



SOSIAALINEN PÄÄOMA JA MIKROYRITYKSEN KILPAILUETU

Vertaileva tapaustutkimus kestäväää liiketoimintaa harjoittavissa mikroyrityksissä

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2024

Anu Sipilä

Tarkastajat: Professori Kirsimarja Blomqvist

Tutkijaopettaja Mika Vanhala

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Anu Sipilä

Sosiaalinen pääoma ja mikroyrityksen kilpailuetu - Vertaileva tapaustutkimus kestävästä liiketoimintaa harjoittavissa mikroyrityksissä

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2024

105 sivua, 4 kuvaa, 26 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastajat: Professori Kirsimarja Blomqvist ja tutkijaopettaja Mika Vanhala

Avainsanat: Sosiaalinen pääoma, kilpailuetu, mikroyritykset

Kestävän liiketoiminnan kehittämiseksi on pienissä yrityksissä kasvava tarve paitsi lisääntyvän sääntelyn vuoksi, myös mainesyistä. Mikroyrityksessä kehittämisen resurssit ovat tyyppillisesti rajalliset, mistä syystä yrityksen ulkopuolisilla verkostoilla ja niiden kautta saavutettavilla resursseilla on erityinen rooli yrityksen tavoitellessa kilpailuetua kestävä liiketoiminnan kontekstissa.

Tutkielman teoreettisena lähtökohtana on sosiaalinen pääoma. Tavoitteena oli tutkia, millainen vaikutus sosiaalisella pääomalla on kestävästä liiketoimintaa harjoittavien mikroyritysten kilpailuedun rakentumiseen. Kyseessä oli vertaileva tapaustutkimus ja tutkimusaineisto kerättiin neljästä suomalaisesta mikroyrityksestä.

Sosiaalisen pääoman vaikutus kilpailuedun rakentumiseen mikroyrityksissä näyttää tulosten valossa vahvana. Mikroyrityksillä on monimuotoisia verkostoja, joissa on sekä heikkoja että vahvoja sidoksia ja joiden kautta saavutettavista resurssityypeistä suurimpana erottuvat kognitiiviset resurssit. Luottamus on keskeinen mekanismi, joka tukee yritysten verkostojen rakentumista kestävyden kontekstissa. Laajasti verkostoituneet yritykset, joilla on monimuotoisia suhteita verkostoissaan näyttävät saavan verkostojensa kautta eniten kilpailuetua. Kilpailuedun rakentumisen taustalla vaikuttavat yrittäjän oma arvomaailma ja verkostoitumisen orientaatio sekä se, mikä rooli kestävyydellä on yrityksen liiketoiminnassa.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

LUT Business School

Business Administration

Anu Sipilä

Social Capital and Competitive Advantage in Micro-Enterprises - A Comparative Case Study of Micro-Enterprises Engaged in Sustainable Business

Master's thesis

2024

105 pages, 4 figures, 26 tables and 1 appendix

Examiners: Professor Kirsimarja Blomqvist ja Associate Professor Mika Vanhala

Keywords: social capital, competitive advantage, micro-enterprises

There is a growing need for developing sustainable business in small companies, not only due to increasing regulations but also for reputational reasons. In micro-enterprises, development resources are typically limited, which is why external networks and the resources accessible through them play a special role when the company seeks to achieve a competitive advantage in the context of sustainable business.

The theoretical foundation of this study is social capital. The aim was to examine the impact of social capital on building a competitive advantage for micro-enterprises engaged in sustainable business. This was a comparative case study, and the research data was collected from four Finnish micro-enterprises.

