhdisteltäessä ja luodessa uutta resurssien vaihdantaa. Myös Burt (1992) huomasi sosiaalipsykologisissa

tutkimuksissaan heikkojen siteiden muodostamien verkostojen sisältävän uutta informaatiota ja toimijan mahdollisuuden keskeisempään asemaan verkostossa.

## **2.3 Verkostotutkimus ja sosiaalinen pääoma**

Verkostotutkimuksen avulla voidaan hahmottaa erilaisten verkostojen rakenteita. Rakenteita hahmottamalla voidaan selvittää verkoston toimintaa. Sosiaalinen pääoma voidaan nähdä niiden resurssien summana, jotka tämä saa käyttöönsä verkostosuhteiden kautta.

### **2.3.1 Verkostotutkimus**

Verkostotutkimuksella voidaan tutkia laajaa joukkoa erilaisia tutkimuskohteita mallintamalla verkostosuhteiden ja verkostossa tapahtuvan toiminnan rakenteita. Tutkimusala voi keskittyä esimerkiksi ihmiseen, yritykseen, organisaatioon, yksikköön, valtioon.

Pietilä ym. (2005) kuvaavat Tekesin teettämässä tutkimuksessa suhteen voivan olla vaihdantaa, ystävyyttä, sukulaisuutta, kiintymystä, jäsenyyttä järjestössä, asiakkuutta, kilpailua, yhteistyötä tai muuta. Araujo ja Easton (1996) jakavat verkostotutkimuksen kymmeneen eri suuntaukseen, jotka ovat sosiaalisten verkostojen tutkimus, suurten organisaatioiden välisten verkostojen tutkimus, toimijaverkkoteoria, innovaatioverkostojen tutkimus, verkostoorganisaatiotutkimus, yhteiskunnallinen verkostotutkimus, talousmaantieteellinen verkostotutkimus, vertaileva verkostotutkimus, yrittäjäverkostotutkimus ja toimialan verkostojen tutkimus.

Eastonin ym. (1996) tapaan Malinen (1998) jakaa verkostotutkimuksen neljään lähestymistapaan. Ensimmäisessä lähestymistavassa verkosto nähdään suhteina, joka korostaa sitä että organisaatioiden yritystoiminta on kiinnittynyt ihmisten välisiin suhteisiin. Toisessa lähestymistavassa verkostoa tarkastellaan rakenteina, joka koostuu organisaatioiden välisestä riippuvuudesta ja suhteiden tiiviyydestä. Kolmannessa lähestymistavassa otetaan huomioon verkostoitumisprosessi eli miten muuttuvat suhteet muokkaavat verkostoa. Neljännessä lähestymistavassa verkostoa tutkitaan egokeskeisesti eli yhden yrityksen näkökulmasta, mikä määrittää roolit kumppaneiden kesken.

### 2.3.2 Sosiaaliset verkostot

Verkostoanalyysi koostuu joukosta menetelmiä, joiden avulla pyritään hahmottamaan sosiaalisia rakenteita ja sosiaalisten ilmiöiden riippuvuutta toisistaan. Verkoston mallintaminen auttaa hahmottamaan ihmisten, yksiköiden, organisaatioiden, yritysten tai valtioiden välisiä suhteita.

Sosiaaliset verkostot voivat toimia resursseina arkipäiväisissä ongelmissa. Esimerkiksi Walker (1993) näki sosiaaliset tukiverkostot resursseina, joiden avulla sosiaalinen toimija selviää arkipäivän ongelmista ja kriiseistä. Sosiaaliset tukiverkostot muodostavat sosiaalisten suhteiden kokonaisuuden, joka heijastaa laajempaa sosiaalista järjestelmää.

Sosiaaliset verkostot eroavat toisistaan ja hyödyt ovat tällöin erilaisia. Travers sekä Milgram (1969) selvittivät kokeessaan sosiaalisten suhteiden tiheyttä. He tutkivat myös sosiaalisten ryhmien mahdollisuuksia hyödyntää vuorovaikutusverkostojen kautta syntyviä resursseja ja sosiaalista pääomaa.

Granovetter (1973, 1982) pyrki luomaan teorian, jossa yksilöiden sosiaaliset verkostot luovat heidän sosiaalisen ympäristönsä. Sosiaalisessa ympäristössä ideat leviävät, tapahtuu poliittista organisoitumista ja sosiaalista koheesiota laajemmin. Hän osoitti, mikä merkitys on epäsuorilla kontakteilla informaation kulkuun yhteisössä. Tutkimuksissaan hän on luonut heikkojen ja vahvojen siteiden teoriaa ja hahmottanut yritys- ja organisaatiotoiminnan sosiaalista kytkeytyneisyyttä ihmisten välisiin verkostoihin.

Granovetter esitteli käsitteet "siteen" ja "suhteen vahvuus", joka on suhteeseen käytetyn ajan, tunneperäisen sitoutumisen, läheisyyden kokemuksen, vastapalvelusten odotusten ja vaihdannan yhdistelmä. Näiden avulla hän pystyi mittaamaan suhteen heikoksi, vahvaksi tai vähämerkityksiseksi. *Heikot* siteet hän kuvasi yhdistävän ihmisiä vain yhdellä elämän alueella, esimerkiksi jäsenyys samassa yhdistyksessä. Näihin suhteisiin ei liity vahvaa tunneperäistä sitoutumista eikä niihin panosteta paljoa. *Vahvat* siteet Granovetter kuvasi yhdistävän toimijoita monille eri tasoilla ja pitkäaikaisesti. Esimerkkinä voidaan käyttää perhesiteitä. Heikot siteet auttavat ymmärtämään sosiaalista rakennetta, koska ne yhdistävät toimijoita erillisiin ryhmiin. Heikoissa siteissä

tieto ja ideat leviävät ja henkilö, jolla on paljon heikkoja siteitä, on paremmat mahdollisuudet kuulla uusista ideoista kuin muilla.

Wellman (1979) osoitti että löyhästi jäsentynyt sosiaalinen verkosto tarjosi yksilölle sosiaalisen suojaverkon, joka paikantui laajasti heidän elinalueensa ulkopuolella, ja että naisten ja miesten välillä on eroja kyvyssä hyödyntää sosiaalista verkostoa ja siitä saatavia resursseja. Tästä johtuen sosiaalisen verkon resurssien vaihtosuhteet ovat usein epätasapainossa (Knoke 1990, 109). Yksilön kytkeytymistä sosiaalisten suhteiden verkostoon voidaan lähestyä yksilön toiminnan taloustieteellisistä selityksistä. Toimija voidaan nähdä omien preferenssien ja hyötyjen maksimoijana ja sisäistettyjen normien ohjaavana.

Granovetter (1992) esitteli käsitteen "embeddedness", jonka Äyväri (2002) suomensi "sisäkkäisyys". Tällä Granovetter esitti sen, että organisaatio toimii suhteiden rakenteessa, jossa toimijoina ovat muut toimintaympäristön ihmiset. Esimerkiksi yrityksen toiminta tapahtuu asiakas-, tavarantoimittaja- tai kilpailusuhteissa. Koska yritystoiminnan suhteiden rakenteet ovat syntyneet ajan kuluessa, sen toiminta on kytkeytynyt paikalliseen yhteisöön työntekijöiden verkostojen kautta.

Granovetter (1992) luettelee kolme syytä miksi sosiaalisten suhteiden huomioon ottaminen on välttämätöntä. Ensiksi toimijan taloudellisten päämäärien lisäksi hänellä on myös ei-taloudellisia päämääriä, kuten hyväksyntä tai valta. Toiseksi toimijan taloudellinen toiminta on vuorovaikutuksessa hänen toimintaa ohjaavan sosiaalisen yhteyden kanssa. Ja kolmanneksi hän toteaa että taloudelliset instituutiot ovat sosiaalisen toiminnan tulosta.

Burt (1992) näkee verkostanalyysin yhdystekijänä jonka avulla tutkija voi yhdistää sosiologian, mikrotason eli yksilötason ja makrotason rakenteelliset tekijät toisiinsa. Hän huomasi tutkimuksessaan, että heikkojen siteiden muodostamiin verkostoihin jää aukkoja ("structural holes"), joita ylittämällä yrittäjällä on mahdollisuus hyötyä aukkoon liittyvän informaation edusta ja mahdollisuus hallita verkoston suhteita. Tilanteessa, jossa suuri osa suhteista menee yrittäjän kautta, pystyy yrittäjä kuulemaan nopeasti uusista ideoista, hallitsemaan verkossa liikkuvaa tietoa ja ohjailemaan muita verkon toimijoita.

### 2.3.3 Sosiaalisen vaihdon teoria

Sosiaaliset verkot koostuvat sosiaalisista suhteista. Sosiaalisia rakenteita voidaan lähestyä sosiaalisen vaihdon teorian pohjalta. Siinä selvitetään sosiaalisia rakenteita sosiaalisten suhteiden pohjalta ja kuinka ne ovat sijoittuneet sosiaaliseen verkkoon.

Homan (1961) kehitti sosiaalisen käyttäytymisteorian joka perustui ihmisten alkeelliseen käyttäytymiseen kun he ovat suorassa kontaktissa toisen kanssa. Hän erotti tästä rooleihin perustuvan käyttäytymisen, kuten yhteiskunnan luomat normit. Tällä hän loi pohjan sosiaalisen vaihdon teorialle.

Blaun (1964) näkökulmasta toiminta laajoissa yhteisöissä mahdollistuu yhteisillä arvoilla. Hän tutki prosesseja, kuten ryhmän muodostuminen ja ryhmäkoheesio ja analysoi sosiaalisen rakenteen muutosta sosiaalisten voimien vaikutuksesta.

Emersonin (1972) teoriassa nähdään toimija pisteenä, johon moni suhde liittyy. Toimija voi olla yksilö, ryhmä tai yritys. Nämä suhteet taas muodostavat sosiaalisen verkon. Emerson (1972) viittaa suhteiden luovan verkkojen rakenteellisia prototyyppisiä, kuten monopolirakenteet, ringit ja ketjut. Emerson yhdistää teoriassaan sosiaaliset sekä psykologiset tekijät. Vaihtoteorian lähtökohtana voidaan nähdä se, miten toimijan valta sosiaalisessa järjestelmässä määräytyy, kun hän kontrolloi muille tärkeitä resursseja. Tällöin tavoitteena on vähentää omaa riippuvuutta muista ja lisätä muiden riippuvuutta itsestään.

Colemanin (1990) teoriassa toimijoiden välisiä suhteita tulee tarkastella, jotta voidaan ymmärtää yksilön toiminta osana sosiaalista järjestelmää. Hänen teoriassaan rajatulla joukolla toimijoita on kiinnostus joukkoon ilmiöitä ja heillä on eri määrä resursseja, joiden avulla he pystyvät kontrolloimaan ilmiöitä, kuten poliittiset päätökset. Toimijat kontrolloivat myös ilmiöitä, joihin heillä ei ole varsinaisesti intressiä. Tämä mahdollistaa vaihtosuhteet toimijoiden välillä.

Marsdenin (1983) mallin mukaan vaihdannan määrä ei sinänsä kuvaa toimijoiden vaikutusvaltaa sosiaalisessa järjestelmässä, vaan se heijastaa heidän strategista asemaansa sosiaalisessa verkossa.

### 2.3.4 Sosiaalisen pääoman tutkimusta

Sosiaalinen pääoma voidaan nähdä sosiaalisen yksikön käytettävissä olevien resurssien summana, jotka tämä saa käyttöönsä verkostosuhteiden kautta. Tällöin sosiaalinen pääoma kattaa verkoston ja ne voimavarat, joita toimija pystyy hyödyntämään verkoston avulla.

Ruuskanen (2001) määrittelee sosiaalisen pääoman viittaavan yleensä sosiaalisen rakenteen tiettyihin ulottuvuuksiin, kuten sosiaalisiin verkostoihin, normeihin ja luottamukseen. Ulottuvuudet edistävät verkoston jäsenten välistä sosiaalista vuorovaikutusta ja toimintojen koordinoitua ja sen myötä tehostavat yksilöiden tavoitteiden toteutumista tai talouden toimintaa. Sosiaalista pääomaa määriteltäessä tutkimuksissa viitataan usein Pierre Bourdieuhun, James Colemaniin tai Robert Putnamiin. Määrittelyjen eroista huolimatta yhteneväisyyksiä löytyy, kuten sosiaaliset verkostot ja verkostoihin liittyvät normit. Sosiaalinen pääoma ymmärretään usein voimavaraksi, joka muodostuu ihmisten välisten formaalien ja informaalisten suhteiden vaikutuksesta.

Bourdieu (1986) määrittelee sosiaalisen pääoman käsitettä kuvatessaan yksilöiden ja ryhmien sijoittumista yhteiskunnan sosiaalisiin rakenteisiin. Bourdieu sijoitti toimijan yhteiskuntarakenteeseen taloudellisen, kulttuurisen ja sosiaalisen pääoman perusteella. Tällöin sosiaalinen pääoma liittyi osallisuuteen samankaltaisten henkilöiden verkostossa, joista muodostui yhteistyösuhteita.

Coleman (1988) muodosti sosiaalisen pääoman verkostoista, normeista ja luottamuksesta. Hän kiinnitti huomiota sosiaalisten suhteiden kiinteyteen ja rakenteen kykyyn ylläpitää normeja, luottamusta ja tiedon kulkua. Hänen mukaan pääoman muotoja ovat velvoitteet, odotukset, informaatiovirrat, sosiaaliset normit ja niihin liittyvät sanktiot. Coleman näki yksilön käytössä olevan sosiaalisen pääoman myös yhteisön yhteiskäytössä olevana resurssina.

Putnam (2000) jakaa teoksessaan "Bowling alone" sosiaalisen pääoman sitovaan sosiaaliseen pääomaan eli "bonding social capital" ja yhdistävään sosiaaliseen pääomaan tai "bridging social capital". Yhdistävä ulottuvuus merkitsee yksilöiden välisiä sosiaalisia siteitä ja verkostoja ja sitova tarkoittaa ryhmäidentiteettiä. (Ruuskanen 2001, 33). Keskeistä hänen tutkimuksissa on

instituutioihin sitoutuva sosiaalinen pääoma, joka on muodostunut ajan kuluessa.

Portes ja Sensebrenner (1993) määrittelevät neljä taloudellisen toiminnan kannalta toimintaodotuksia suuntaavaa tekijää, jotka toimivat sosiaalisen pääoman lähteenä. Nämä ovat arvot (*value introjection*), suoritteiden vastavuoroisuus (*reciprocity transactions*), rajoittunut solidaarisuus (*bounded solidarity*) ja pakotettu tai kontrolloitu luottamus (*enforceable trust*). *Arvot* rajoittavat rationaalista oman edun tavoittelua ja velvoittavat jäseniä jakamaan resursseja keskenään. *Vastavuoroisuus* puolestaan perustuu siihen, että palvelukseen tulisi vastata vastapalveluksella. *Rajoittunut solidaarisuus* syntyy kun ryhmä tiedostaa erityisyytensä ja siihen liittyvien etujen tiedostamisesta. Nämä yhdessä synnyttävät solidaarisuussiteitä ryhmän jäsenten välille. *Luottamus* syntyy kontrollimahdollisuuden kautta. Kontrollimahdollisuus perustuu yhteisön jäsenten kokemaan sosiaaliseen sanktiovaaraan, kuten maineen menettämiseen tai yhteisöstä ulossulkemiseen. Tämä lisää toiminnan ennustettavuutta ja luottamusta.

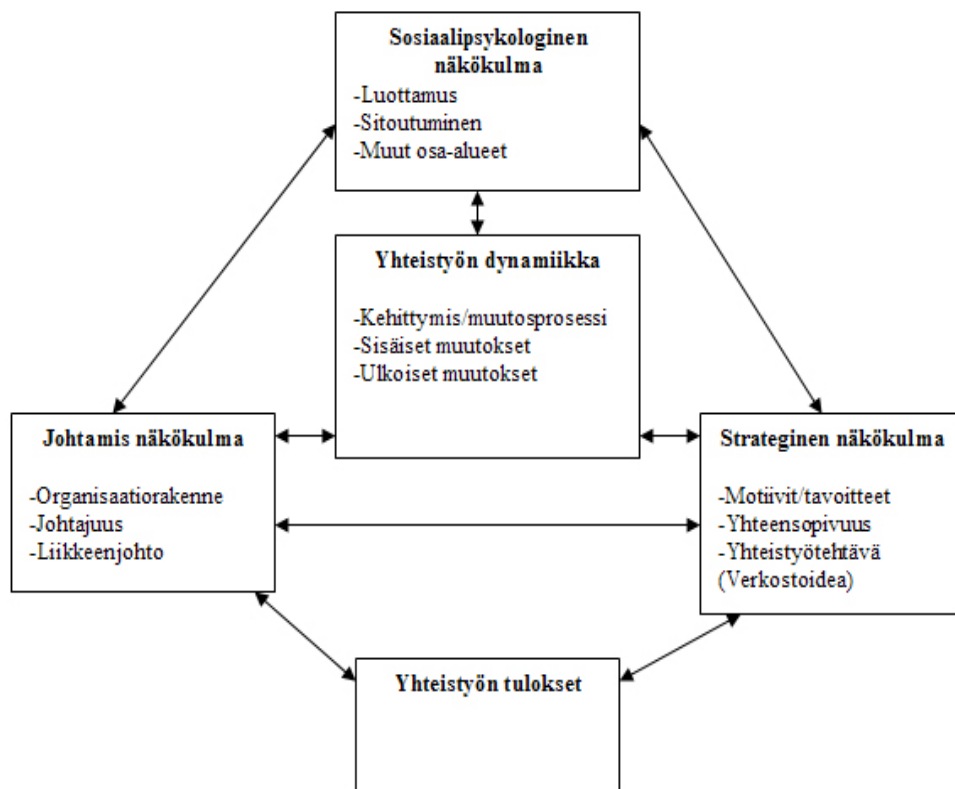
Portes ja Sensebrenner (1993) toteavat, että luottamusta ja sosiaalista pääomaa tuottavat sosiaaliset mekanismit voivat kääntyä myös taloudellista kehitystä vastaan ja aiheuttaa piiloisia kustannuksia. Esimerkiksi yrittäjälle moraalisen velvoitteen elättää liiketoiminnalla laajaa yhteisön joukkoa, vapaamatkustajien kehittymistä ryhmän jäsenistä tai paheksuntaa yksilöiden yrityksiä nousta muita parempaan taloudelliseen asemaan. Tässä tapauksessa sosiaalinen pääoma ehkäisee toisin toimimista ja vähentää ryhmän uusiutumiskykyä.