The impact of social capital on building a competitive advantage in micro-enterprises appears strong based on the results. Micro-enterprises have diverse networks with both weak and strong ties, and the most prominent type of resources accessible through these networks are cognitive resources. Trust is a key mechanism that supports the building of company networks in the context of sustainability. Extensively networked companies with diverse relationships in their networks seem to gain the most competitive advantage through their networks. The entrepreneur's own values and networking orientation, as well as the role of sustainability in the company's business, influence the background of building a competitive advantage.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto.....	6
1.1	Aiempi tutkimus.....	7
1.2	Tavoite ja tutkimuskysymykset.....	8
1.3	Keskeiset käsitteet ja teoreettinen viitekehys.....	9
1.4	Tutkielman rajaukset ja rakenne	11
2	Sosiaalinen pääoma	12
2.1	Sosiaalisen pääoma määritelmä	12
2.2	Rakenteellinen, kognitiivinen ja suhdeulottuvuus	13
2.3	Suhdeverkostojen rakenne ja sidokset	18
3	Sosiaalinen pääoma kilpailuedun rakentajana.....	21
3.1	Aineeton pääoma kilpailuedun lähtökohtana	21
3.2	Sosiaalinen pääoma yrityksen resurssina	24
3.3	Sosiaalisen pääoman hyödyt ja riskit liiketoiminnassa	26
4	Tutkimusmenetelmä ja aineisto.....	28
4.1	Tutkimuskonteksti.....	28
4.2	Laadullinen tutkimus.....	30
4.3	Tapaustutkimus ja vertaileva tapaustutkimus	31
4.4	Aineiston keruu ja tapausten esittely.....	33
4.5	Aineiston analyysi ja tutkimusprosessi	38
4.6	Tutkimuksen luotettavuus	41
5	Tulokset	44
5.1	Suhdeverkostot ja niiden luonne tapausyrityksissä.....	44
5.2	Verkostojen kautta saavutetut resurssit ja niiden hyöty liiketoiminnalle.....	59
5.3	Sosiaalisen pääoman vaikutus kilpailuedun rakentumiseen	69
5.4	Tapausten vertailu	77
6	Johtopäätökset	92
6.1	Pohdinta.....	96
6.2	Tulosten hyödynnettävyys	98

6.3	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	99
	Lähteet	102
	Liitteet	

1 Johdanto

Suomen yrityskehittäjä on mikroyrityksen näköinen. Vuonna 2022 yli 95% suomalaisista yrityksistä oli mikroyrityksiä, eli alle 10 henkilöä työllistäviä yrityksiä. Mikroyrityksiin sitoutuu paljon potentiaalia sekä työllistäjinä että suurempien yritysten alihankkijoina ja suomalainen kansantalous on näiden yritysten menestyksestä monin tavoin riippuvainen. (Suomen yrittäjät 2023.) Mikroyritys, nimensä mukaisesti, toimii kokonsa puolesta hyvin rajallisin resurssein, ja pienten yritysten verkostoihin liittyvä tutkimus toteaaakin yksimielisesti, että yritysten verkostoilla on suuri merkitys niiden suorituskyvylle. Verkostot tuovat pienten yritysten ulottuville niiden tarvitsemia lisäresursseja; uusia liiketoimintamahdollisuuksia, markkinatietoa tai muuta menestyksen kannalta oleellista tietoa ja osaamista. (Partanen et al. 2020, 179; Stam, Arzlanian ja Elfring 2014, 152)

Resurssien tarve haastaa mikroyrityksiä myös kestävämmän liiketoiminnan kehittämisessä. Kestävä liiketoiminta on suomalaisille yrityksille yhä välttämättömämpi valinta, paitsi lisääntyvän sääntelyn vuoksi, myös mainesyistä. Business Finlandin teettämässä tutkimuksessa 2021 selvitettiin kestävä kehityksen tilaa suomalaisissa pk-yrityksissä ja sitä, miten yritykset ovat huomioineet kestävä kehityksen näkökulmat toiminnassaan. Kyselyyn vastasi 510 pk-yritystä, joista vastausten mukaan jopa 27 % oli rakentanut koko liiketoimintansa kestävä kehityksen periaattein, sisällyttäen kestävyuden yrityksen strategiaan. Kilpailuedun parantaminen oli kestävään kehitykseen panostamisen motiivina valtaosalle yrityksistä ja lähes kaikki pk-yritykset kokivat selvityksen mukaan saavansa myös hyötyä kestävyysteoista liiketoiminnassaan. Noin kolmannes vastaajista toi liiketoiminnan näkökulmasta kestävä kehityksen haasteina esiin *henkilöstön ja resurssien riittävyyden*. (Business Finland 2022.)