Luottamus on keskeinen tekijä sosiaalista pääomaa mitattaessa. Luottamus edesauttaa toiminnan muuttumista ennustettavaksi, jolloin osapuolet eivät toimi lyhyen tähtäimen oma etu mielessä, vaan pitkän tähtäimen yhteiset hyödyt mielessä. (Ruuskanen 2001: 7–8).

Ihmisten väliset vuorovaikutusprosessit joko heikentävät tai vahvistavat luottamusta. Luottamus ja sitoutuminen ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja niitä voidaan pitää yhteistyön perusedellytyksenä. Koska pk-yrityksillä on usein suora johtamistyyli ja yksinkertaiset organisaatorakenteet, on luottamukseen ja sitoutumiseen perustuvilla henkilökeskeisillä

johtamisrakenteilla yleensä enemmän merkitystä pienten kuin suurten yritysten verkoissa. (Hakanen 1998: 8–9).

Luottamus on hyvin keskeisessä asemassa useissa tutkimuksissa, jotka selittävät kahden toimijan välistä suhdetta. Esimerkiksi Hakasen (1998) esittämässä viitekehyksessä (Kuvio 2.), jossa hän kuvaa yhteistyön hallintaa, on sosiaalipsykologinen ulottuvuus hyvin keskeisessä asemassa. Se muodostuu luottamuksesta, sitoutumisesta ja muista osa-alueista, vuorovaikutuksessa suhteen prosessin, johtamisnäkökulman sekä strategisen näkökulman kanssa. Hakanen ehdottaa tutkimuksessaan miten sosiaalipsykologisiin tekijöihin voitaisiin liiketoimintaympäristössä vaikuttaa.



**Kuvio 2.** Sosiopsykologisen-, johtamis- ja strategisen näkökulman sekä yhteistyön vuorovaikutus (Hakanen 1998).

Myös Fuller ja Lewis (2002) toteavat tutkimuksessaan, että luottamus toimii keskeisenä elementtinä jokaisessa suhdestrategiassa, jonka he saivat selville (Fuller & Lewis 2002: 329). He päätyivät viiteen suhdestrategiaan tutkiessaan omistajajohtajia pienissä yrityksissä. Verkkosuhde-, sopimussuhde-, henkilökohtainen suhde-, palvelusuhde- ja kehityssuhde strategian avulla he kuvasivat johtajien suhteita ja kuinka yritys suhteiden avulla pystyy hallitsemaan toimintaansa muuttuvassa ympäristössä.

Blomqvist (1997, 2002) selvittää viiden eri tieteenalan määrittämiä ja tutkimuksia luottamuksesta. Hän keskittyy sosiaalipsykologiaan, filosofiaan, kansantaloustieteeseen, oikeustieteeseen ja markkinointiin. Blomqvist toteaa että luottamuksen tarve korostuu erityisesti tilanteissa, joihin sisältyy epävarmuutta ja haavoittuvaisuutta. Blomqvistin selvityksestä voi hahmottaa kuinka monin eri tavoin luottamus liittyy verkostomaiseen liiketoimintaan. Blomqvist toteaa, että luottamus on enemmän suhteen kuin yksilön ominaisuus ja kehittyy vähitellen prosessin tuloksena. Luottamukseen kytkeytyviä käsitteitä ovat osaaminen, uskottavuus, varmuus, usko, toivo, lojaalisuus ja luotettavuus.

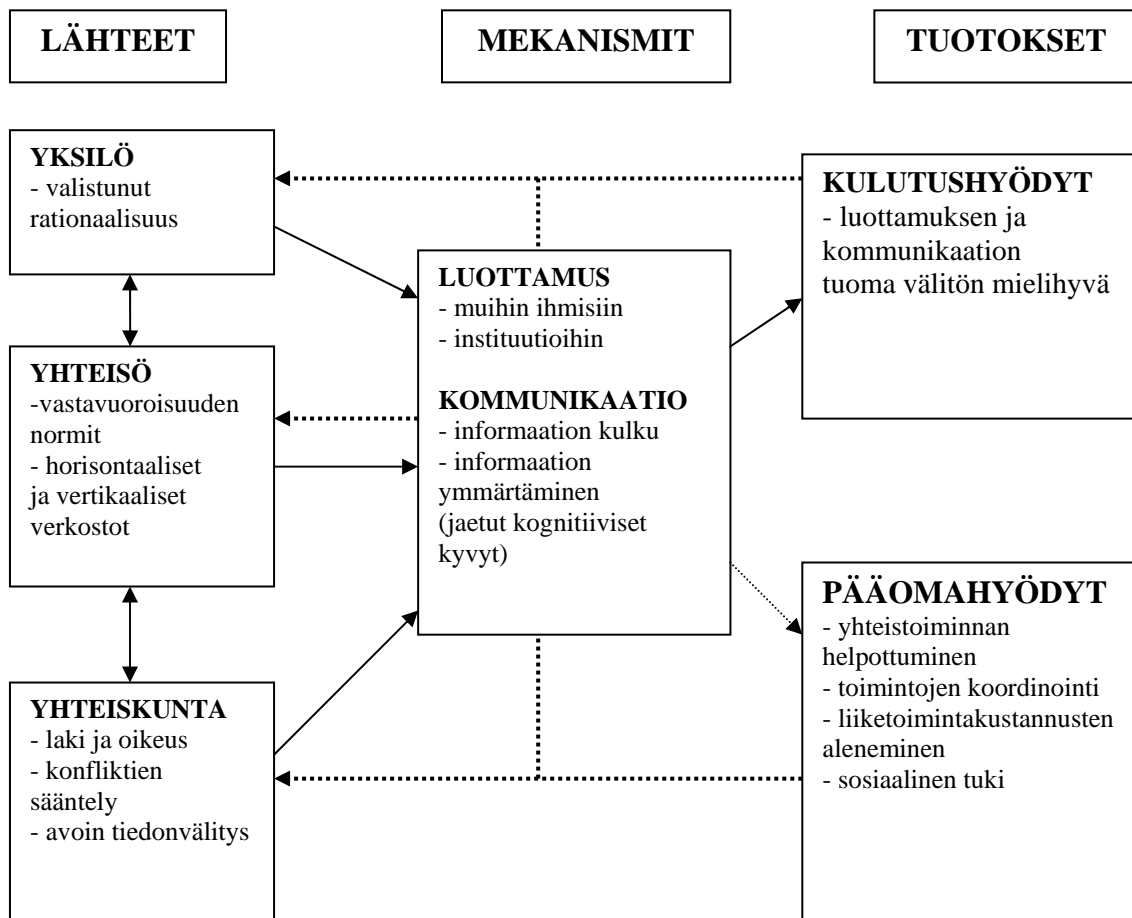
Halinen (1994) erottelee luottamuksen yleiseen ja erityisluottamukseen. Yleisellä luottamuksella hän tarkoittaa yleisistä tunnetuista toisen osapuolen ominaisuuksista, jotka ovat tärkeitä suhdetta aloitettaessa. Erityisluottamusta taas kertyy yhteisistä kokemuksista. Luottamusta voidaan lisätä valitsemalla kumppaneita joiden kanssa on yhteisiä arvoja.

Achrol (1990) näkee luottamuksen lisääntyvän yhteisten normien, arvojen, osapuolten yhtäläisyyksien, yrityskulttuurin jne. avulla. Luottamusta voidaan rakentaa toimivalla vuorovaikutuksella. Tutkimuksessa vuorovaikutusta on mitattu kysymyksillä arvoista, päämääristä ja kiinnostuksen kohteista.

Vesalainen (2002) määrittelee vuorovaikutuksen kysymyksiksi ja vastauksiksi, joiden kautta yritykset kalibroivat suhdettaan vastaamaan osapuolien tarpeita ja tavoitteita. Vesalainen tarkastelee vuorovaikutusta osaamis-, yhteisyys- ja yksilöllisyyšnäkökulmasta. *Osaamisnäkökulmasta* keskitytään suhteesta saataviin hyötyihin, *yhteisyysnäkökulmasta* keskitytään siihen kuinka osapuolet ylläpitävät

yhteisiä intressejään ja *yksilönäkökulmasta* vuorovaikutuskeskustelu liittyy siihen, millaisen aseman osapuoli saa verrattuna muihin suhteisiin.

Luottamuksen, vuorovaikutuksen ja muiden sosiaaliseen pääomaan liitettyjen käsitteiden sijoittumista suhteessa tapahtuvaan prosessiin helpottaa Ruuskanen (2001) esittämä kuvio (Kuvio 3.). Hän hahmottaa sosiaalisen pääoman luonnetta ja sen piirteitä jakamalla sen lähteisiin, tuotoksiin ja mekanismeihin. Lähteinä toimivat sosiaaliset verkostot, normit, vuorovaikutus ja ryhmäidentiteetti. Sosiaalista pääomaa välittäviä mekanismeja ovat luottamus ja kommunikaatio. Tuotokset Ruuskanen jakaa välittömiin ja välillisiin, näitä ovat kulutus- ja pääomahyödyt (vrt. Lin 1999: 19). Ruuskanen kuvio esittää sosiaaliseen pääomaan liitettyjä käsitteitä ja helpottaa sen ymmärtämistä.



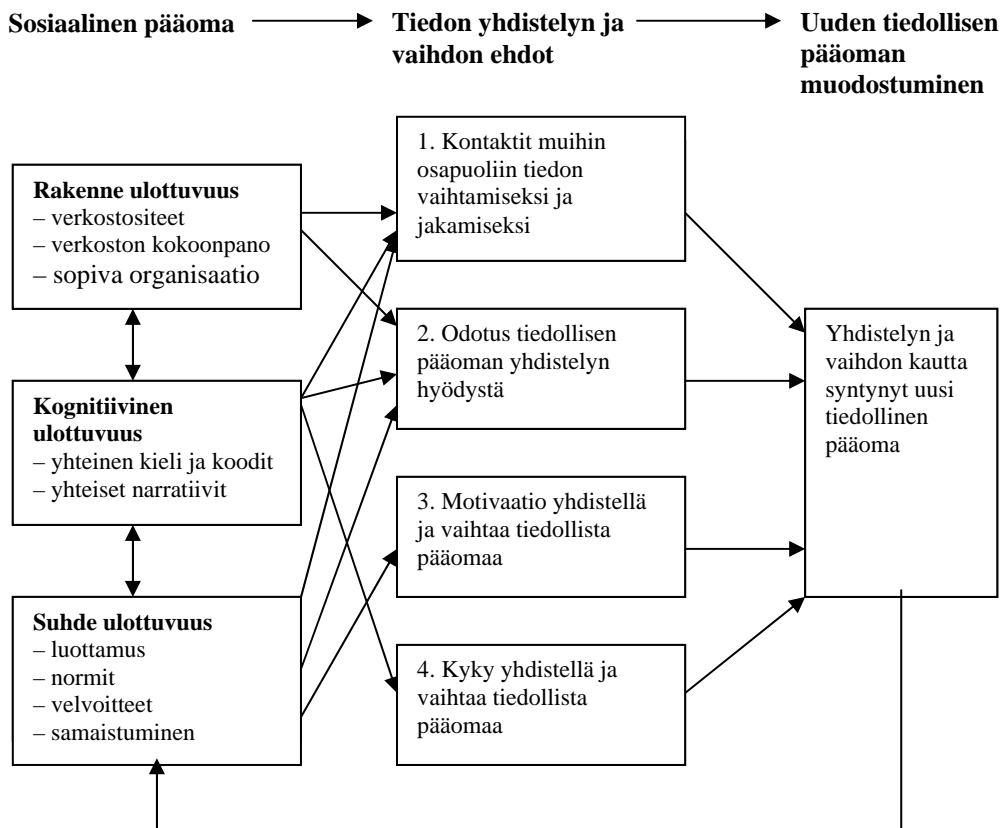
**Kuvio 3.** Sosiaalisen pääoman lähteet ja tuotokset (Ruuskanen 2001).

## 2.4 Tutkimuksen yleinen viitekehys

Tutkimuksen yleinen viitekehys mukailee Nahapiet ja Ghoshalin (1998) tutkimuksessa esitettyä humanistiseen oppimiskäsitykseen perustuvaa mallia (Kuvio 4). Mallissa esiintyy neljä uuden tiedollisen pääoman syntymisen ehtoa, jotka mahdollistavat uuden tietopääoman muodostumisen. (vrt. Ruuskanen 2001).

Nahapiet ja Ghoshal (1998) jakavat sosiaalisen pääoman kolmeen ulottuvuuteen, jotka vaikuttavat uuden tietopääoman muodostumisen ehtojen täyttymiseen ja uuden tietopääoman syntymiseen. Ulottuvuudet on nimetty suhteisiin liittyväksi ulottuvuudeksi (relational dimension), rakenteelliseksi ulottuvuudeksi (structural dimension), ja kognitiiviseksi ulottuvuudeksi (cognitive dimension).

*Suhteisiin liittyvä ulottuvuus* kuvaa käyttäytymisen ankkuroitumista ja suhteeseen muodostunutta luonnetta. *Rakenteellinen ulottuvuus* kuvaa toimijoiden sosiaalisten sidosten ja vuorovaikutussuhteiden ominaisuuksia. *Kognitiivinen ulottuvuus* kuvaa toimijoiden välillä jaettuja visiota ja arvoja. Kuviossa on kuvattu sosiaalisen pääoman ulottuvuudet, tiedon vaihdon ehdot sekä miten nämä ovat yhteydessä toisiinsa ja mahdollistavat tietopääoman muodostumista.



**Kuvio 4.** Uuden tietopääoman muodostuminen (Nahapiet ja Ghoshal 1998).

#### 2.4.1 Sosiaalisen pääoman ulottuvuudet

Sosiaalisen pääoman *rakenteellinen ulottuvuus* viittaa yksilön kykyyn muodostaa suhteita muihin toimijoihin. Nahapiet ja Ghoshal määrittelevät näiden suhteiden muodostavan informaatiokanavia, jotka vähentävät tiedonhakuun tarvittavia resursseja. Rakenneulottuvuus kuvaa sosiaalista rakennetta makrotasolla eli kaikkien rakenteeseen kuuluvien toimijoiden tasolla. Ulottuvuuteen kuuluvia tekijöitä ovat verkostositeiden laatu ja määrä (network ties) ja verkoston yleiset rakennetekijät, kuten hierarkia ja kiinteys (network configuration). Ulottuvuuteen kuuluva "sopiva organisaatio" (appropriable organization) viittaa Colemanin (1990) ajatukseen, että henkilö voi hyödyntää sosiaalisen suhteen kautta saatavia resursseja myös muissa suhteissa.

Toisena ulottuvuutena Nahapiet ja Ghoshal esittävät *kognitiivisen ulottuvuuden*. He kuvaavat tätä henkilöiden välisen jaetun kontekstin kehityksenä, jossa yhteisen kielen ja koodien avulla henkilöt kykenevät luomaan suhteita muihin ihmisiin ja heidän informaatioon. Pelkän kielen ja koodien lisäksi kognitiivisella ulottuvuudella tarkoitetaan myös akronyymejä, piileviä oletuksia ja jaettuja narratiiveja, jotka ovat sidoksissa jokapäiväiseen vuorovaikutukseen. Näiden kognitiivisten elementtien avulla osapuolet luovat yhteistä ymmärrystä ja käsitystä sosiaalisen toiminnan kehiksestä eli merkitysjärjestelmästä. Käsitykset ja yhteisymmärrys vaikuttavat siihen kuinka osapuolten käyttäytymistä tulkitaan ja yhtenevät käsitykset helpottavat toiminnan tavoitteiden saavuttamista.

*Suhteisiin liittyvä ulottuvuus* koostuu velvollisuuksista, normeista, luottamuksesta ja samaistumisesta. Nämä tekijät kuvaavat sosiaaliseen rakenteeseen sisältyvien henkilökohtaisten suhteiden laatua ja ominaisuuksia. Velvollisuuksilla Nahapiet ja Ghoshal viittaavat henkilöiden väliseen vastavuoroisuuteen, esimerkiksi halu korvata palvelus vastapalveluksella. Normit sisältävät yleisiä yhteisiä käyttäytymisstandardeja, joita yksilöt sietävät. Luottamus sisältää henkilön toimintojen ennustettavuuden eri tilanteissa ja identifikaatio puolestaan viittaa prosessiin, jossa henkilö samaistuu toisen henkilön tai ryhmän kanssa.

#### **2.4.2 Tiedon yhdistelyn ja vaihdon ehdot**

Nahapiet ja Ghoshal määrittelevät mallissaan neljä ehtoa, jotka ovat edellytyksenä tiedon vaihdon ja yhdistelyn syntymiselle. Kolme ensimmäistä ehtoa ovat alun perin Moranin ja Ghoshalin (1996) määrittelemät edellytykset resurssien vaihdon ja yhdistelyn prosessien syntymiselle. Näiden lisäksi he esittävät neljännen ehdon, joka on ehtona uusien tiedollisten resurssien ja tietopääoman syntymiselle vaihdon ja yhdistelyn seurauksena (Nahapiet & Ghoshal 1998: 249). Myös Schumpeterin (1934: 66) käsitys oli, että uusia resursseja syntyy yhdistelyn ja vaihdon prosessien kautta.

Ensimmäinen ehto edellyttää toimijalta mahdollisuutta osallistua tiedon vaihdon ja yhdistelyn prosesseihin eli kontaktit muihin osapuoliin tiedon vaihtamiseksi ja jakamiseksi. Jos toimijalla ei ole mahdollisuutta olla mukana prosesseissa, niin uusia resursseja ei tällöin synny.

Toinen ehto tiedon vaihdon ja yhdistelyn syntymiselle on toimijoiden oletus siitä, että prosesseissa mukana oleminen on heille hyödyksi eli odotus tiedollisen pääoman yhdistelyn hyödystä. Jos toimijat eivät koe, että heille syntyy positiivisia seurauksia prosesseissa mukana oleminen, niin he eivät osallistu kyseisiin prosesseihin. Nahapiet ja Ghoshal kuitenkin painottavat etteivät toimijat välttämättä odota jotain tiettyä hyötyä vaan prosessiin osallistumisen odotus voi olla määrittelemätön hyödyn odotus. Jos toimija kokee vaihtoon osallistumisen tuovan negatiivisia seurauksia ja liiketoimintaan liittyvien asioiden jakaminen koetaan vaarantavan omaa toimintaa, niin vaihtosuhteita ei voi syntyä.

Kolmas ehto vaihdon ja yhdistelyn syntymiselle on toimijoiden motivaatio vaihtaa ja yhdistellä resursseja eli motivaatio yhdistellä ja vaihtaa tiedollista pääomaa. Tällöin motivaation puuttuminen saattaa ehkäistä vaihdon ja yhdistelyn toteutumista, vaikka toimijat olisivatkin tietoisia vaihdon tuomasta hyödystä.