Kyseinen haaste muodostaa lähtökohdan tässä tutkielmassa tunnistetulle tutkimusongelmalle. Kestävä liiketoiminnan kehittämisen vaatimus koskettaa yksityisen sektorin toimijoita tasavertaisesti, mutta yrityksillä on hyvin erilaiset lähtökohdat vastata muutoshasteeseen. Mikroyrityksissä ei tyypillisesti ole suurempien yritysten tapaan mahdollisuutta resursoida erillistä henkilöä tai henkilöstöä pohtimaan vastuullisuutta, jolloin se jää yrittäjä-omistajan ja henkilöstön vastuulle muiden tehtävien oheen. Yrityksen ulkopuolisilla verkostoilla, sosiaalisella pääomalla, voidaan silloin olettaa olevan merkitystä yrityksen pyrkiessä paitsi

täyttämään lainsäädännön vaatimuksia kestävyysasioissa, myös parhaimmillaan luodessa sen avulla itselleen kilpailuetua.

Tutkielman teoreettisena lähtökohtana on sosiaalinen pääoma, jonka vaikutusta kilpailuedun luomiseen tarkastellaan kestävästä kehitystä harjoittavissa mikroyrityksissä. Sosiaalinen pääoma on suhdeverkostoissa ja niissä toimivien yksilöiden välisissä suhteissa sijaitsevaa, todellista tai potentiaalista aineetonta pääomaa, joka toimii parhaimmillaan yritykselle tuottavuutta ja kilpailuetua lisäävänä resurssina (Nahapiet ja Ghoshal 1998, 243-244.). Tutkielmassa kiinnostus kohdistuu siihen, mikä on sosiaalisen pääoman rooli kehittämisen resursseina, pienen yrityksen rakentaessa kilpailuetua kestävä liiketoiminnan kontekstissa.

Tämä tutkielma on toimeksianto Euroopan Sosiaalirahaston rahoittamalta, vuosina 2021-2023 toteutetulta Green Steps-hankkeelta, jonka pyrkimyksenä oli vahvistaa suomalaisten mikro- ja pk-yritysten osaamista kestävässä liiketoiminnassa ja tehdä yritysten kestävään liiketoimintaan johtavia vihreitä askelmerkkejä näkyviksi. Yritysten verkostojen vahvistaminen oli myös yksi hankkeen tavoitteista. (Green Steps 2021.) Aiheeseen liittyvä tutkimus hyödyttää toivottavasti yleisesti suomalaisia mikroyrityksiä niiden pyrkiessä menestymään yhä vahvemmin kestäville arvoille rakentuvassa kilpailussa.

Johdannon seuraavissa alaluvuissa esittelen aiheeseen liittyvää aiempaan tutkimusta, työn tavoitteen ja tarkemmat tutkimuskysymykset sekä avaan tutkimuksen keskeiset käsitteet. Viimeisessä alaluvussa esitän aiheeseen liittyvät rajaukset.

1.1 Aiempi tutkimus

Sosiaalinen pääoma voidaan ymmärtää osaksi yrityksen muuta aineetonta pääomaa (tietopääomaa), ulkoisiin suhdeverkostoihin kiinnittyneeksi arvoksi. Koska tietopääoman suhde yrityksen suorituskykyyn on tietojohdamisen kentässä keskeinen tutkimusteema, on aiheen tutkimukseen tästä näkökulmasta kohdistunut runsaasti mielenkiintoa. (Inkinen 2015; Inkinen, Kianto, Vanhala ja Ritala 2017.)

Sosiaalisen pääoman suhdetta pienten yrityksen suorituskykyyn, kilpailukykyyn tai kasvuun on tutkittu suoraan kansainvälisesti useissa erilaisissa tutkimusasetelmissa. Vaikka käsitteissä ja lähestymistavoissa on hienoisia eroja, yhdistävänä tekijänä on pyrkimys selvittää sosiaalisen pääoman vaikutusta yrityksen menestykseen. Stam, Arzlanian ja Elfring (2014)