Neljäs ehto uuden tiedon syntymiselle vaihdon ja yhdistelyn kautta on toimijoiden kyky vaihtaa ja yhdistellä esimerkiksi tietoa tai kokemuksia eli kyky yhdistellä ja vaihtaa tiedollista pääomaa.

### **2.4.3 Sosiaalisen pääoman yhteys tiedon vaihdon ja yhdistelyn ehtoihin**

Nahapiet ja Ghoshal (1998) kuvaavat mallissaan, kuinka sosiaalinen pääoma on yhteydessä tiedon vaihdon ja yhdistelyn ehtojen täyttymiseen ja miten tätä kautta voidaan ymmärtää uuden tietopääoman syntymistä. Mallin mukaan rakenneulottuvuuden verkostositeet, verkoston kokoonpano ja sopiva organisaatio on ensisijaisesti yhteydessä ensimmäiseen ehtoon eli toimijoiden mahdollisuuteen osallistua vaihdon ja yhdistelyn prosesseihin. Sosiaalinen pääoman rakenneulottuvuus siis mahdollistaa pääsyn resursseihin. Kuten myös Burt (2001) ehdottaa, toimijan asema sosiaalisessa rakenteessa vaikuttaa hänen mahdollisuuteen hyödyntää informaatiota. Sen lisäksi, että rakenneulottuvuus mahdollistaa pääsyn sosiaaliseen prosessiin, se myös vaikuttaa toimijoiden odotuksiin vaihdon ja yhdistämisen seurauksena.

Granovetter (1973) määritteli, että toimijoilla, jotka ovat sosiaalisessa rakenteessa paremmassa asemassa kuin toiset, on parempi mahdollisuus saada

tai päästä aikaisemmin käsiksi tärkeään informaatioon. Tämä rakennetekijä vaikuttaa toimijan kokemaan odotettuun arvoon, jota hän informaatiosta voi saada.

Nahapietin ja Ghoshalin esittämän mallin kognitiivisen ulottuvuuden muodostaa yhteinen kieli sekä jaetut narratiivit. Kognitiivinen ulottuvuus on yhteydessä vaihdon ja yhdistämisen mahdollistaviin tekijöihin, toimijoiden odotuksiin ja erityisesti kykyyn vaihtaa ja yhdistellä resursseja. Kielellä on suora vaikutus siihen, kuinka toimijat keskustelevat ja vaihtavat informaatiota. Yhteinen kieli mahdollistaa pääsyn vaihdon prosessiin, mutta se myös vaikuttaa odotuksiin. Jaettu kieli toimii välineenä toimijoiden välillä, jonka avulla he pystyvät arvioimaan tulevia hyötyjä. Yhteinen kieli ja koodit vaikuttavat myös toimijoiden kykyyn yhdistää resurssejaan.

Boland ja Tenkasi (1995) osoittivat, kuinka yhteinen sanasto mahdollistaa tiedollisen pääoman vaihdon ja yhdistämisen. Se perustuu osapuolten kykyyn tarkastella asioita toisen näkökulmasta, jonka tekee mahdolliseksi yhteinen kieli ja sanasto. Jaettujen narratiivien vaikutus vaihdon ehtoihin perustuu siihen, että toimijoiden aikomuksiin vaikuttaa myös tarinat ja myytit. Esimerkiksi Orr (1990) esittää kuinka jaetut tarinat, jotka sisältävät epäoleellista informaatiota, helpottavat käytäntöä ja hiljaisen tiedon siirtoa. Tällaiset jaetut tarinat mahdollistavat keksintöjä sekä käytännön toiminnan paranemisen.

Sosiaalisen pääoman suhdeulottuvuuden Nahapiet ja Ghoshal muodostivat luottamuksesta, normeista, velvoitteista ja samaistumisesta. Suhdeulottuvuuden elementit vaikuttavat sekä tiedon vaihdon mahdollistavien kontaktien syntymiseen, vaihdosta odotettuihin hyötyihin että tiedonvaihtomotivaatioon. *Luottamuksella* on suhdeulottuvuuden laajin vaikutus tiedon vaihdon ja yhdistelyn ehtoihin. Luottamuksen on todettu vaikuttavan siihen kuinka halukkaita tai motivoituneita toimijat ovat sosiaaliseen vaihdantaan ja yhteistyöhön (Tyler & Kramer, 1996). Esimerkiksi tilanteessa, jossa yhteistyön seuraukset eivät ole selviä, luottamus lisää odotuksia ja motivoi yhteistyöhön. Misztal (1996) havaitsi, että luottamus mahdollistaa pääsyn tietopääomaan ja näin lisää vaihdon arvo-odotuksia.

Nahapiet ja Ghoshalin (1998) mukaan *normit* kontrolloivat yksilön toimintaa ja voivat luoda uusia mahdollisuuksia tiedonvaihtosuhteisiin ja motivoida toimijoita tiedon vaihtoon. Sosiaaliset normit kuten avoimuus, erilaisuuden arvostus, epäonnistumisen sietotoleranssi saattavat vallita toimijoiden välillä ja mahdollistaa pääsyn vaihdon ja yhdistelyn prosesseihin ja motivoida jakamaan tietopääomaa toistensa kanssa. Normeista voi kuitenkin olla myös haittaa, kuten Solomon Aschin 1950-luvulla suorittamissa janatutkimuksissa. Tutkimuksissa koehenkilö vastasi 37 prosentissa tapauksista selkeästi väärin, koska muutkin olivat vastanneet väärin. Konformistisuus eli mukautuminen ryhmän normeihin on sitä voimakkaampaa mitä kiinteämpi ryhmä on.

*Velvoitteet* Nahapiet ja Ghoshal (1998) määrittelevät sitoutumiseksi tai velvollisuudeksi suorittaa jokin toiminto tulevaisuudessa. Coleman (1990) näkee velvoitteisiin liittyvän oletuksen, että toimijat suorittavat vastavuoroisesti toisilleen palveluksia. Nämä velvoitteet vaikuttavat tiedon luomisen kontekstissa mahdollisuuteen vaihtaa ja yhdistää tietoa sekä motivoi vaihtamaan tietopääomaa. Fairtlough (1994) kuvaa tutkimuksessaan formaalien-, ammatillisten- sekä henkilökohtaisten velvoitteiden tärkeyttä kehitysprojekteissa, kuinka se mahdollistaa tietopääoman jakamisen ja motivoi toimijoita jakamaan osaamistaan.

*Samaistumisen* Nahapiet ja Ghoshal (1998) määrittelevät toimijan omana näkemyksenä siitä, kuuluko tämä osaksi ryhmää tai näkeekö hän itsensä samanlaisena toisen toimijan kanssa. Merton (1968) kuvaa tätä prosessiksi, jossa yksilö sisäistää ryhmän arvoja (values) ja yhteisiä käyttäytymismalleja (Standards). Samaistuminen kuvaa siis toimijan sosiaalisen identiteetin ja minäkuvan muodostumista. Tiuraniemi (1993) kuvaa sosiaalisen identiteetin teorian pohjalta identiteetin muotoutuvan sen mukaan, millaisen ryhmän jäsen tämä on ja kuinka paljon hän on sitoutunut ja samaistunut ryhmän toimintaan, arvoihin ja tavoitteisiin. Lähtökohtana tässä ovat havaintojen muodostumisessa automatisoituja kognitiivisia prosesseja. Samaistumista helpottavat ja nopeuttavat samanlaiset ominaisuudet, joita kuvitellaan itsellä olevan. Nahapiet ja Ghoshal (1998) määrittelevät samaistumisen vaikuttavan toimijan odotuksiin suhteen hyödyistä ja motivaatioon vaihtaa sekä yhdistellä tietoa.

Nahapietin ja Ghoshalin (1998) malli on monin paikoin yhtenevä Ruuskasen (2001) mallin kanssa. Kummatkin mallit kuvaavat sosiaalisen pääoman toimintamekanismeja ja mahdollisia vaikutussuhteita. Kumpikin selventää sosiaalisen pääoman käsitettä, miten se vaikuttaa ja miten sosiaalisen pääoman elementit ovat yhteydessä toisiinsa. Ruuskanen määrittelee luottamuksen sekä kommunikaation sosiaalisen pääoman mekanismeiksi, kun taas Nahapiet ja Ghoshal jakavat tiedon vaihdon ja yhdistelyn ehdoilla tiedollisen pääoman muodostumista tarkemmin mallissaan. Kummassakin mallissa keskeisessä asemassa luottamus, normit ja vuorovaikutus verkostoissa luovat perustan hyötyjen muodostumiselle ja uutta tietoa. Välitöntä ja välillistä hyötyä saavutetaan yhdistelemällä ja vaihtamalla olemassa olevaa näkyvää tai hiljaista tietoa ja tietämiskykyä.

Myös Hakasen (1998) mallissa voidaan nähdä yhtymäkohtia Nahapietin ja Ghoshalin malliin. Sosiopsykologista, strategista ja johtamisnäkökulmaa voidaan tarkastella Nahapiet ja Ghoshalin mallin avulla ja selittää kuinka sosiaalisia suhteita voidaan hallita. Hakanen on ottanut malliinsa muutosprosessin vaikuttavana tekijänä, johon kuuluvat sisäiset ja ulkoiset muutokset, kun taas Nahapietin ja Ghoshalin mallissa muutos on uuden tietopääoman kehittyminen ja välillisten ja välittömien hyötyjen syntyminen. Muutos voidaan ymmärtää myös taustamuuttujana, jonka vaihetta sosiaalinen pääoma ja vaihdon ja yhdistelyn ehdot osaltaan heijastavat. Nahapietin ja Ghoshalin malli selittää osaltaan yksityiskohtaisemmin Hakasen esittämiä näkökulmia sellaisen verkon hallitsemiseen, jolla on selkeä keskeinen ydinyritys. Erona mallien välillä on se, että Hakanen tutkii yrityksen liiketoimintaverkkoa ja Nahapiet ja Ghoshal keskittyvät kahden toimijan väliseen suhteeseen. Hakanen korostaa kuitenkin, että yhteistyöhankkeessa on tärkeää olla henkilö, joka ottaa johtajan roolin ja on vuorovaikutuksessa toisessa yrityksessä olevan henkilön tai henkilöiden kanssa. Tämän lisäksi sosiopsykologisen prosessin eri vaiheissa myös henkilökohtaisia suhteita kehitty.

Kun verrataan Ruuskasen ja Hakasen malleja, voidaan nähdä yhtymäkohtia Ruuskasen mallin mekanismien ja Hakasen mallin strategisten ja sosiopsykologisten näkökulmien välillä. Myös yksilötasolla valistuneella rationaalisuudella on yhtymäkohtia Hakasen motivaatioon ja tavoitteisiin

joiden lisäksi Ruuskanen painottaa kykyä luottaa ja herättää luottamusta ja kykyä saavuttaa hyötyä sosiaalisesta tilanteesta.

Nahapietin ja Ghoshalin (1998) esittämää sosiaalisen pääoman muodostumista voidaan verrata myös Vesalaisen (2002) esittämään tapaan mitata sosiaalista pääomaa. Vesalainen mittaa osapuolien välistä vuorovaikutusta, luottamusta sekä kognitiivisen viitekehyksen yhteneväisyyttä. Vesalainen tutkii vuorovaikutusta sen dialogimaisuuden, tutkittavien avoimuuden ja uuden tiedon luonnin sekä oppimisen kautta. Luottamus jaetaan tunnepohjaiseen luottamukseen, operatiiviseen, kokemusperäiseen, ja strategiseen luottamukseen. Kognitiivisen viitekehyksen yhteneväisyyttä mitataan yhteisillä ja yrityskohtaisilla tavoitteilla, tiedostetuilla kriittisillä menestystekijöillä, näkemyksellä yhteisestä menestymisestä sekä yhteisillä arvoilla.

Nahpietin ja Ghoshalin (1998) mallin avulla voidaan selittää myös Kiinassa 1970-luvun jälkeen tietynlaisista liikesuhteista käytettyä termiä guanxi, joka on kirjallisuudessa määritelty esimerkiksi ystävyudeksi, joka sisältää jatkuvaa palveluksien vaihdantaa (Pye 1982). Tässä korostuu erityisesti vastavuoroisuuden merkitys kahden henkilön välisessä suhteessa. Myös Nahpiet ja Ghoshal viittaavat henkilöiden väliseen vastavuoroisuuteen, esimerkiksi haluun korvata palvelus vastapalveluksella.

Guanxin suhteen pohja perustuu sukulaisuuteen, ympäristöön, kuten työkaverit tai hankittuihin suhteisiin, esimerkiksi ystäviin. Nämä eivät kuitenkaan takaa guanxia, koska se vaatii myös vastavuoroisuutta. Butterfield (1983) näki guanxin sosiaalisena pääomana, jota vahvistaa jokainen tehty palvelus ja vastapalvelus.

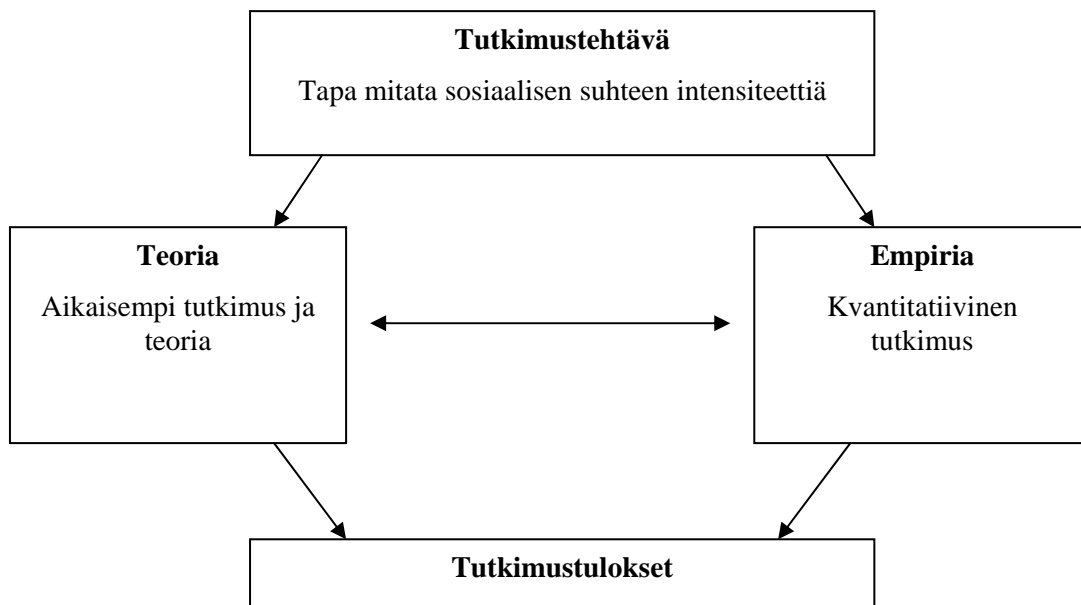
Fan (2002) viittaa myös vastavuoroisuuden mahdollisuuteen johtaa korruptioon. Kiinalaiseen yrityskulttuuriin kuuluu pitää hyvät suhteet tai guanxit myös viranomaisiin, jolloin vastavuoroisuus saattaa helposti johtaa korruptioon. Jakobsson (1999) mainitsee myös guanxin mahdollisuutena kiristää toista osapuolta korruptioon. Esimerkkinä Jakobsson kertoo tilanteen, jossa yrittäjän tuli rahallisesti parantaa guanxia viranomaiseen, mikä vaikutti yrityksen lainojen, sähköjen ja veden saantiin. Guanxin hyödyt ovat lähes identtisiä Ruuskasen (2001) esittämien välillisten ja välittömien hyötyjen kanssa.

### 3. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa tarkastellaan aluksi tutkimusasetelmaa, jonka jälkeen esitellään tutkimusaineisto ja kerrotaan empiirisen aineiston hankinnasta sekä analysoinnista tutkimuksessa. Lopuksi tarkastellaan vielä tutkimuksen luotettavuutta.

#### 3.1 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen tehtävänä oli selvittää, kuinka sosiaalisen suhteen intensiteettiä voidaan mitata. Tämän lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvittää liiketoimintaympäristössä toimivien yksilöiden eroja intensiteetin suhteen. Asioita tutkitaan johtamisen ja liiketaloustieteen sekä ihmiskeskeisestä näkökulmasta (Kuvio 5).



**Kuvio 5.** Tutkimusasetelma

### **3.2 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutustua yrittäjien ja johtajien suhteisiin, niiden intensiteettiin sekä hahmottaa yrittäjän ja johtajan näkökulmasta haastateltavien työssään käyttämiä yhteistyöjäseniä. Tutkimus on toteutettu kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta käyttäen. Sisällön analyysin avulla muodostetaan pohja empiirisen aineiston tutkimiselle. Päätelyn logiikkana tutkimuksessa käytettiin deduktiivista päättelyä, jossa päättely etenee yleisestä yksittäiseen ja tässä tapauksessa teoriasta empiriaan.

### **3.3 Tutkimusaineisto**

Tutkimuksessa tukeuduttiin haastattelumetodiin, jossa käytettiin apuna strukturoitua kyselylomaketta. Haastateltavaksi valittiin naisia ja miehiä, jotka toimivat toisistaan eroavilla toimialoilla. Puolet heistä toimi yrittäjänä ja puolet ammattijohtajana. Kyselyt toteutettiin yksitellen, käyttäen runkona kyselylomaketta (Liite). Kyselylomake perustui teorian pohjalta valittuihin suhteen intensiteettiä mittaaviin kysymyksiin sekä taustamuuttujiin.

### **3.4 Kyselylomakkeen rakenne**

Tutkimuksessa käytettiin kyselykaavaketta, jossa suurin osa kysymyksistä oli tietyn asian astetta tai voimakkuutta mittaavia. Ennen varsinaisia tutkimuskysymyksiä kysyttiin taustamuuttujia yrittäjästä ja yrityksestä. Taustamuuttujien jälkeen tutkittavalta kysyttiin suhteen toista osapuolta ja suhteen intensiteettiä kuvaavia kysymyksiä, jotka oli johdettu teorian pohjalta kuvaamaan haluttuja ilmiöitä. Lopuksi lomakkeessa kysyttiin vielä neljää taustamuuttujaa.

Kyselyn ensimmäisessä osassa haastateltavalta kysyttiin taustamuuttujia, jotka jakautuivat yrittäjän sukupuoleen, ikään ja aikaan, jonka hän on toiminut nykyisellä toimialalla ja millä toimialalla hän toimii nykyisin.