tarkastelivat laajassa, 59 tutkimusta kattavassa meta-analyysissään yrittäjien sosiaalisen pääoman suhdetta yritysten suorituskykyyn pienissä yrityksissä ja tulosten mukaan vaikutus on positiivinen. Rakenteelliset aukot, heikot sidokset ja monimuotoiset verkostot hyödyttävät analyysin mukaan eniten elinkaareltaan uudempia yrityksiä, kun taas vastaavasti verkoston koko ja vahvat sidokset ovat positiivisesti yhteydessä vanhempien yritysten suorituskykyyn. Vaikutuksissa oli eroja myös vakiintuneiden talouksien ja kehittyvien maiden välillä sekä eri toimialoja tarkasteltaessa. (Stam, Arzlanian ja Elfring 2014, 152-153) Tuloksen perusteella voi ajatella, että erilaiset lähestymistavat sosiaalisen pääoman ja pienten yritysten menestyksen välisen suhteen tutkimukseen ovat perusteltuja, ymmärryksen lisäämiseksi näistä vaikutuksista erilaisissa konteksteissa ja tutkimusastelemissä.

Suomalaisten pk-yritysten parissa tehdystä tutkimuksesta esimerkki on Partanen, Kauppila, Sepulveda ja Gabrielsson 'in tutkimus, jossa analyysiä on tehty 199 kansainvälistyvän suomalaisen pk-yrityksen otoksella. Tutkimuksessa kartoitettiin, miten yrityksen verkostot ja niiden strategisten resurssien kautta rakentuva verkostoidentiteetti vaikuttavat yrityksen suorituskykyyn. Lähtökohtana tutkimuksessa on resurssipohjainen näkemys yrityksen kilpailukykyyn (resource-based view, RBV), jota tutkijat haastavat osoittamalla, että ei vain yritykset itsensä omistamat, vaan myös yrityksen verkostostaan saamat resurssit voivat olla strategisia ja niitä on vaikea jäljitellä tai korvata. (Partanen et al. 2020, 179-180, 191)

Aiempi tutkimus aiheesta osoittaa, että sosiaalisen pääoman teoriaa on tarpeen ja mahdollista laajentaa erilaisiin lähestymistapoihin, joiden kautta ymmärrys sen vaikutuksista liiketoimintaan eri konteksteissa tulevaisuudessa edelleen monipuolistuu. Sosiaalisen pääoman vaikutusten tarkastelu tässä tutkielmassa lisää osaltaan ymmärrystä verkostojen suomalaisille mikroyrityksille tuomasta lisäarvosta tämän hetkisessä toimintaympäristössä, joka on monille pienille yrityksille haastava.

1.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella sosiaalisen pääoman vaikutusta kilpailuedun rakentumiseen mikroyrityksessä. Tutkimuksen kohteena ovat kestäviä arvoja ja vastuullisuutta liiketoiminnassaan, tai jollain liiketoiminnan osa-alueella toteuttavat suomalaiset mikroyritykset.

Tutkielman päätutkimuskysymys on:

Millainen vaikutus sosiaalisella pääomalla on kestävää liiketoimintaa harjoittavien mikroyritysten kilpailuedun rakentumiseen?

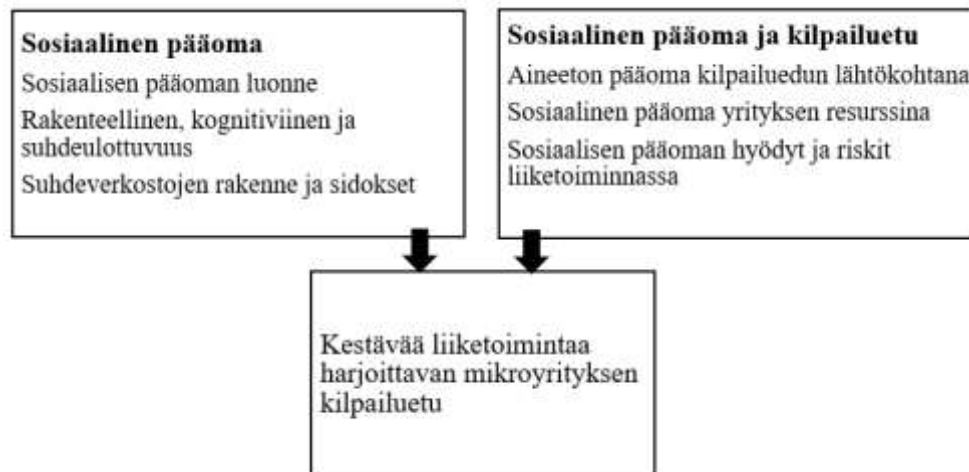
Alakysymyksiä ovat:

- a) *Millaisia ulkoisia suhdeverkostoja kestävää liiketoimintaa harjoittavilla mikroyrityksillä on ja millaisia suhteet näissä verkostoissa ovat luonteeltaan?*
- b) *Millaisia resursseja kestävää liiketoimintaa harjoittava mikroyritys saa käyttöönsä ulkoisten verkostojensa välityksellä ja miten nämä resurssit hyödyttävät liiketoimintaa?*

Ensimmäisen alakysymyksen pyrkimyksenä on selvittää sosiaalisen pääoman luonnetta kestävää liiketoimintaa harjoittavissa mikroyrityksissä; millaisia, ensisijaisesti ulkoisia yhteistyöverkostoja ja -suhteita tutkimuksen kohteena olevissa mikroyrityksissä on ja millaisia nämä verkostojen kautta rakentuvat suhteet ovat luonteeltaan. Toisen alakysymyksen avulla tarkastellaan verkostojen kautta yrityksen ulottuville tulevia resursseja ja niistä seuraavia hyötyjä liiketoiminnalle. Kysymyksiä tarkastellaan sekä teorian että empirian valossa. Tutkielma on vertaileva tapaustutkimus, jonka puitteissa on toteutettu neljä yrityshaastattelua. Alakysymysten kautta lisätään ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä ja muodostetaan lopuksi näkemys pääkysymyksessä määritellystä tutkimusongelmasta.

1.3 Keskeiset käsitteet ja teoreettinen viitekehys

Tutkielmassa tarkastellaan sosiaalisen pääoman vaikutusta kilpailuedun rakentumiseen mikroyrityksissä. Kyseessä on vertaileva tapaustutkimus kestävää liiketoimintaa harjoittavissa yrityksissä. Tutkielman pääkäsitteitä ovat sosiaalinen pääoma ja kilpailuetu, joista jälkimmäistä tarkastellaan erityisesti sosiaalisen pääoman käsitteen valossa ja siihen läheisesti liittyvänä käsitteenä. Sosiaalista pääomaa tarkastellaan yrityksen ulkoisten verkostojen näkökulmasta. Tutkielman teoreettinen viitekehys, avainkäsitteet ja tutkimuskonteksti voidaan kiteyttää kuvassa yksi esitetyllä tavalla.



Kuva 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys.

*Sosiaalisen pääoman käsite ja sen määritelmä ei ole täysin vakiintunut tutkijoiden keskuudessa. Adlerin ja Kwon'in (2002, 19) mukaan määritelmissä voidaan tunnistaa eroja muun muassa siinä, keskitytäänkö niissä sosiaalisen pääoman lähteisiin, ydinsisältöön vai pääoman vaikutuksiin tai arvioidaanko esimerkiksi verkostossa olevien toimijoiden suhdetta toisiinsa, toimijoiden välisten suhteiden rakennetta vai näitä molempia. Nahapiet ja Ghoshal (1998, 243) tiivistävät sosiaalisen pääoman *todellisiksi tai potentiaalisiksi resursseiksi, jotka ovat kiinnittyneet yksilön tai yhteisön suhdeverkostoihin ja ovat saatavilla ja hyödynnettävissä näiden verkostojen kautta.**

*Kilpailuedun käsitettä (competitive advantage) on käsitelty kirjallisuudessa moniselitteisesti ja myös sen määritelmä on osin epätarkka, huolimatta käsitteen laajasta käytöstä strategisen johtamisen kirjallisuudessa. Useimmat määritelmät, mukaan lukien kilpailuedun käsitettä laajasti klassikkoteoksessaan käsitelleen Porterin (1985) näkemys käsitteestä, keskittyvät Sigalas ja Economou'n mukaan enemmän kilpailuedun lähteisiin, eivät käsitteeseen itseensä. (Sigalas ja Economou 2013, 62-65). Samaan tapaan kilpailuedun lähteisiin keskittyvää *kestävän kilpailuedun (sustainable competitive advantage)* käsitettä käytetään toisinaan myös rinnakkain kilpailuedun käsitteen kanssa. Määritelmän mukaan kestävän kilpailuedun luominen edellyttää yritykseltä kyvykkyyttä yhdistellä olemassa olevia ja potentiaalisia, vaikeasti kopioitavia, uniikkeja ja arvokkaita aineettomia resursseja tavalla, jota kilpailijoiden on vaikea tai mahdoton jäljitellä. (Barney 1991, 102-108.)*