Toisessa osassa kysyttiin suhteen intensiteettiä liittyviä kysymyksiä. Varsinaisesti suhteen intensiteettiä mittaavat kysymykset jakaantuivat suhteen frekvenssiä, luottamusta suhteessa ja vuorovaikutusta mittaaviin kysymyksiin. Frekvenssiä mitattiin kahdella kysymyksellä ja muita alueita mitattiin kolmella kysymyksellä ja samansuuruisilla Likertin asteikoilla, mikä helpotti tutkimusta analyysivaiheessa.

Lopuksi kyselylomakkeessa kysyttiin vielä suhteeseen liittyviä kysymyksiä. Kysymyksillä pyrittiin hahmottamaan suhteen tärkeyttä liiketoiminnan kannalta, kumpi toimii suhteessa dominoivana osapuolena, kuinka kauan suhde on kestänyt ja mitä kanavia toimijoiden välillä on käytössä.

Kyselylomakkeessa oli valmiina jaettuna suhteen osapuolet yhteistyökumppaneihin, tavarantoimittajiin, asiakkaisiin, kilpailijoihin, henkilökohtaisiin kontakteihin työn ulkopuolelta, henkilökohtaisiin kontakteihin liiketoiminnasta sekä julkisiin palveluihin. Haastateltavaa pyydettiin lomakkeessa vielä tarkentamaan suhteen toisen toimijan yritys ja henkilö, johon hän on yrityksessä yhteydessä. Tällä pyrittiin varmistamaan, että haastateltava ajattelee suhdettaan henkilöön, eikä yritykseen.

Tutkimuksessa käytetyssä strukturoidussa kysymyslomakemenetelmässä pyrittiin kiinnittämään huomiota siihen, että saatu tieto on luotettavaa ja tarkkaa. Kysymyslomakkeessa käytetyt käsitteet on pyritty saamaan valideiksi esittämällä ne siinä muodossa että haastateltava ymmärtää ne ja pystyy vastaamaan kysytyyn kysymykseen. Haastattelut suoritettiin haastateltavan valitsemassa tilassa hänelle sopivaan aikaan.

### **3.5 Tutkittavat ja aineiston keräysmenetelmä**

Tutkimukseen valittiin viisi yrittäjää ja viisi ammattijohtajaa Etelä-Suomesta ja Vaasan seudulta. Tutkimukseen osallistuneiden valinta alkoi yrittäjistä, jotka kertoivat lisää haastatteluun mahdollisesti soveltuvia henkilöitä ja osa taas oli valittu sattumanvaraisesti. Omasta mielenkiinnosta halusin haastatella itseni ikäisiä juuri aloittaneita johtajia tai yrittäjiä, jotta voisin verrata näitä kauemmin toimineisiin yrittäjiin ja johtajiin. Tutkimukseen valittiin kymmenen yrittäjää ja ammattijohtajaa, koska yhden ammattijohtajan ja yhden yrittäjän tutkiminen

olisi kuvannut vain heidän sosiaalisen pääoman rakennetta. Valitsemalla useita pyrin saamaan keskimääräisen kuvan sosiaalisen pääoman muodostumisesta yrittäjillä ja ammattijohtajilla.

### **3.6 Tutkimusaineiston analysointi**

Kerätyn aineiston sisällön analysoinnissa tässä tutkimuksessa keskeisinä työkaluina käytettiin Ucinet-, Excel- ja SPSS-ohjelmia. Muita verkoston analyysityökaluja olisivat olleet esimerkiksi Structure ja Gradap, mutta Ucinet soveltuu kyseiseen aineistoon hyvin, koska sitä on valikko-ohjattavuuden ansiosta helppo käyttää. Ucinet on myös yhteensopiva Excel-tiedostojen kanssa. Ucinet- ja SPSS-ohjelmien avulla pystytään laskemaan verkoston tiheys, keskeisyys ja keskittyneisyys, komponentit, klikit, rakenteellinen vastaavuus, roolivastaavuus, verkostojen välisen korrelaation ja regression laskeminen, epäsymmetrisiä matriiseja varten kehitetty log-lineaarinen mallinnusalgoritmi, matriisien muokkaus, hierarkkinen ryhmittelyanalyysi, moniulotteinen skaalaus, korrespondenssianalyysi ja regressioanalyysi. Ucinet-ohjelman avulla voidaan tuottaa graafisia kuvioita ja verkostoaineistokuvioita, jotka auttavat hahmottamaan verkoston rakennetta.

### **3.7 Graafiteoria**

Graafiteoria toimii keskeisen verkon tutkimisen menetelmänä. Graafiteoriassa tarkastellaan verkostoja eli graafeja, jotka koostuvat pisteistä ja niitä yhdistävistä viivoista. Keskeistä teoriassa on kahden pisteen välistä tarkasteltavaa suhdetta eli yhteyttä. Yhteys voidaan jakaa suuntaamattomaan ja suunnattuun yhteyteen. Kuvioissa suunnattu yhteys ilmaistaan nuolella.

Verkoston pisteille voidaan antaa niiden ominaisuuksia kuvaavia tunnuslukuja, kuten yhteyksien määrää mittaava tunnusluku. Yhteydet muodostavat eripituisia polkuja, jotka riippuvat polulla olevien yhteyksien määrästä. Jos johonkin verkon pisteeseen ei johda yhtään polkua kutsutaan tätä isolaatiksi.

Pisteitä yhdistäville viivoille voidaan antaa myös arvoja, jotka kuvaavat suhteen intensiteettiä. Tutkimuksessa arvot muodostuvat frekvenssistä,

luottamuksesta ja vuorovaikutuksesta. Tällöin kysymyksessä on arvotettu matriisi.

Graafiteoriassa keskeisyydellä tarkoitetaan toimijan sijaintia verkossa. Keskeisellä paikalla oleva toimija pystyy vaikuttamaan liikkuvaan kommunikaatioon. Freeman (1979) jakaa keskeisyyden laajaan ja suppeaan keskeisyyteen. Suppeasti keskeisellä toimijalla on paljon yhteyksiä läheisiin pisteisiin, kun taas laajasti keskeisellä toimijalla on keskeinen asema verkon kokonaisrakenteessa.

Keskittyneisyydellä taas puolestaan tarkoitetaan kuinka paljon verkko on keskittynyt jonkun tietyn pisteen ympärille. Toimijoiden epävirallisen vuorovaikutusrakenteen analysoinnissa kysymykseen tulee myös se, miten keskittynyt verkko on eli kuinka tiukasti tai löyhästi verkon jäsenet paikantuvat suhteessa keskeiseen toimijaan.

### **3.8 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään reliabiliteettia ja validiteettia. Hirsjärven ym. (2005: 216) mukaan tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei sattumanvaraisia tuloksia. Validius puolestaan tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Mittarilla tarkoitetaan kysymysjoukkoa ja reliabeliin mittariin eivät vaikuta satunnaisvirheet eivätkä olosuhteet.

Luotettavuuden parantamiseksi tutkimuksessa pyrittiin minimoimaan mielialan sekä muiden satunnaisvirheiden vaikutukset. Haastateltava sai itse valita paikan ja haastattelun olosuhteet. Mittarin pysyvyyttä tarkasteltiin vertaamalla saman haastateltavan pilottikysymysten ja lopullisten kysymysten tuloksia. Pilottihaastattelut ja lopulliset haastattelut tehtiin noin kuukauden sisällä ja saadut tulokset olivat samansuuntaisia. Kysymyksiä kuitenkin muutettiin pilotin ja lopullisen version välillä, joten se ei täysin todista mittaria stabiiliksi.

Mittarin yhtenäisyys todettiin selvittämällä mittaavatko kysymykset samaa asiaa. Tämän toteamiseksi tutkimuksessa käytettiin Cronbachin alfakerrointa, joka perustuu väittämien välisiin korrelaatioihin. Mittarin pätevyyttä mitata oikeaa asiaa pyrittiin parantamaan muotoilemalla kysymykset niin, että haastateltava ymmärsi ne ja tarvittaessa myös selvennettiin, mitä kysymyksellä tarkoitettiin. Validiteettia pyrittiin parantamaan myös selittämällä käsitteet loogisesti ja ymmärrettävästi.

## 4. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

Seuraavaksi eritellään haastatteluun vastanneiden ominaisuudet ja taustamuuttujat, tarkastellaan väittämäpatteristojen reliabiliteettia ja lasketaan jokaiselle suhteelle intensiteetin muodostavat frekvenssi, luottamus ja vuorovaikutus.

### 4.1 Vastaaajien taustamuuttujat

Haastatteluun vastasi viisi yrittäjää ja viisi ammattijohtajaa. Yhteensä arvioitavaksi saatiin 164 suhdetta. Kaikista suhteista 40,9 % eli 67 suhdetta saatiin kyselyn avulla yrittäjiltä ja 59,1 % eli 97 suhdetta ammattijohtajilta (Taulukko 2).

**Taulukko 2.** Haastateltavien jakautuminen yrittäjiin ja johtajiin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Yrittäjä	67	40,9	40,9	40,9
	Johtaja	97	59,1	59,1	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Seuraavista taulukoista selviävät haastateltavien taustamuuttujat ja ominaisuudet. Seuraavasta taulukosta (Taulukko 3) selviää haastateltavien kokemus alalta, syntymävuosikymmen, sukupuoli sekä toimiala. Viisi haastatteluun vastanneesta olivat toimineet alalla 1–5 vuotta, kaksi vastaajaa 5–10 vuotta, toiset kaksi vastaajaa 15–20 vuotta ja yksi oli toiminut alalla 28 vuotta. Neljä vastanneista oli syntynyt 1950-luvulla, kaksi 1970-luvulla ja neljä 1980-luvulla. Kymmenestä haastateltavasta kaksi oli naisia ja loput kahdeksan olivat miehiä.

**Taulukko 3.** Haastateltavien taustamuuttajat

	Kuinka monta vuotta toiminut alalla	Syntymä vuosikymmen	Sukupuoli	Toimiala
Yrittäjä A	28	1950	Mies	Markkinointi ja mainonta
Yrittäjä B	5	1950	Mies	Kaupat ja ostopalvelut
Yrittäjä C	3	1980	Mies	Valokuvauspalvelut
Yrittäjä D	0,5	1980	Mies	Vaatetus ja sisustus
Yrittäjä E	4	1980	Mies	Vaatetus ja vapaa-aika
Johtaja A	20	1950	Nainen	Tapahtumapalvelut
Johtaja B	8	1980	Mies	Mainos-, elokuva-ala
Johtaja C	18	1950	Mies	Kaupat ja ostopalvelut
Johtaja D	9	1970	Nainen	Vaatetus
Johtaja E	1	1970	Mies	Kaupat ja ostopalvelut

Haastateltavat arvioivat suhteitaan tavarantoimittajiin, yhteistyökumppaneihin, asiakkaisiin, henkilökohtaisiin kontakteihin liiketoiminnasta ja sen ulkopuolelta, kilpailijoihin sekä julkisiin palveluihin. Yhteensä miehet arvioivat 116 suhdetta ja naiset 48 suhdetta (Taulukko 4).

**Taulukko 4.** Haastateltavien sukupuoli

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mies	116	70,7	70,7	70,7
	nainen	48	29,3	29,3	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Eniten arvioitavia suhteita kerääntyi 1–5 vuotta alallaan toimineilta haastateltavilta, 66 kappaletta. 5–10 vuotta alalla toimineilta kertyi 52 suhdetta, 15–20 vuotta alalla toimineilta 12 suhdetta, 20–25 vuotta alalla toimineilta 20 suhdetta ja 25–30 vuotta alalla toimineilta kertyi 14 suhdetta (Taulukko 5).

**Taulukko 5.** Haastateltavien toiminta alalla

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 vuotta	66	40,2	40,2	40,2
	5-10 vuotta	52	31,7	31,7	72,0
	15-20 vuotta	12	7,3	7,3	79,3
	20-25 vuotta'	20	12,2	12,2	91,5
	25-30	14	8,5	8,5	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Neljä 1950-luvulla syntynyttä arvioivat yhteensä 67 suhdetta, kaksi 1970-luvulla syntynyttä arvioivat 41 suhdetta ja neljä 1980-luvulla syntynyttä arvioivat 56 suhdetta (Taulukko 6).

**Taulukko 6.** Haastateltavien syntymävuosikymmen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1950	67	40,9	40,9	40,9
	1970	41	25,0	25,0	65,9
	1980	56	34,1	34,1	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Seuraavasta taulukosta (Taulukko 7) nähdään erikseen kuinka monta suhdetta haastateltavat arvioivat yksittäin suhteitaan tavarantoimittajiin, yhteistyökumppaneihin, asiakkaisiin, henkilökohtaisiin kontakteihin liiketoiminnasta ja sen ulkopuolelta, kilpailijoihin sekä julkisiin palveluihin. Tavarantoimittajiin suhteita kertyi 27, yhteistyökumppaneihin 27, asiakkaisiin 34, henkilökohtaisiin suhteisiin liiketoiminnasta 23, henkilökohtaisiin suhteisiin liiketoiminnan ulkopuolelta 18, kilpailijoihin 23 ja julkisiin palveluihin 12 kappaletta.

**Taulukko 7.** Liiketoimintakumppaneiden määrät

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tavarantoimittajat	27	16,5	16,5	16,5
	yhteistyökumppanit	27	16,5	16,5	32,9
	asiakkaat	34	20,7	20,7	53,7
	henkilökohtaiset liiketoiminnasta	23	14,0	14,0	67,7
	henkilökohtaiset liiketoiminnan ulkopuolelta	18	11,0	11,0	78,7
	kilpailijat	23	14,0	14,0	92,7
	julkiset palvelut	12	7,3	7,3	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 8) on jaoteltuna suhteiden kestot. Suurin määrä suhteista on varhaisessa vaiheessa. 105 suhdetta 164:stä eli 64 % suhteista oli kestänyt vain 1–5 vuotta. 5–10 vuotta kestäneitä suhteita oli 39 kappaletta. 10–15 vuotta kestäneitä suhteita oli 12 kappaletta. 15–20 vuotta kestäneitä suhteita arvioitiin 3 kappaletta. 20–25 vuotta kestäneitä suhteita oli yksi ja 25–30 vuotta kestäneitä suhteita oli yhteensä neljä kappaletta.

**Taulukko 8.** Suhteiden kestot

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 vuotta	105	64,0	64,0	64,0
	5-10 vuotta	39	23,8	23,8	87,8
	10-15 vuotta	12	7,3	7,3	95,1
	15-20 vuotta	3	1,8	1,8	97,0
	20-25 vuotta'	1	0,6	0,6	97,6
	25-30	4	2,4	2,4	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

#### 4.2 Tilastollisten muuttujien muodostus

Edellä esitettyjen teorioiden pohjalta tutkimukseen laadittiin sosiaalista sidosta mittaavat kahdeksan kysymystä. Suhteen frekvenssiä mitattiin seuraavilla kysymyksillä: "Millä todennäköisyydellä näette toisenne päivän aikana?" ja "Kuinka usein jompikumpi ottaa toiseen yhteyttä?". Luottamusta mitattiin kysymyksillä: "Uskotko, että toinen osapuoli ajattelee myös sinun parasta?", "Onko toinen osapuoli mielestäsi rehellinen?", "Onko mielestäsi toinen osapuoli avoin sinua kohtaan?". Vuorovaikutusta mitattiin kysymyksillä: "Onko teillä mielestäsi samat arvot?", "Onko teillä samoja kiinnostuksen kohteita?", "Onko teillä samoja päämääriä?".

Saadusta aineistosta muodostettiin matriisi yrittäjä- ja johtajakohtaisesti. Tämän jälkeen laskettiin summamuuttujien keskiarvo. Summamuuttujien keskiarvot on saatu laskemalla yhteen useiden erillisten, mutta samaa ilmiötä mittaavien muuttujien arvot.

Tutkimuksessa todettiin kysymysten mittaavan samaa asiaa laskemalla Cronbachin alfa, jonka jälkeen laskettiin kysymysten väliset korrelaatiot. Korrelaatioilla tarkoitetaan numeeristen muuttujien lineaarista yhteyttä kuvaavaa korrelaatiokerrointa. Korrelaatiokerroin voi saada arvoja väliltä [-1,1]. Positiivinen korrelaatio merkitsee, että toisen muuttujan arvojen kasvaessa myös toisen muuttujan arvot kasvavat. Samoin havainnolla, joka saa pienen arvon toisella muuttujalla, on taipumus saada pieni arvo myös toisella muuttujalla. Lähellä nollaa oleva korrelaatio kertoo, ettei muuttujien välillä ole

lineaarista yhteyttä. Tällöin toinen muuttuja voi saada mitä tahansa arvoja toisen muuttujan arvojen kasvaessa. Korrelaatiokerroin saa negatiivisia arvoja silloin, kun toisella muuttujalla on taipumus saada suuria arvoja toisen saadessa pieniä.

Alla olevassa taulukossa (Taulukko 9) on esitetty frekvenssikysymysten väliset korrelaatiot. Kysymysten välinen korrelaatio sai arvon 0,301 ja Cronbachin alpha sai arvon 0,461

**Taulukko 9.** Frekvenssikysymysten korrelaatiot

		Millä todennäköisyydellä näette toisenne kasvokkain päivän aikana?	Kuinka usein jompikumpi osapuolista ottaa toiseen yhteyttä?
Millä todennäköisyydellä näette toisenne kasvokkain päivän aikana?	Pearson Correlation	1	0,301(**)
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	164	164
Kuinka usein jompikumpi osapuolista ottaa toiseen yhteyttä?	Pearson Correlation	0,301(**)	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	164	164

Cronbach's Alpha	N of Items
0,461	2

Taulukossa 10 on esitetty luottamuskyksymysten väliset korrelaatiokertoimet. Kysymysten "Uskotko että toinen osapuoli ajattelee myös sinun parasta?" ja "Onko toinen osapuoli mielestäsi rehellinen?" välillä korrelaatiokerroin sai arvon 0,773. "Uskotko että toinen osapuoli ajattelee myös sinun parasta?" ja

"Onko mielestäsi toinen osapuoli avoin sinua kohtaan?" kysymysten välillä korrelaatiokerroin sai arvon 0,804. "Onko mielestäsi toinen osapuoli avoin sinua kohtaan?" ja "Onko toinen osapuoli mielestäsi rehellinen?" kysymysten välinen korrelaatio oli puolestaan 0,786. Cronbachin alpha sai arvon 0,911.

**Taulukko 10.** Luottamuskyymysten korrelaatiot

		Uskotko että toinen osapuoli ajattelee myös sinun parasta	Onko toinen osapuoli mielestäsi rehellinen?	Onko mielestäsi toinen osapuoli avoin sinua kohtaan?
Uskotko että toinen osapuoli ajattelee myös sinun parasta	Pearson Correlation	1	0,773(**)	0,804(**)
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000
	N	164	164	164
Onko toinen osapuoli mielestäsi rehellinen?	Pearson Correlation	0,773(**)	1	0,786(**)
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000
	N	164	164	164
Onko mielestäsi toinen osapuoli avoin sinua kohtaan?	Pearson Correlation	0,804(**)	0,786(**)	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	
	N	164	164	164

Cronbach's Alpha	N of Items
0,911	3

Taulukossa 11 on esitetty vuorovaikutuskysymysten väliset korrelaatiokertoimet. Kysymysten "Ovatko teillä mielestäsi samat arvot?" ja "Onko teillä samoja kiinnostuksen kohteita?" välillä korrelaatiokerroin sai arvon 0,552. "Ovatko teillä mielestäsi samat arvot?" ja "Onko teillä samoja päämääriä?" kysymysten välillä korrelaatiokerroin sai arvon 0,667. "Onko teillä samoja kiinnostuksen kohteita?" ja "Onko teillä samoja päämääriä?"

kysymysten välinen korrelaatio oli puolestaan 0,487. Cronbachin alpha sai arvon 0,798.

**Taulukko 11.** Vuorovaikutuskysymysten korrelaatiot

		Ovatko teillä mielestäsi samat arvot?	Onko teillä samoja kiinnostuksen kohteita?	Onko teillä samoja päämääriä?
Ovatko teillä mielestäsi samat arvot?	Pearson Correlation	1	0,552(**)	0,667(**)
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000
	N	164	164	164
Onko teillä samoja kiinnostuksen kohteita?	Pearson Correlation	0,552(**)	1	0,487(**)
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000
	N	164	164	164
Onko teillä samoja päämääriä?	Pearson Correlation	0,667(**)	0,487(**)	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	
	N	164	164	164

Cronbach's Alpha	N of Items
0,798	3

Korrelaatiot ja reliabiliteetit laskettiin, jotta muuttujat voitiin tiivistää summamuuttujiksi ja mitata frekvenssiä, luottamusta ja vuorovaikutusta. Cronbachin alfa lasketaan muuttujien välisten keskimääräisten korrelaatioiden ja väittämien lukumäärien perusteella. Mitä suurempi alfan arvo on, sitä yhtenäisempi mittarin voidaan katsoa olevan.

Frekvenssiä mittaavat muuttujat oli johdettu Hillin ja Dunbarin (2003) tuloksesta, että kyseiset faktorit vaikuttavat siihen, kuinka usein jäsenet pitävät toisiinsa yhteyttä. Nämä kuitenkin saivat pienimmän Cronbachin alfan arvon eli 0,461. Luottamuksen Cronbachin alfa oli 0,911 ja vuorovaikutuksen 0,798. Reliabiliteettikerroin on välillä [0,1], jolloin suuret kertoimen arvot ilmoittavat korkeasta reliabiliteetista, joka puolestaan osoittaa, että mittarin osat mittaavat samantyyppistä asiaa. Ei ole annettavissa mitään yksiselitteistä rajaa, jonka kertoimen tulisi ylittää, mutta mielellään luku saisi mielellään olla yli 0,7. (Heikkilä 1998: 187, Pallant 2003: 87.) Myös korrelaatio frekvenssiä mittavien kysymysten välillä sai kysymyspattereista pienimmän arvon, joka oli 0,301.

### 4.3 Summamuuttujien muodostus

Seuraavaksi taulukoiden yläsarakkeisiin otettiin liiketoimintasuhteet, jolloin keskiarvoja voitiin vertailla liiketoimintasuhteiden välillä. Ensimmäinen taulukko (Taulukko 12) kuvaa suhteen frekvenssin summamuuttujia, toinen (Taulukko 13) luottamuksen summamuuttujia ja kolmas (Taulukko 14) kuvaa vuorovaikutuksen summamuuttujia.

Suhteen frekvenssiä mitattiin kysymyksillä: "Millä todennäköisyydellä näette toisenne päivän aikana?" ja "Kuinka usein jompikumpi ottaa toiseen yhteyttä?". Kyselylomaketta laadittaessa kysymyksen "Kuinka usein jompikumpi ottaa toiseen yhteyttä?" Likertin asteikko oli asetettu käänteiseen järjestykseen. Tästä johtuen suhteen frekvenssin summamuuttujia laskettaessa muutettiin toisen kysymyksen vastaukset käänteiseen Likertin asteikkoon.

Taulukossa 12 on esitettyinä yrittäjien sekä johtajien suhteiden frekvenssin summamuuttujat yhteistyökumppaneihin. Kahdessa viimeisessä sarakkeessa on laskettuna frekvenssin summamuuttujien keskiarvot erikseen yrittäjille sekä johtajille.

**Taulukko 12.** Suhteen frekvenssin summamuuttujien keskiarvot

	Tavarantoimittajat	Yhteistyökumppanit	Asiakkaat	Henkilökoh- taiset kontaktit liiketoimin- nasta	Henkilökoh- taiset kontaktit liiketoiminnan ulkopuolelta	Kilpailijat	Julkiset palvelut
Yrittäjä A	2,50	1,38	1,13	1,00	0,00	1,00	1,00
Yrittäjä B	2,88	2,13	3,75	2,13	3,38	2,00	0,00
Yrittäjä C	0,00	0,00	2,63	1,50	3,50	2,00	1,00
Yrittäjä D	3,25	2,75	3,50	3,50	4,00	1,00	0,00
Yrittäjä E	1,83	4,00	1,75	2,50	3,50	1,83	0,00
Johtaja A	3,13	1,88	3,13	2,00	1,00	0,00	1,33
Johtaja B	2,13	3,75	3,00	3,75	4,00	1,75	2,00
Johtaja C	1,75	2,25	2,25	2,25	3,50	1,75	0,00
Johtaja D	1,88	2,88	3,25	3,38	3,75	1,88	3,13
Johtaja E	1,25	2,50	2,88	0,00	0,00	3,00	3,00
Keskimäärin yrittäjät	2,61	2,56	2,55	2,13	3,59	1,57	1,00
Keskimäärin johtajat	2,03	2,65	2,90	2,84	3,06	2,09	2,36

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 13) on esitetty suhteen luottamuksen summamuuttujien keskiarvot yhteistyökumppaneiden ja yrittäjien sekä johtajien välillä. Kahdessa viimeisessä sarakkeessa on laskettuna luottamuksen summamuuttujien keskiarvot yrittäjille sekä johtajille.

**Taulukko 13.** Suhteen luottamuksen summamuuttujien keskiarvot

	Tavaran toimitajat	Yhteistyökumppanit	Asiakkaat	Henkilökoh- taiset kontaktit liiketoimin- nasta	Henkilökoh- taiset kontaktit liiketoiminnan ulkopuolelta	Kilpailijat	Julkiset palvelut
Yrittäjä A	3,33	4,33	2,08	5,00	0,00	2,50	2,00
Yrittäjä B	3,25	3,75	3,92	4,00	4,67	3,67	0,00
Yrittäjä C	0,00	0,00	5,00	5,00	5,00	2,00	5,00
Yrittäjä D	4,67	4,33	4,67	4,33	5,00	1,00	0,00
Yrittäjä E	3,89	4,67	3,17	3,83	4,67	2,22	0,00
Johtaja A	4,25	5,00	5,00	4,00	4,50	0,00	5,00
Johtaja B	3,08	4,42	2,42	4,00	4,78	2,50	2,00
Johtaja C	3,67	4,83	2,33	3,50	5,00	1,17	0,00
Johtaja D	3,25	3,25	1,83	3,92	4,58	1,42	4,67
Johtaja E	3,50	4,67	2,58	0,00	0,00	2,33	3,00
Keskimäärin yrittäjät	3,78	4,27	3,77	4,43	4,83	2,28	3,50
Keskimäärin johtajat	3,55	4,43	2,83	3,85	4,72	1,85	3,67

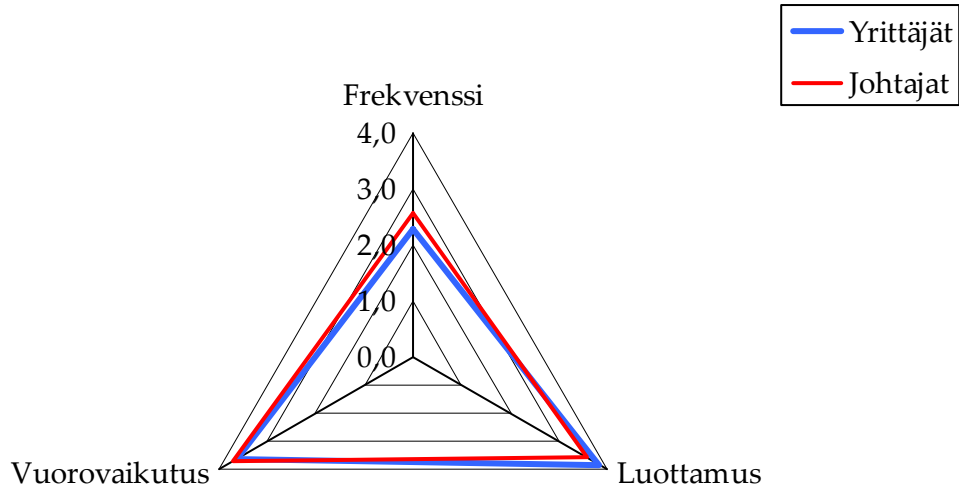
Taulukossa 14 on laskettuna yrittäjien sekä johtajien suhteiden vuorovaikutuksen summamuuttujat yhteistyökumppaneihin. Kahdessa viimeisessä sarakkeessa on laskettuna vuorovaikutuksen summamuuttujien keskiarvot yrittäjille sekä johtajille.

**Taulukko 14.** Suhteen vuorovaikutuksen summamuuttujien keskiarvot

	Tavaran toimitajat	Yhteistyökumppanit	Asiakkaat	Henkilökoh- taiset kontaktit liiketoimin- nasta	Henkilökoh- taiset kontaktit liiketoi- minnan ulkopuolelta	Kilpai- lijat	Julkiset palvelut
Yrittäjä A	4,33	3,83	2,83	5,00	0,00	2,17	1,00
Yrittäjä B	3,67	3,83	3,83	4,00	4,92	4,00	0,00
Yrittäjä C	0,00	0,00	4,92	5,00	5,00	4,00	5,00
Yrittäjä D	4,17	3,83	4,67	3,67	4,00	1,67	0,00
Yrittäjä E	2,44	4,33	2,33	3,33	2,33	2,22	0,00
Johtaja A	4,17	4,50	4,58	4,56	4,83	0,00	4,67
Johtaja B	3,42	3,67	3,08	3,50	4,33	3,58	3,00
Johtaja C	3,67	3,67	2,17	4,17	3,67	2,33	0,00
Johtaja D	3,92	2,92	2,58	4,83	3,75	3,83	3,50
Johtaja E	3,33	3,83	3,17	0,00	0,00	3,33	3,67
Keskimäärin yrittäjät	3,65	3,96	3,72	4,20	4,06	2,81	3,00
Keskimäärin johtajat	3,70	3,72	3,12	4,26	4,15	3,27	3,71

Jos keskiarvoksi saatiin nolla, niin kyseisellä yrittäjällä tai johtajalla ei ollut kyseistä sosiaalista suhdetta. Suhteen frekvenssin kohdalla maksimi arvo on 5, jolloin osapuolet ovat toistensa kanssa tekemisissä joka päivä. Luottamuksen kohdalla maksimi arvo 5 tarkoittaa, että henkilöiden välillä on luottamuksellinen suhde, jossa toisen parasta ajatellaan ja osapuoli koetaan suhteessa avoimeksi ja rehelliseksi. Vuorovaikutuksen maksimi arvo 5 kuvaa taas sitä, että osapuolilla on samoja arvoja, kiinnostuksen kohteita ja päämääriä. Maksimi arvo 5 ei kuitenkaan kuvaa tavoitetilaa eikä saatu tulos toisen osapuolen näkemystä suhteesta.

Seuraavasta kuviosta ja taulukosta (Kuvio 6 ja Taulukko 15) ilmenee erot yrittäjien sekä ammattijohtajien välillä. Kyselyyn vastanneiden johtajien ja yrittäjien välillä ei esiintynyt merkittäviä eroja frekvenssin, vuorovaikutuksen ja luottamuksen keskiarvoissa.



**Kuvio 6.** Yrittäjien ja johtajien keskiarvot kaikista suhteista

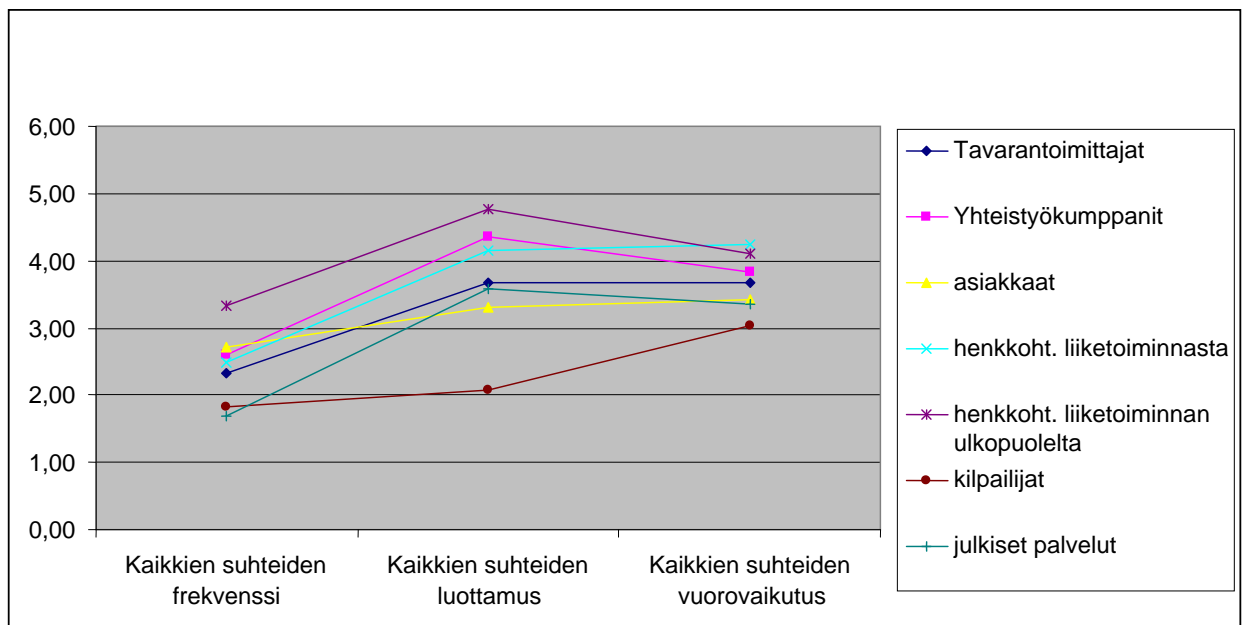
**Taulukko 15.** Yrittäjien ja johtajien keskiarvot kaikista suhteista

Haastateltava		Frekvenssi	Luottamus	Vuorovaikutus
Yrittäjä	Mean	2,34	3,76	3,72
	N	67	67	67
	Std. Deviation	0,97074	1,12337	1,03797
Johtaja	Mean	2,66	3,58	3,71
	N	97	97	97
	Std. Deviation	1,02963	1,26267	0,88530
Total	Mean	2,5274	3,6525	3,7156
	N	164	164	164
	Std. Deviation	1,01560	1,20726	0,94755

Yrittäjien suhteiden frekvenssin summamuuttujien keskiarvoksi saatiin 2,34 ja johtajilla kyseinen arvo oli 2,66. Luottamuksen summamuuttujien keskiarvo yrittäjillä oli 3,76, kun johtajilla se oli 3,58. Vuorovaikutuksen summamuuttujien keskiarvo yrittäjillä oli 3,72 ja johtajilla 3,71. Suurin ero johtajilla ja yrittäjillä oli frekvenssin suhteen, jonka keskiarvojen ero oli 0,32 yksikköä.

Yrittäjien ja johtajien tavarantoimittajiin, yhteistyökumppaneihin, asiakkaisiin, henkilökohtaisiin kontakteihin liiketoiminnasta ja sen ulkopuolelta, kilpailijoihin sekä julkisiin palveluihin muodostamien suhteiden välillä kuitenkin ilmenee eroja. Seuraavaksi tarkastellaan haastateltujen suhteita eri osapuoliin.

Kuvioon 7 on laskettu kaikkien suhteiden summamuuttujien keskiarvot, siitä voidaan hahmottaa mihin järjestykseen yhteistyökumppanit asettuvat frekvenssin, luottamuksen ja vuorovaikutuksen suhteen. Kuvioista voidaan nähdä, että suhteen intensiteetin muodostama kuvio kilpailijoiden kohdalla poikkeaa muista. Kilpailijoiden kohdalla luottamuksen keskiarvo on selvästi pienempi verrattuna muihin.



**Kuvio 7.** Suhteiden intensiteetti eri osapuolien välillä

Seuraavasta taulukosta (Taulukko 16) voidaan nähdä frekvenssin, luottamuksen ja vuorovaikutuksen arvot haastateltujen suhteissa. Selvästi korkeimmat arvot suhteen intensiteettiä mitattaessa saivat suhteet henkilökohtaisiin kontakteihin liiketoiminnan ulkopuolelta ja pienimmät arvot saivat suhteet kilpailijoihin.

**Taulukko 16. Suhteiden intensiteetin arvot eri osapuolien välillä**

Suhteen toinen osapuoli		Frekvenssi	Luottamus	Vuorovaikutus
tavarantoimittajat	Mean	2,3333	3,6037	3,6663
	N	27	27	27
	Std. Deviation	0,90935	0,86241	0,76214
yhteistyökumppanit	Mean	2,4815	4,2719	3,7778
	N	27	27	27
	Std. Deviation	1,07847	0,80156	0,76829
asiakkaat	Mean	2,7647	3,2847	3,4806
	N	34	34	34
	Std. Deviation	0,83698	1,33880	1,06775
henkilökohtaiset kontaktit liiketoiminnasta	Mean	2,6087	4,0726	4,2035
	N	23	23	23
	Std. Deviation	0,92879	0,60281	0,82685
kontaktit liiketoiminnan ulkopuolelta	Mean	3,3611	4,7233	4,2228
	N	18	18	18
	Std. Deviation	1,10886	0,40082	0,90893
kilpailijat	Mean	1,8913	2,0578	3,1739
	N	23	23	23
	Std. Deviation	0,60220	0,82789	0,89160
julkiset palvelut	Mean	2,2083	4,0558	3,6950
	N	12	12	12
	Std. Deviation	1,32216	1,22146	1,07850
Total	Mean	2,5274	3,6525	3,7156
	N	164	164	164
	Std. Deviation	1,01560	1,20726	0,94755

Taulukon (Taulukko 16) avulla pystytään myös vertailemaan yksittäisten suhteiden intensiteettiä suhteiden keskiarvoihin liiketoiminnassa ja näin hahmottaa missä suhteissa saattaisi olla parannettavaa, jotta suhteesta olisi mahdollisimman paljon hyötyä.