Aineeton pääoma ja siihen kytkeytyvät resurssit muodostavat nykykäsityksen mukaan perustan yrityksen kilpailuedulle (Inkinen et al. 2017, 1160-1162.). Sosiaalista pääomaa voidaan tarkastella aineettoman pääoman osatekijänä. Hyvin verkottuneille yrityksille on suhteidensa kautta tarjolla enemmän tietoa ja mahdollisuuksia kuin kilpailijoilla, jolloin ne saavat näitä resursseja yhteen tuomalla ja tietoa vaihtamalla paremman tuoton myös yrityksessä sijaitsevalle inhimilliselle pääomalle ja voivat siten vahvistaa kilpailuetuaan. Nahapiet ja Ghoshal (1998) perustavat teoriansa sosiaalisesta pääomasta näkemykseen, jossa kilpailuetua voidaan rakentaa sosiaalisen pääoman ja yrityksen tietopääoman vuorovaikutuksessa; tietämys tuottaa arvoa yhteistyön ja vuorovaikutuksen kautta, kun tietoa vaihdetaan ja yhdistellään uusilla tavoilla. Sosiaalisen pääoman teoria pyrkii siis osaltaan selittämään, miten yritykset voivat rakentaa kilpailuetua sosiaalisen pääoman ja muun yrityksessä olevan aineettoman pääoman avulla. (Nahapiet ja Ghoshal 1998, 242-244.)

1.4 Tutkielman rajaukset ja rakenne

Rajaan tarkastelun tässä tutkielmassa mikroyrityksiin, eli alle 10 henkilöä työllistäviin yrityksiin. Mikroyritykset voidaan luokitella kuuluvaksi myös pk-yritysten luokkaan, jolloin tarkoitetaan Tilastokeskuksen määritelmän mukaan alle 250 henkilöä työllistäviä ja vuosiliikevaihdoltaan alle 50 miljoonan yrityksiä. (Tilastokeskus 2022.) Kirjallisuuskatsauksessa on tästä syystä soveltuvin osin hyödynnetty tutkimuskirjallisuutta myös pk-yrityksistä, vaikka tutkielman fokus on nimenomaan suomalaisissa mikroyrityksissä. Yritysten edustama toimiala ei ole ollut määräävä tekijä valittaessa tutkimuksen tapausyrityksiä. Yritysten valintakriteerit on kuvattu tarkemmin kappaleessa 4.4., Aineiston keruu ja tapausten esittely.

Tässä tutkielmassa käytettävällä käsitteellä *kestävää liiketoimintaa harjoittavat mikroyritykset* tarkoitetaan yrityksiä, joissa liiketoiminta rakentuu kokonaan tai osittain kestävien, vastuullisten tuote- tai palvelukonseptien ympärille. Brundtlandin raporttina tunnetuksi tullessa, YK:n asettaman Ympäristön ja kehityksen maailmankomission julkaisussa vuonna 1987 esitettiin nykyään käytössä oleva kestävä kehityksen määritelmä, joka luo perustan myös tässä tutkielmassa käytetylle kestävyuden käsitteelle: ”*Kestävä kehitys on kehitystä, joka täyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta täyttää omat tarpeensa*”. (Brundtland, 1987.) Käytän kestävyuden ja vastuullisuuden käsitteitä tutkielmassa rinnakkain ja toistensa synonyymeina.

2 Sosiaalinen pääoma

Pääkappaleessa kaksi tarkastelen sosiaalisen pääoman käsitettä ja ulottuvuuksia erityisesti Nahapiet ja Ghoshalin (1998) rakenteellisen, kognitiivisen ja suhdeulottuvuuden jäsenyyksen valossa. Avaan lisäksi verkostorakenteisiin ja suhdeverkostoissa sijaitseviin sidoksiin liittyviä käsitteitä kirjallisuuden valossa.

2.1 Sosiaalisen pääoma määritelmä

Sosiaalinen pääoma (social capital) määritellään yleisesti todellisten ja potentiaalisten, suhdeverkoston kautta käyttöön otettavissa olevien resurssien kokonaisuudeksi, joka on ihmisten tai yhteisöjen välisiin suhteisiin kiinnittynyttä ja joka on hyödynnettävissä niiden kautta (Bourdieu 1986, 248-249; Nahapiet ja Ghoshal 1998, 243-244.). Yrityskontekstissa sosiaalista pääomaa voidaan tarkastella osana muita liiketoiminnalle arvoa tuottavia pääomaluokkia ja suhteessa niihin, tavanomaisena ja yksinkertaisimpana jaotteluna luokittelu aineellisiin ja aineettomiin pääomiin. Aineellinen pääoma sisältää yrityksessä fyysiset resurssit, kuten tuotantolaitteet, materiaalit tai taloudelliset resurssit, kuten varallisuuden, ja se on luonteeltaan konkreettista ja näkyvää. Aineeton pääoma (*intellectual capital*, vaihtoehtoisesti *tietopääoma*) edustaa puolestaan ei-fyysistä omaisuutta, kuten osaamiseen tai tietoon liittyvää inhimillistä pääomaa tai esimerkiksi yrityksen brändiin sitoutunutta arvoa. Aineettomaan pääomaan sitoutuneet resurssit ovat siis luonteeltaan näkymättömiä. Sosiaalinen pääoma, kuten tässä tutkielmassa tarkastellut suhteet yrityksen ulkoisiin verkostoihin, voidaan siten ymmärtää osaksi aineetonta pääomaa. (Lönqvist, Kujansivu ja Antola 2005, 18-24; Woolcock 1998, 154-155) Sosiaalisen pääoman roolia aineettoman pääoman osatekijänä vahvistaa dynaaminen lähestymistapa (*dynamic approach*) aineettoman pääoman tutkimukseen, sillä se korostaa organisaation valmiutta *hyödyntää*, ei vain omistaa aineettomia resursseja. Dynaamisuuteen liittyy olennaisesti ajatus *vuorovaikutuksesta ja sosiaalisista prosesseista*, joiden kautta aineeton pääoma vasta alkaa tuottaa yritykselle todellista arvoa. (Kianto 2007, 344-345) Aineetonta pääomaa jäsenän yksityiskohtaisemmin kappaleessa 3.1., jossa tarkastelen sitä yrityksen keskeisenä kilpailuedun lähteenä.