Taulukosta 17 voidaan havaita, että frekvenssi, luottamus ja vuorovaikutus korreloivat keskenään. Esimerkiksi, kun luottamus saa korkeita arvoja niin myös vuorovaikutus nousee, vaikka kysymykset mittaavat eri asioita. Matalin korrelaatio näistä on vuorovaikutuksella ja frekvenssillä. Cronbachin alfaksi saatiin 0,655, joka hieman alittaa aikaisemmin suositellun 0,7.

**Taulukko 17.** Frekvenssin, luottamuksen ja vuorovaikutuksen korrelointi

		Frekvenssi	Luottamus	Vuorovaikutus
Pearson Correlation	Frekvenssi	1,000	0,335	0,196
	Luottamus	0,335	1,000	0,625
	Vuorovaikutus	0,196	0,625	1,000
Sig. (1-tailed)	Frekvenssi	.	0,000	0,006
	Luottamus	0,000	.	0,000
	Vuorovaikutus	0,006	0,000	.
N	Frekvenssi	164	164	164
	Luottamus	164	164	164
	Vuorovaikutus	164	164	164

Cronbach's Alpha	N of Items
0,655	3

Saatuun tulokseen vaikuttaa kuitenkin vahvasti frekvenssin pieni korrelaatio. Korrelaatio ei kuitenkaan ole tarpeeksi korkea, jotta frekvenssistä, luottamuksesta ja vuorovaikutuksesta muodostettaisiin summamuuttuja kuvaamaan suhteen intensiteettiä. Kahden pisteen välille luodaan kolme erillistä polkua, jotta tutkimustulos olisi mahdollisimman luotettava. Tämä auttaa myös vertailemaan verkkojen eroja frekvenssin, luottamuksen ja vuorovaikutuksen suhteen.

## 5. VERKKOJEN MUODOSTUS JA ANALYYSI

Tässä kappaleessa muodostetaan verkot haastateltujen ympärille ja esitetään suhteiden intensiteeteille arvot. Tämän avulla vertaillaan saatuja arvoja ja tarkastellaan eroja kokeneiden ja nuorten välillä.

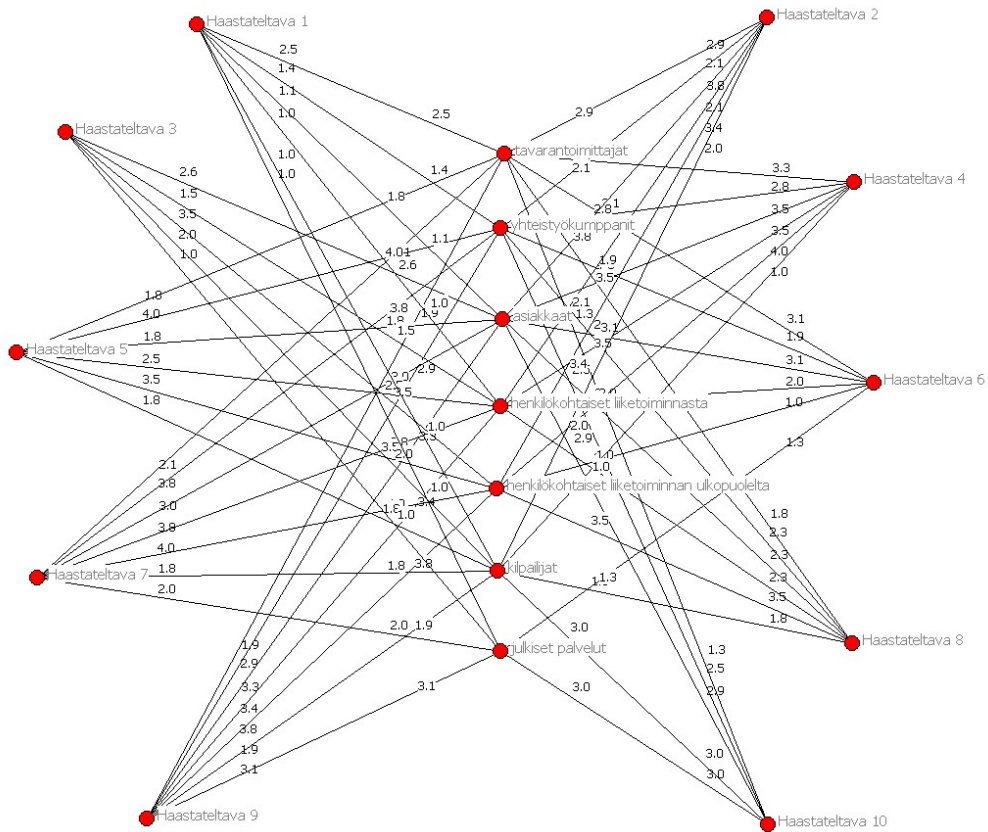
### 5.1 Verkkojen muodostus

Haastatteluun vastanneita johtajia ja yrittäjiä ei jaettu omiin ryhmiinsä, koska aikaisemmin oli selvinnyt, ettei ryhmien välillä ole eroa. Taulukossa 18 on esiteltyinä haastateltavien taustamuuttujat, jotka olivat syntymävuosikymmen, sukupuoli sekä aika, jonka haastateltava oli toiminut alalla.

**Taulukko 18.** Haastateltavat ja heidän taustamuuttujat.

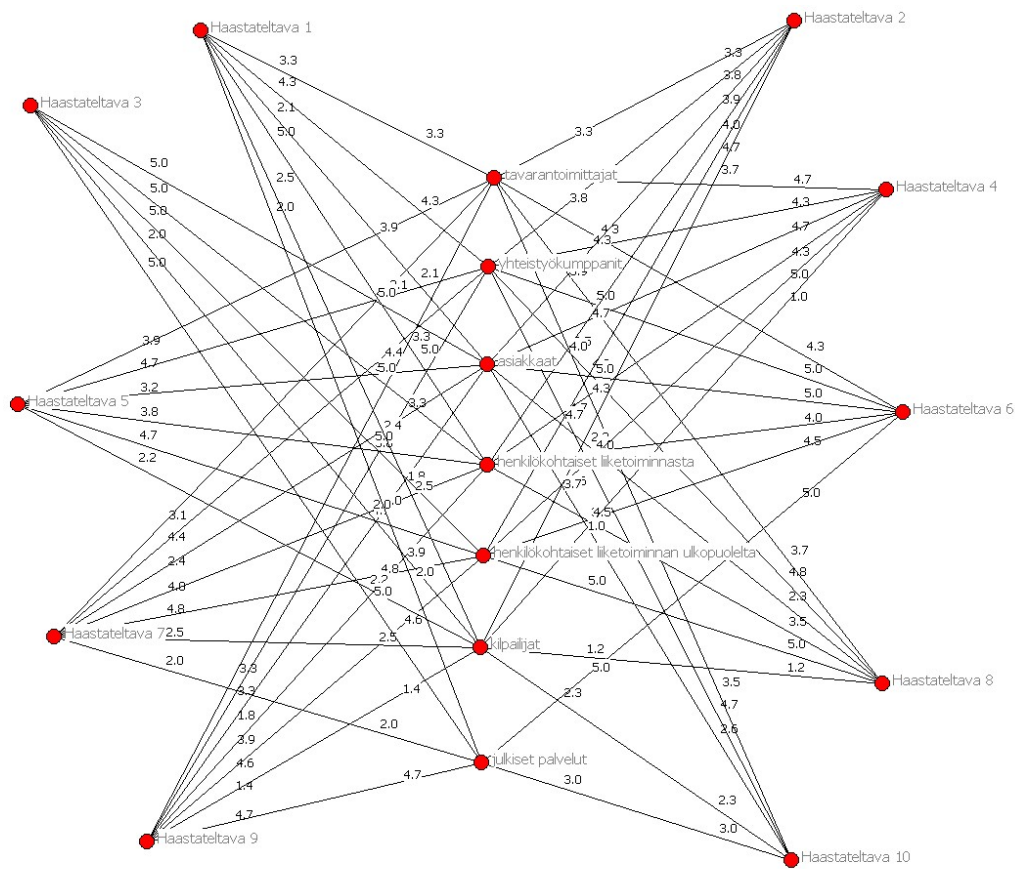
	Kuinka monta vuotta toiminut alalla	Syntymä vuosikymmen	Sukupuoli
Haastateltava 1	28	1950	Mies
Haastateltava 2	5	1950	Mies
Haastateltava 3	3	1980	Mies
Haastateltava 4	0,5	1980	Mies
Haastateltava 5	4	1980	Mies
Haastateltava 6	20	1950	Nainen
Haastateltava 7	8	1980	Mies
Haastateltava 8	18	1950	Mies
Haastateltava 9	9	1970	Nainen
Haastateltava 10	1	1970	Mies

Seuraavaksi jokaisen haastateltavan ympärille muodostettiin liiketoimintasuhdeverkko. Toimijasta lähtevät polut arvostetaan frekvenssistä, luottamuksesta ja vuorovaikutuksesta saaduilla arvoilla. Kun suhteen intensiteettiä voidaan hahmottaa näiden summamuuttujien avulla, voidaan Ucinet-ohjelman avulla muodostaa verkkoja haastateltavien ympärille ja verrata näitä keskenään. Seuraavissa kuviossa (Kuvio8, Kuvio 9, Kuvio 10) on visuaalisesti hahmotettuna suhteen intensiteetit frekvenssin, luottamuksen ja vuorovaikutuksen osalta.



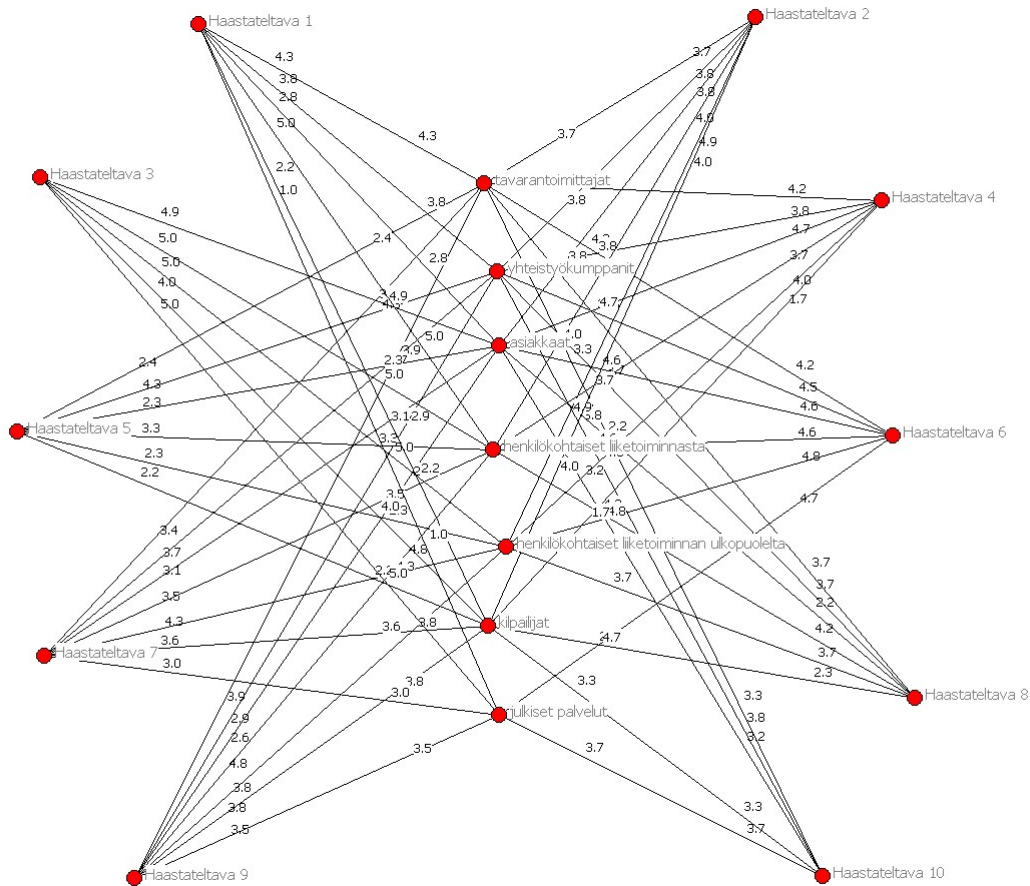
**Kuvio 8.** Frekvenssinverkko ja frekvenssin summamuuttujien arvot

Kuviossa 8 on esitetty haastateltavat ja yhteistyökumppanit sekä haastateltavista lähtevät siteet yhteistyökumppaneihin. Siteet on arvostettu frekvenssiä mittaavien arvojen mukaan.



**Kuvio 9.** Luottamusverkko ja luottamuksen summamuuttujien arvot

Kuviossa 9 on esitetty haastateltavat ja yhteistyökumppanit sekä haastateltavista lähtevät siteet yhteistyökumppaneihin. Siteet on arvostettu luottamusta mittaavien summamuuttujien arvojen mukaan.



**Kuvio 10.** Vuorovaikutusverkko ja vuorovaikutuksen summamuuttujien arvot

Kuviossa 10 on esitetty haastateltavat ja yhteistyökumppanit sekä haastateltavista lähtevät siteet yhteistyökumppaneihin. Siteet on arvostettu vuorovaikutusta mittaavien summamuuttujien arvojen mukaan.

Ucinet-ohjelman avulla pystyttiin luomaan verkot haastatelluille ja antamaan siteille arvoja. Koska tutkimuksessa käytettiin deduktiivista päättelyä, niin verkosto muodostui kysymyksistä saatujen summamuuttujien keskiarvoista. Tämä estää sen, ettei ole mahdollista muodostaa polkua kahden haastateltavan välille.

Verkkoja voidaan tutkia tutkimuksessa käytetyn viitekehyksen pohjalta ja vertailla haastateltavien sosiaaliselle pääomalle saamia arvoja. Polku haastateltavan ja liiketoimintakumppanin välillä on kuvattu (Kuvio 8, Kuvio 9, Kuvio 10) viivalla. Jos haastateltavan ja liiketoimintakumppanin välillä oli

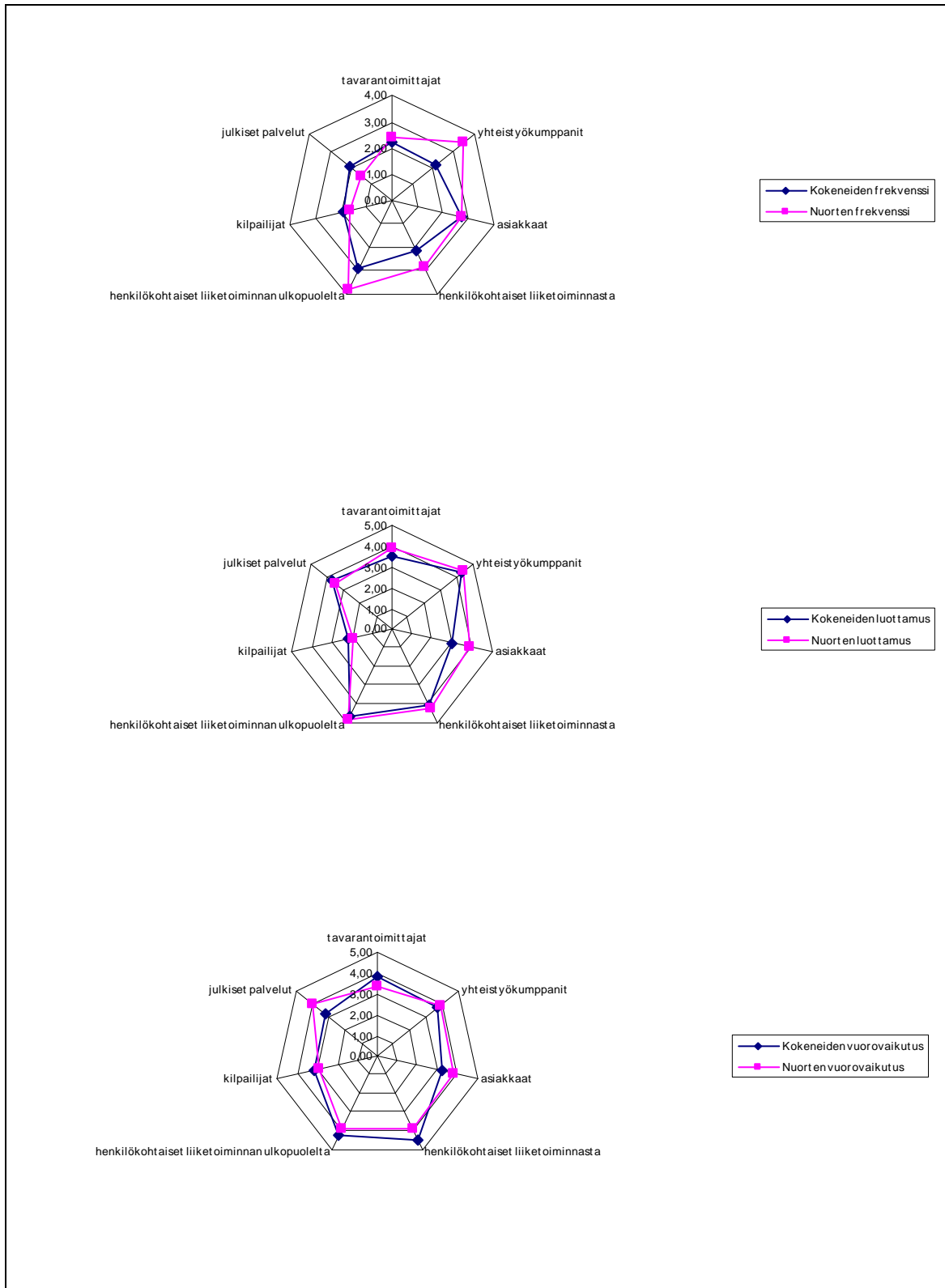
polku, niin heillä oli olemassa oleva suhde. Kun haastateltavan ja liiketoimintakumppanin välillä oli polku ja tällä polulla arvo frekvenssille, luottamukselle ja vuorovaikutukselle, täyttyi viitekehysten sosiaalisen pääoman ulottuvuudet. Tämä mahdollisti osaltaan välittömän ja välillisen hyödyn, uuden tietopääoman muodostumisen ja vaikutuksen organisatoriseen sidokseen.

## 5.2 Nuorten ja kokeneiden vertailu

Seuraavaksi vertailtiin verkkoja keskenään taustamuuttujien mukaan ja kuinka ne erosivat toisistaan. Esimerkiksi miten 80-luvulla syntyneiden verkot erosivat 50-luvulla syntyneiden verkoista. Haastateltavien vertailuun vaikutti sosiaalisen pääoman mittaamisen tulkintaongelmat. On vaikea sanoa esimerkiksi missä ryhmässä luottamus on parempaa kuin toisessa ryhmässä. Ongelmaa pyrittiin pienentämään suhteiden määrällä ja käsitteiden selittämisellä.

Haastatellut jaettiin nuoriin ja kokeneisiin heidän ikänsä mukaan. 80-luvulta eteenpäin syntyneet lukeutuivat nuoriin ja ennen 80-lukua syntyneet lukeutuivat kokeneisiin. Kokeneet arvioivat yhteensä 108 suhdetta eli 65,9 % aineistosta ja nuoret 56 suhdetta eli 34,1 % koko aineistosta.

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 11) on esitettyä kokeneiden ja nuorten frekvenssi, luottamus ja vuorovaikutus liiketoimintasuhteissa. Verrattaessa nuorten ja kokeneiden muodostamia kuvioita, voidaan havaita, ettei niiden välillä ole paljoa eroja. Eniten poikkeavuutta esiintyi frekvenssin kohdalla, mutta luottamus- ja vuorovaikutuskuviot muodostuvat lähes samoista arvoista.



**Kuvio 11.** Kokeneiden ja nuorten suhteiden frekvenssi, luottamus ja vuorovaikutus

Kysymyslomakkeessa kysyttiin myös kumpi suhteen osapuolista ottaa toiseen useammin yhteyttä. Nuorten ja kokeneiden välillä tässä ei ollut eroa. Nuorten suhteiden keskimääräinen kesto oli 3,42 vuotta ja kokeneiden suhteiden keskimääräinen kesto oli yli puolet pidempi eli 7,17 vuotta. Myös aika, jonka haastateltavat olivat toimineet alalla, oli kokeneilla korkeampi. Kokeneet olivat toimineet keskimäärin samalla alalla 13,5 vuotta, kun taas nuoret vain 3,9 vuotta.

Social penetration teoria ehdottaa että suhteen kehittyessä luottamuksen tulisi lisääntyä, koska suhde muuttuu pinnalliselta tasolta syvälliseksi. Vaikuttaisi kuitenkin siltä, että liiketoimintaympäristössä suhteen kehittyminen ainakin tällä seitsemän vuoden aikajänteellä on todella pientä, verrattaessa haastatteluun osallistuneita. Suurimmat erot löytyivät suhteen frekvenssistä yhteistyökumppaneihin ja henkilökohtaisiin kontakteihin, mitkä saivat nuorilla korkeampia arvoja kuin kokeneilla.

Verkkokuvien avulla voidaan myös verrata yksittäisiä haastateltuja keskenään. Esimerkiksi haastateltava 5 ja haastateltava 6 eroavat selkeästi toisistaan. Haastateltava 5 on nuori mies ja haastateltava 6 on kokenut nainen. Kokeneella naisella on muodostunut selkeästi korkeampi luottamus ja vuorovaikutus kaikkiin liiketoimintakumppaneihin kuin nuorella miehellä.

Kyselylomakkeessa kysyttiin myös yhteydenpitokanavia. Nuorilla 21,3 prosentissa suhteista käytettiin ftp-tiedonsiirtoa, keskusteluohjelmia tai internetfoorumeita. Kokeneilla ei oltu käytetty yhdessäkään suhteessa muita internetin tarjoamia mahdollisuuksia kuin sähköpostia. Seuraavaksi tutkimuksessa verrattiin suhteita, joissa näitä kanavia oli käytetty suhteisiin, joissa niitä ei ollut käytetty. Suhteet, joissa käytettiin mainittuja kanavia, oli toisena osapuolena henkilökohtainen suhde tai yhteistyökumppani sekä yhdellä haastateltavalla asiakkaat. Tutkimukseen osallistuneet nuoret käyttivät suhteissaan internetin tarjoamia mahdollisuuksia korkean frekvenssin, luottamuksen sekä vuorovaikutuksen suhteissa. Frekvenssi internet-kanavia käyttävissä nuorten suhteissa oli keskimäärin 3,25, luottamus 4,58 ja vuorovaikutus 4,17. Lopuissa suhteissa keskiarvoksi frekvenssille tuli 2,52, luottamukselle 3,46 ja vuorovaikutukselle 3,48.

## 6. TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tapa, miten sosiaalisen suhteen intensiteettiä voidaan hahmottaa ja mitata. Tämän avulla pyrittiin selvittämään, mikä on yrittäjien ja ammattijohtajien sekä nuorten ja kokoneiden liiketoiminnassa käytettävien suhteiden intensiteetti ja miten ne eroavat toisistaan ja mikä on taustamuuttujien vaikutus intensiteettiin.

### 6.1 Tapa mitata sosiaalisen suhteen intensiteettiä

Sosiaalisen suhteen intensiteetti muodostettiin tutkimuksessa käytetyn viitekehyksen avulla. Sosiaalinen pääoma jaettiin kolmeen ulottuvuuteen, jotka olivat rakenteellinen, kognitiivinen ja suhteisiin liittyvä ulottuvuus. Rakenteellinen ulottuvuus muodostui kysymyksistä, jotka mittasivat suhteen frekvenssiä. Kognitiivinen ulottuvuus muodostui kysymyksistä, jotka mittasivat yhteisyyttä ja vuorovaikutusta. Suhteisiin liittyvä ulottuvuus muodostui kysymyksistä, jotka mittasivat luottamusta.

Rakenteellista ulottuvuutta mittaava frekvenssi muodostui todennäköisyydestä tavata toinen kumppani päivän aikana ja jommankumman osapuolen yhteydenoton toistuminen toiseen osapuoleen. Kognitiivista ulottuvuutta mittaava vuorovaikutus koostui tutkimuksessa koetuista arvoista, kiinnostuksen kohteista sekä päämääristä. Suhteisiin liittyvä ulottuvuus muodostui kysymyksistä, jotka mittasivat luottamusta. Luottamusta mitattiin kysymyksillä rehellisyydestä, avoimuudesta ja siitä kokeeko haastateltava toisen osapuolen ajattelevan myös toisen parasta.

Näihin ulottuvuuksiin saatiin Likertin asteikolla arvoja, joista pystyttiin muodostamaan suhteen frekvenssille, luottamukselle ja vuorovaikutukselle summamuuttujat. Saadut arvot kuvasivat suhteen intensiteettiä. Jokaisen ulottuvuuden maksimiarvo oli viisi ja minimi nolla. Nolla tarkoitti sitä, ettei suhdetta ollut. Suuremmat arvot tarkoittivat korkeampaa intensiteettiä.

Mittaria voidaan verrata Vesalaisen (2002) aikaisemmin teoriassa esiteltyyn tapaan mitata sosiaalista pääomaa. Vesalainen arvioi osapuolten

vuorovaikutusta, luottamusta ja kognitiivisen viitekehyksen yhteneväisyyttä. Vesalainen tutkii kahden osapuolen välisiä suhteita syvällisemmin ja useammasta näkökulmasta. Hän ottaa mittariin mukaan sosiaalisen sidoksen lisäksi myös rakenteelliset linkit yritysten välillä, yritysten välisen vaihdannan ja strategisen sidoksen. Saatujen tulosten avulla voidaan verrata suhteita ja niiden mahdollisuutta tuottaa välillistä tai välitöntä hyötyä suhteesta.

## **6.2 Yrittäjien ja ammattijohtajien erot**

Tutkimuksen yksi päätavoite oli verrata ammattijohtajien ja yrittäjien sosiaalista intensiteettiä liiketoimintaympäristössä keskenään. Suhteen intensiteettiä mitattiin kysymyksillä, jotka mittasivat frekvenssiä, luottamusta ja vuorovaikutusta. Tutkimuksesta selvisi, ettei johtajien ja yrittäjien välillä löytynyt eroja frekvenssin, vuorovaikutuksen ja luottamuksen suhteen. Yrittäjiä ja johtajia verrattiin luomalla summamuuttujat frekvenssiä, luottamusta ja vuorovaikutusta mittaavista kysymyksistä. Näiden keskiarvoja vertaamalla voitiin todeta, että johtajien ja yrittäjien saamat arvot eivät eronneet merkittävästi toisistaan.

## **6.3 Erot liiketoimintakumppaneiden välillä**

Tutkimuksesta selvisi, että liiketoimintakumppaneiden välillä on eroja haastateltujen suhteissa. Tutkimuksessa verrattiin suhteita tavarantoimittajiin, yhteistyökumppaneihin, asiakkaisiin, kilpailijoihin, henkilökohtaisiin kontakteihin työn ulkopuolelta, henkilökohtaisiin kontakteihin liiketoiminnasta sekä julkisiin palveluihin. Korkeimmat arvot suhteen intensiteettiä mitattaessa saivat suhteet henkilökohtaisiin kontakteihin liiketoiminnan ulkopuolelta ja matalimmat arvot saivat kilpailijat. Samalla selvisi, että frekvenssi, luottamus ja vuorovaikutus korreloivat keskenään.

#### 6.4 Erot nuorten ja kokeneiden välillä

Nuorten ja kokeneiden välillä ilmeni pieniä eroja. Keskimäärin nuorilla oli suurempi mahdollisuus olla tekemisissä liiketoimintakumppaneiden kanssa. Kokeneet saivat puolestaan hieman korkeampia arvoja keskimäärin vuorovaikutuksessa liiketoimintakumppaneihin, paitsi asiakkaiden ja julkisten palveluiden kohdalla. Luottamus ei tutkittavien välillä paljoa eronnut. Poikkeuksena olivat asiakkaat, joiden suhteen luottamus erosi. Nuoret luottavat selkeästi enemmän asiakkaisiinsa kuin kokeneet.

Nuorten suhteiden keskimääräinen kesto oli 3,42 vuotta ja kokeneiden suhteiden keskimääräinen kesto oli yli puolet kauemmin eli 7,17 vuotta. Myös aika, jonka haastateltavat olivat toimineet alalla, oli kokeneilla korkeampi. Kokeneet olivat toimineet keskimäärin samalla alalla 13,5 vuotta, kun taas nuoret vain 3,9 vuotta.

Nuorten välillä selvisi myös ero yhteydenpitokanavissa. Haastatteluun osallistuneet kokeneet eivät hyödyntäneet muita internetin tarjoamia mahdollisuuksia muita kuin sähköpostia. Nuoret puolestaan käyttivät osassa suhteissa ftp-tiedonsiirtoa, keskusteluohjelmia tai internetfoorumeita. Suhteet, joissa kyseisiä kanavia käytettiin, saivat korkeat arvot frekvenssin, luottamuksen ja vuorovaikutuksen suhteen.

## 7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kerrataan tutkimusongelmat sekä tutkimuksen asetelma. Tämän lisäksi verrataan tutkimuksessa saatujen tulosten avulla haastateltavia keskenään. Näiden avulla vastataan tutkimusongelmaan ja tehdään yhteenveto tutkimuksen tuloksista. Saatuja tuloksia verrataan aikaisemmin esiteltyyn teoriaan. Lisäksi pohditaan saavutettiinko tutkimuksessa tavoitteet ja esitetään vielä mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

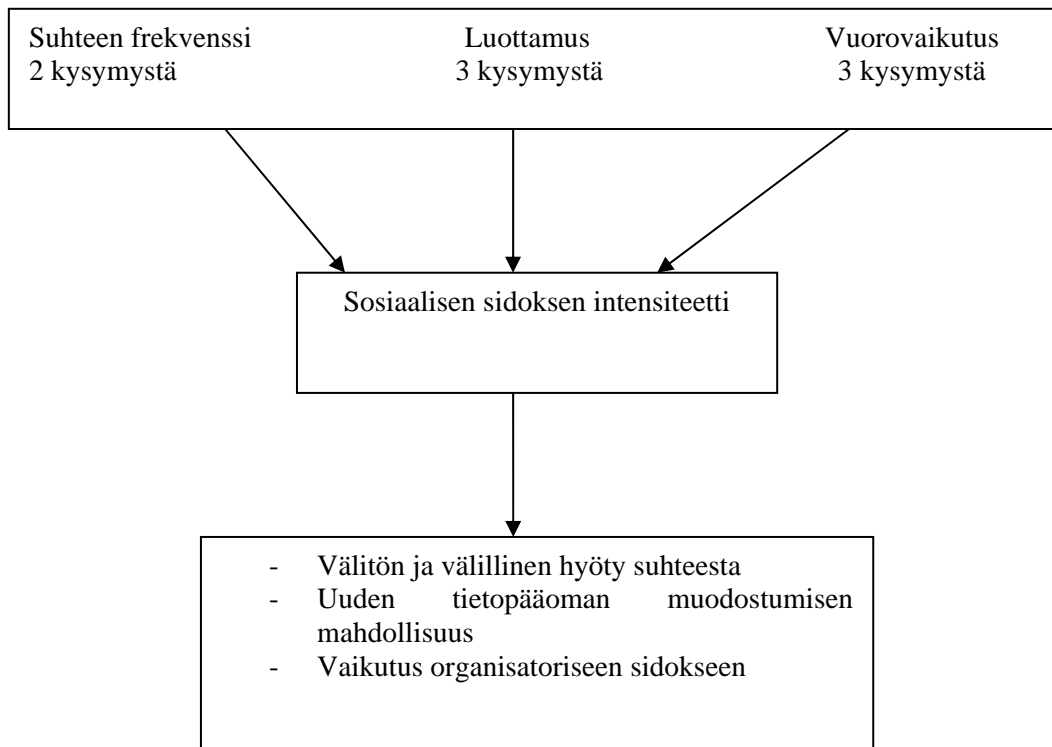
Tutkimuksen tarkoituksena oli hahmottaa sosiaalisen pääoman muodostumista liiketoimintaympäristössä. Tämän avulla voidaan hahmottaa mahdollisuutta saada välitöntä tai välillistä hyötyä suhteesta. Tutkimusongelmana oli selvittää, kuinka sosiaalista intensiteettiä voidaan mitata. Tämän lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvittää liiketoimintaympäristössä toimivien yksilöiden eroja intensiteetin suhteen.

Sosiaalista pääomaa hahmotettiin teoriaosuuden avulla, jossa esiteltiin viitekehys sekä aikaisempaa tutkimusta aiheesta liiketoimintaympäristössä ja sen ulkopuolella. Näiden avulla pystyttiin muodostamaan mittarit sosiaalisen sidoksen intensiteettiä mittaaville ulottuvuuksille. Ulottuvuudet koostuivat frekvenssistä, luottamuksesta sekä vuorovaikutuksesta. Empiirinen tutkimus toteutettiin tekemällä kvantitatiivinen tutkimus. Haastateltavat olivat eri-ikäisiä pk-yrittäjiä sekä ammattijohtajia. Haastateltavia pyydettiin vastaamaan kysymyksiin, jotka koskivat heidän liiketoimintasuhteidensa intensiteettiä.

### 7.1 Sosiaalisen suhteen intensiteetti

Sosiaalisen suhteen intensiteetti muodostui frekvenssistä, luottamuksesta ja vuorovaikutuksesta. Viitekehystenä tutkimuksessa käytettiin Nahapiet ja Ghoshalin (1998) mallia tiedollisen pääoman syntymisen ehdoista, joka rakentuu sosiaalisen pääoman luomien edellytysten varaan. Viitekehystä verrattiin Ruuskasen (2001) malliin ja pyrittiin hahmottamaan intensiteetistä saatua hyötyä. Sosiaalisen suhteen intensiteettiä mittaavat kysymykset johdettiin yllämainittujen mallien sekä Dunbarin ja Hillin (2003) antropologisesta tutkimuksesta. Kuviossa 12 on esitetty kuinka teoriassa

esitetyt mallit ehdottavat, että sosiaalisen sidoksen intensiteetti vaikuttaa välittömään ja välilliseen hyötyyn suhteesta, organisatoriseen sidokseen sekä mahdollisuuteen muodostaa uutta tietopääomaa.



**Kuvio 12.** Summamuuttujien vaikutus sosiaalisen sidoksen intensiteettiin

Suhteessa on kaksi osapuolta. Myös toisen osapuolen mittaaminen olisi auttanut saamaan tarkempia tuloksia ja selvittämään kuinka hyvin haastateltavan antamat tulokset heijastavat suhteen toisen osapuolen kokemaa sosiaalisen sidoksen intensiteettiä. Myös pidemmän aikavälin havainnointi olisi parantanut tutkimuksen luotettavuutta ja tarjonnut enemmän suhteita tarkasteltaviksi. Tutkimuksessa käytetyt frekvenssi, luottamus ja vuorovaikutus ovat pieni osa sosiaalisen pääoman muodostavista ulottuvuuksista. Niiden oli kuitenkin tarkoitus antaa kuva sosiaalisen pääoman muodostumisesta ja mahdollistaa intensiteetin mittaaminen. Sosiaalisen pääoman tarkempaan mittaamiseen voitaisiin muodostaa tutkimuksen ja teorian pohjalta kattavampi

mittari. Tutkimuksessa tulisi tällöin ottaa myös huomioon täyttykö tiedon yhdistelyn ja vaihdon ehdot sekä luoda mittari hyötyjen mittaamiseksi.

## **7.2 Eroavaisuudet suhteen intensiteetissä**

Yrittäjien ja ammattijohtajien välillä ei ollut eroa suhteen intensiteetin suhteen. Selkeämpi ero oli liiketoimintakumppaneiden välillä. Korkeimmat arvot saivat henkilökohtaiset suhteet liiketoiminnan ulkopuolelta ja matalimmat arvot saivat kilpailijat. Tulosten perusteella siteet liiketoimintakumppaneihin voidaan asettaa järjestykseen teoriassa esitetyllä tavalla vahvoihin sekä heikkoihin.

Mielenkiintoa herätti nuorta ikäluokkaa olevat haastateltavat, jotka olivat aloittaneet yrittämisen juuri tai olivat juuri siirtyneet johtotehtäviin, sekä näiden vertaaminen kokeneempiin yrittäjiin ja johtajiin. Heidän välillään oli selkeä ero siinä, kuinka kauan he olivat toimineet alalla, mutta pienempi ero suhteen intensiteettiä mittaavissa ulottuvuuksissa. Kokeneilla yhdelläkään ei ollut käytössä internetin tarjoamia muita kommunikaatiokanavia kuin sähköposti. Nuorten suhteista 21,3 prosentissa käytettiin tällaisia kanavia ja niissä sosiaalisen sidoksen intensiteetti sai korkeita arvoja.

Yksilöiden välillä pystyi kuitenkin havaitsemaan eroja. Yksilötasolla tulokset antoivatkin vertailukohteen sosiaalisen intensiteetin suhteen ja näin auttavat hallitsemaan sosiaalisia suhteita. Esimerkiksi Hakanen (1997) ehdottaa omassa mallissaan, kuinka sosiaalisiin suhteisiin voidaan vaikuttaa.

## **7.3 Yhteenveto tuloksista**

Tutkimuksessa muodostettiin mittari, joka auttaa hahmottamaan sosiaalisen sidoksen intensiteettiä. Tutkimuksessa käytetyn suhteen intensiteettiä mittaavan mittarin avulla voitiin todeta, ettei yrittäjien ja ammattijohtajien välillä ole eroa. Liiketoimintakumppaneiden välillä eroja löytyi ja tulosten avulla voitiin havaita mihin järjestykseen liiketoimintakumppanit asettuivat suhteen intensiteetin suhteen. Tutkimuksessa verrattiin myös nuoria ja

kokeneita haastatteluun osallistuneita ja tuloksista voidaan havaita, kuinka he eroavat toisistaan.

#### **7.4 Teorian ja empirian vertailu**

Teoriaosuudessa esiteltiin tutkimuksen aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja pyrittiin pohjustamaan tutkimuksen empiriaosuutta. Teoria auttaa ymmärtämään, kuinka tutkimusongelmaan voidaan vaikuttaa, kuinka sitä voidaan hallita ja miten sitä olisi liiketoimintaympäristössä mahdollista johtaa. Teoria lähestyi tutkimusongelmaa ihmiskeskeisestä lähestymistavasta, verkostoitumistutkimuksen sekä yritystutkimuksen suunnasta. Antropologian avulla pyrittiin selvittämään ihmisen ominaisuuksilla sosiaalisten suhteiden luonnetta, rakennetta, syntymistä ja muodostumista.

Ihmiskeskeinen teoria ehdotti erilaisten taustamuuttujien vaikutusta suhteiden luonteeseen sekä rakenteeseen. Teoriaosuudessa selvitettiin neokorteksin eli aivokuoren koon, elämänkaaren, sosiaalikultuurillisten taustojen, sukupuolen, suhteen kehitysvaiheen, älyn, kognitiivisten ominaisuuksien ja persoonallisuuden vaikutusta suhteeseen. Tutkimukseen otettiin taustamuuttujiksi näiden tekijöiden pohjalta ikä, sukupuoli, suhteen kesto sekä aika, jonka haastateltava on toiminut alalla.

Suhteen rakenteelliseen ulottuvuuteen vaikuttavana tekijänä muodostettiin kysymykset Hillin ja Dunbarin (2003) muodostamista faktoreista. Näistä koostui tutkimuksen frekvenssiulottuvuus. Muita suhteeseen vaikuttavia ulottuvuuksia olivat luottamus sekä vuorovaikutus. Ulottuvuudet muodostettiin sosiaalipääomaa tutkivasta teoriasta. Viitekehyksenä tässä toimi Nahapiet ja Ghoshalin (1998) uuden tietopääoman muodostumisen malli, joka perustuu sosiaalisen pääoman ulottuvuuksiin. He nimeävät ulottuvuudet; suhteisiin liittyvä ulottuvuus, rakenteellinen ulottuvuus ja kognitiivinen ulottuvuus. Näiden ulottuvuuksien ominaisuuksien sekä Nahapietin ja Ghoshalin nimeämien uuden tietopääoman muodostumisen ehtojen pohjalta muodostettiin kysymykset tutkimukseen. Tulosten avulla voimme hahmottaa, kuinka ehdot täytyvät ja miten ne eroavat eri liiketoimintakumppaneiden välillä.

Liiketoimintaympäristö toi tutkimukseen teoriaa yritystutkimuksen, liiketoimintaympäristöntutkimuksen sekä liiketoimintaverkoston tutkimuksen puolelta. Teorian pohjalta haastateltavat jaettiin ammattijohtajiin sekä yrittäjiin ja liiketoimintakumppanit pystyttiin jakamaan rooliensa mukaisesti tavarantoimittajiin, yhteistyökumppaneihin, asiakkaisiin, kilpailijoihin, henkilökohtaisiin kontakteihin työn ulkopuolelta, henkilökohtaisiin kontakteihin liiketoiminnasta sekä julkisiin palveluihin. Teorian pohjalta tutkimus pyrittiin rajaamaan koskemaan pk-yrittäjiä ja ammattijohtajia, joiden liiketoimintasuhdeverkosto vastaa pk-yrittäjiä.

Verkostotutkimuksen teoria helpotti hahmottamaan suhteen prosessin, rakenteen ja sosiaalisten ilmiöiden riippuvuutta toisistaan. Se selittää, kuinka suhteen siteet voivat olla eri vahvuisia ja mitä eroa on heikoilla ja vahvoilla siteillä. Tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa mittari, joilla näitä siteiden vahvuuksia voidaan hahmottaa.

Granovetter (1973) ehdottaa, että heikot siteet yhdistävät ihmisiä vain yhdellä elämän alueella, esimerkiksi jäsenyys samassa yhdistyksessä. Näihin suhteisiin ei liity vahvaa tunneperäistä sitoutumista, eikä niihin panosteta paljoa, mutta niissä tieto ja ideat leviävät. Henkilö, jolla on paljon heikkoja siteitä, on paremmat mahdollisuudet kuulla uusista ideoista kuin muilla. Granovetter kuvasi vahvojen siteiden yhdistävän toimijoita monilla eri tasoilla ja pitkäaikaisesti. Vahvoja siteitä olivat esimerkiksi perhesiteet. Myös tässä tutkimuksessa muodostuivat selvästi vahvimiksi siteiksi henkilökohtaiset suhteet liiketoiminnan ulkopuolelta.

## 7.5 Jatkotutkimus

Tutkimuksessa oli tavoitteena mitata sosiaalisen suhteen intensiteettiä liiketoimintaympäristössä. Tutkimus täytti sille asetetut vaatimukset ja se vastasi myös esitettyihin alaongelmiin. Tutkimuksesta selvisi uutta sekä teoriaa tukevaa tietoa. Teoriaosuudessa esitettiin useita tutkittuja eroja sosiaalisissa suhteissa yleisesti.

Olisi mielenkiintoista mitata sosiaalisten suhteiden intensiteetin eroja liiketoimintaympäristössä esimerkiksi eri kulttuurien, suhteen kehitysvaiheen

ja sukupuolten välillä sekä verrata näitä aikaisempaan antropologiseen tutkimukseen liiketoimintaympäristön ulkopuolella. Voittaisiin myös selvittää, kuinka paljon suhteen toisen osapuolen tulokset eroaisivat samalla mittarilla mitattuna saaduista tuloksista.

Koska tietopääoman muuttuminen on jatkuva prosessi, olisi mielenkiintoista keskittyä seuraavaksi siihen kuinka kehitykseen voidaan vaikuttaa ja kuinka sitä voidaan muuttaa. Olisi mielenkiintoista esimerkiksi tutkia samalla otoksella, kuinka suhteiden intensiteetit muuttuvat kokeneilla haastatelluilla jos heidän kommunikoinnissa käytettyihin kanaviinsa lisättäisiin internetin tarjoamia kommunikaatiovälineitä.

Suhteen intensiteetin mittausta varten voitaisiin muodostaa laajempi mittari ja selvittää, kuinka paljon tulokset eroavat tutkimuksessa käytetyn mittarin tuloksista. Mittarin yhdistäminen toiseen mittariin, josta selviäisi suhteesta saadut välilliset ja välittömät hyödyt, helpottaisi sosiaalisten suhteiden hallintaa ja johtamista. Pöyhönen ja Smedlund (2004) jakavat tutkimuksessaan verkot tuotantoverkkoon, kehitysverkkoon ja innovaatioverkkoon. Mittarin avulla voitaisiin verrata esimerkiksi näiden verkkojen eroja keskenään.

## LÄHDELUETTELO

Achrol, R.S., Scheer, L.K. & Stern, L.W. (1990). *Designing Successful Transorganizational Marketing Alliances*. Massachusetts: Cambridge.

Asch, S. E. (1951). *Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgment*. Pittsburgh, PA: Carnegie Press.

Ahokangas, P. & Pihkala, T. (2002). *Kansainvälistyvä yritys*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Altman, I. & Taylor, D. (1973). *Social Penetration: The Development of Interpersonal Relationships*. New York: Holt, Rinehart and Winston

Araujo, L. & Easton, G. (1996). *Networks in socioeconomic systems: A critical review*. London: Sage.

Bigelow, B. & LaGaipa, J. (1975). Children's written descriptions of friendship: a multidimensional analysis. *Developmental Psychology* 11 (6), 857–858.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Basic Books

Blomqvist, K. (1997). The Many Faces of Trust, *Scandinavian Journal of Management*, 13:3

Blomqvist, K. (2002). Partnering in the dynamic environment: The role of trust in asymmetric technology partnership formation. Lappeenranta: *Acta Universitatis Lappeenrantaensis*, 122.

Boland, R. & Tenkasi, R. (1995). Perspective making and perspective taking in communities of knowing. *Organization Science*, Vol 6, No. 4.

Borgatti, S., Everett, M. & Freeman, L. (1999). *UCINET 5.0 Version 1.00*. Natick: Analytic Technologies.

Bourdieu P. (1986). *The Forms of Capital*. Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. New York: Greenwood press

Burt, R. (1992). *Structural Holes. The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press

Burt, R. (2001). Structural holes versus network closure as social capital. *Social capital: Theory and research*. New York: Aldine de Gruyter, 31–56.

Butterfield, F. (1983). *China: Alive in bitter sea*. New York: Coronet Books.

Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95–120.

Coleman, J. (1990) *Foundations of social theory*. Cambridge, MA & Lontoo: The Belknap Press of Harvard University Press.

Davenport, E. & McLaughlin, L. (2004). *Interpersonal trust in online partnerships: the challenge of representation*. Hershey, PA: IGI Publishing.

Dickens, W. J. & Perlman, D. (1981). Friendship over the Life Cycle. In *Personal Relationships 2*. London: Academic Press. 91–122.

Duck, S. W. & Craig, G. (1978). Personality similarity and the development of friendship: A longitudinal study. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 17, 237–242.

Dunbar, R. (1992) Neocortex size as a constraint on group size in primates, *Journal of Human Evolution* 22: 469–493.

Dwyer, F., Schurr, P. & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing* 51. 11–27.

Emerson, R. (1972). *Exchange Theory, Part I&II: A Psychological Basis for Social Exchange & Exchange Relations and Networks, Sociological Theories in Progress*, Vol. 2. Boston: Houghton–Mifflin. 38–83.

Fairtlough, G. (1994). *Creative compartments. A design for future organisations.* London: Adamantine Press.

Fan, Y. (2000a). Guanxi and relationship marketing: does the link exist? The Proceedings of Academy of Marketing Conference 2000, July, Derby.

Fan, Y. (2002). Questioning guanxi : definition classification and implications. Lincoln: Lincoln Business School, University of Lincoln, Brayford Pool.

Freeman, L. (1979). Centrality in Social Networks I. Conceptual Clarification. *Social Networks* 1. 215–239.

Fuller, T. & Lewis, J. (2002). Relationships mean everything. A typology of small-business relationship strategies in a reflexive context. *British Journal of Management* 13, 317–336.

Moran, P. & Ghoshal, S. (1996). Value creation by firms. *Academy of Best Paper Proceedings. J.B. Keys & L.N. Dossier*, 41–45.

Granovetter, M. (1973). "The Strength of Weak Ties"; *American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6., May 1973, 1360–1380.

Granovetter, M. (1982). *the strength of weak ties: A network theory revisited.* Social Structure and Network Analysis. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Granovetter, M. (1992). *Problems of explanation in economic sociology. Networks and organizations: Structure, form and action.* Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Hagg, I. & Johanson, T. (1983). *Firms in networks.* Stockholm: Business and Social Research Institute.

Hakanen, M. (1998). *Pk-yritysverkoston organisointi ja johtaminen.* Helsinki: ESR-julkaisut 24/98, Edita Oy.

Hallen, L., Mohamed, N. & Johanson, J. (1989). Relationships and Exchange in International Business. *Advances in International Marketing* Vol. 3. Greenwich, CT: JAI Press.

Halinen, A. (1994). Exchange Relationships In Professional Services. A Study of Relationship Development in The Advertising Sector. Sarja A-6. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.

Hays, R.B. (1985). A longitudinal study of friendship development.. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 909-924.

Heikkilä, T. (1998). Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Oy Edita Ab.

Hill, R. & Dunbar, R. (2003). Social network size in humans. *Human Nature* 14: 53-72.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2001). Tutki ja kirjoita. 6. - 7. painos. Helsinki: Tammi.

Homan, G. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt Jovanovich.

Huuskonen, V. (1992). Yrittäjäksi ryhtyminen. Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu. Sarja A-2. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.

Håkansson, H. & Johanson, J. (1988). A network model. *Industrial Networks. The New Reality*. London: Routledge

Håkansson, H. (1989). *Corporate Technological Behaviour. Cooperation and Networks*. London: Routledge.

Håkansson, H. (1993). Networks as a Mechanism to Develop Resources. *Networking in Dutch Industries*. P. Beije, J. Groenewegen & O. Nuys. Leuven-Apeldoorn: Garant. 207-223.

Håkansson, H. & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.

Håkansson, H. & Johanson, J. (1992): *Industrial network*. Johansson, J. *Internationalization, networking and relationships 1994*. Uppsala

Jakobson, L. (1999). *A million truths: A decade in China*. New York: M. Evans and Co.

Johannisson, B. (1988). *Business Formation. A Network Approach*. *Scand.J.Mgmt.* Vol.4.No 3/4. 83–99.

Johannisson B. (1998). *Personal networks in emerging knowledge-based firms: spatial and functional patterns*. *Entrepreneurship and Regional Development* 10. 297–312.

Johanson, J. & Mattsson, L. (1992). *Network positions and strategic action - an analytical framework*. *Industrial networks. A new view of reality*. London: Routledge.

Knoke, D. (1990). *Political Networks. The Structural Perspective*. New York: Cambridge University Press.

Koiranen, M. & Pohjansaari, T. (1994). *Sisäinen yrittäjyys. Innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta*. Tampere: Konetuumat Oy.

Kramer, R. & Tyler, T. (1996). *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. California: Sage Publications, Inc.

Kyrö, P. (1997). *Yrittäjyyden muodot ja tehtävä ajan murroksissa*. Väitöskirja. Taloustieteiden laitos: Jyväskylän yliopisto.

LaGaipa, J. (1977). *Interpersonal attraction and social exchange. Theory and practice in interpersonal attraction*. London: Academic Press. 129–164.

Lin, N. (1999). *Building a Network Theory of Social Capital*, *Connections*, 22(1), 28–51.

Macaulay, S. (1963). Non-contractual relations in business: A preliminary study. *Amer. Soc. Rev.* 28. 55–67.

Malinen, P. (1998). Osta, myy, vaihtaa ja valmistaa. Tapaustutkimus telakkateollisuudesta, telakan ja telakkatoimittajan välisestä vaihdannasta. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-3. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Merton, R. (1968). *Social theory and social structure*. New York: The Free Press.

Misztal, B. (1996). *Trust in modern societies*. Cambridge, UK: Polity Press.

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No 2, 242–266.

Nelson R. & Winter S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. London: Bellknap Cambridge Mass.

Orr, J. (1990). *Sharing knowledge, celebrating identity: Community memory in a service culture. Collective Remembering*. Newbury Park, CA: Sage.

Pallant, J. (2003). *SPSS Survival Manual*. Philadelphia: Open University Press.

Pietiläinen, T., Lehtimäki, H. & Keso, H. (2005). Liiketoimintaosaamisen lähtökohdat innovatiivinen ja verkostomainen yrittäjyys. Helsinki: Teknologiakatsaus 175/2005. TEKES.

Portes, A. & Sensenbrenner, J. (1993). Embeddedness and immigration: Notes on the social determinants of economic action. *American Journal of Sociology*, 98, 1320–1350.

Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: The collapse and revival of American community*. London: Simon & Schuster.

Pye, L. (1982). Chinese commercial negotiating style. Cambridge: Oelgeschlager, Gunnand Hain Inc.

Pöyhönen, A. & Smedlund, A. (2004). Assessing intellectual capital creation in regional clusters. *Journal of intellectual capital*. Vol. 5. No.3. 351-365

Raatikainen, I. & Ahopelto, J. (1994). Verkostoajattelusta verkostotoimintaan - From Network Thinking to Network Acting. Kuopio: Kuopion yliopiston julkaisuja.

Ruuskanen, P. (2001). Sosiaalinen pääoma - käsitteet, suuntauokset ja mekanismit. Helsinki: VATT, Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge MA: Harvard University Press.

Szarka, J. (1990). Networking and small firms. *International Small Business Journal* 8, s. 10–22

Tiuraniemi, J. (1993). Yksilö, ryhmä, organisaatio - sosiaalipsykologian perusteita. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A: 15, Painosalama Oy.

Travers, J. & Milgram, S. (1969). An Experimental Study of the Small World Problem. *Sociometry* 32: 425–443.

Vesalainen, J. (1996). Yritysyhteistyön malleja. Käsikirja yhteistyön edistäjille. KTM:n tutkimuksia ja raportteja 18/1996.

Vesalainen, J. (2002). Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritysten välisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Vähämäki, M. (2000). Managing independent workers and subcontractors – A comparative network study. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus. Mediaryhmä. Sarja C Keskusteluja. C2/2000.

Walker, A. (1993). *Age and Attitudes*. Bryssel: Euroopan komissio.

Wellman, B. (1979). The Community Question: The intimate networks of East Yorkers *American Journal of Sociology* 84: 1201–1231

Winstead, B. (1986). *Sex differences in same sex friendships*. *Friendship and Social Interaction*. New York: Springer Verlag.

Äyväri, A. (2002). *Verkottuneen pienyrityksen markkinointikyvykkyys*. Helsinki: HSE Publications, B-41.

**LIITE****Taustamuuttajat**

1. Olen

\_Nainen

\_Mies

2. Olen toiminut nykyisellä alallani yrittäjänä

\_\_\_vuotta

3. Syntymävuosikymmeneni on

\_1940 luku

\_1950 luku

\_1960 luku

\_1970 luku

\_1980 luku

4. Seuraavilla sivuilla on yrittäjän sosiaaliseen verkkoon liittyviä kysymyksiä.