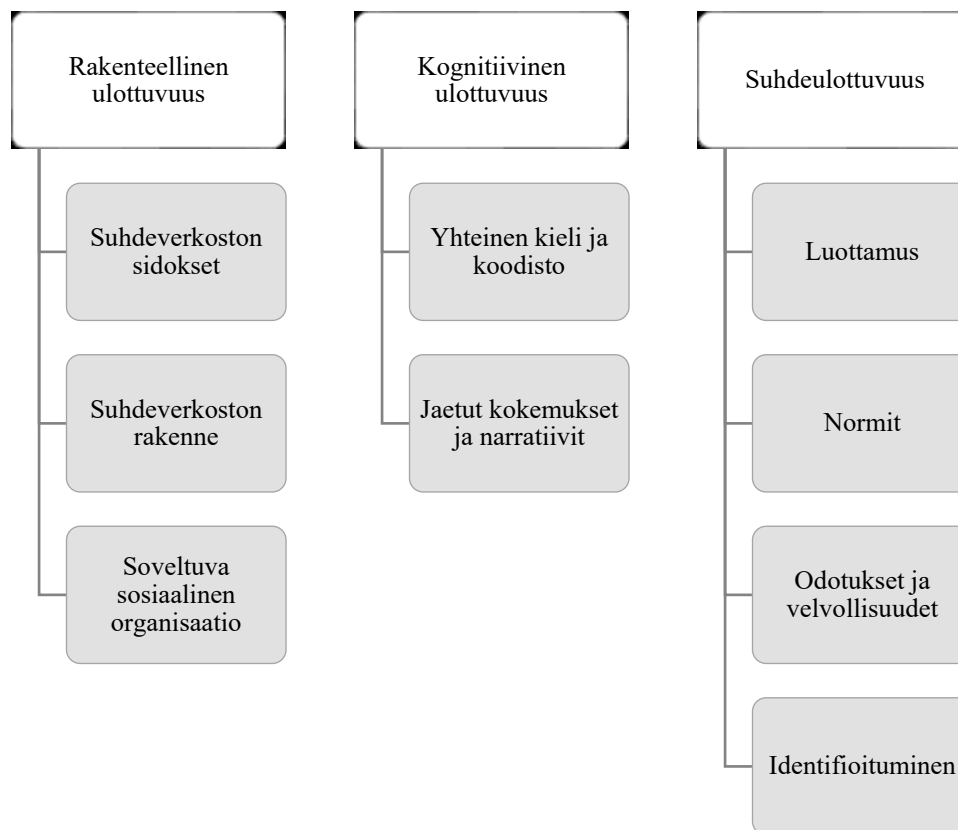
Sosiaalista pääomaa esiintyy ja sitä voidaan tarkastella yksilötasolla, yrityksissä, organisaatioissa ja muissa yhteisöissä, organisaatioiden välillä tai alueellisena ilmiönä (Adler ja Kwon 2002, 21; Lönnqvist, Kujansivu ja Antola 2005, 22). Vaikka yksilöillä tai yksittäisillä yrityksillä voi itsellään olla sosiaalista pääomaa, suhteisiin ja verkostoihin kiinnittyvän luonteensa vuoksi sosiaalisen pääoman omistajuus on aina vuorovaikutuksessa olevien osapuolten yhteistä omistajuutta. Samasta syystä sosiaalinen pääoma myös linkittyy eri tarkastelutasojen välillä, toisin sanoen yrityksessä työskentelevien työntekijöiden sosiaalinen pääoma on samalla osa yrityksen sosiaalista pääomaa. Luonteensa vuoksi sosiaalista pääomaa on vaikea siirtää toiselle, ostaa tai myydä. (Lönnqvist, Kujansivu ja Antola 2005, 22, 49; Nahapiet ja Ghoshal 1998, 243-244; Putnam 1993.) Tässä tutkielmassa sosiaalista pääomaa tarkastellaan mikroyrittäjyyden kontekstissa. Pääpaino on yrityksen ulkopuolisten suhdeverkostojen roolin ja merkityksen tarkastelussa.

Sosiaalista pääomaa syntyy, kun suhteet verkostossa muuttuvat tavoilla, joiden ansiosta toiminta osapuolten välillä helpottuu (Burt 2004, 351; Putnam 1993). Verkostojen luonne ja niihin kytkeytyvät suhteet ovat siten olleet perinteisesti keskiössä sosiaalisen pääoman tutkimuksessa ja sen eri ulottuvuuksien tarkastelussa. Toimijan sijainti sosiaalisessa rakenteessa vaikuttaa siihen, millaiseen tietoon ja muihin resursseihin hänellä on sosiaalisen verkoston ansiosta pääsy ja miten ne tuottavat hänelle arvoa. Merkitystä on muun muassa sillä, kuinka laajoja suhdeverkostot ovat, minkä laatuista ja kuinka vahvoja ovat suhteet toisiin verkoston toimijoihin ja millaisia resursseja näiden suhteiden kautta tulee henkilön ulottuville. Henkilöt ovat verkostosijaintinsa perusteella kytköksissä määrättyihin henkilöihin ja näihin suhteisiin liittyy keskinäisiä velvollisuuksia ja myös odotuksia vastavuoroisuudesta. Sosiaalinen pääoma voidaan silloin ymmärtää yksilön tai ryhmän ”investointina” näihin verkostosuhteissa sijaitseviin resursseihin, oletuksella että investoinnille saadaan vastineeksi tuottoa, jolloin siitä tulee voimavara, pääomaa. (Burt 2000, 347, 1997, 340; Lin 2001, 19-22.)

2.2 Rakenteellinen, kognitiivinen ja suhdeulottuvuus

Nahapiet ja Ghoshalin (1998) sosiaalista pääomaa selittävän teoreettisen lähestymistavan lähtökohtana on ajatus sosiaalisen pääoman ja organisaation aineettoman pääoman (tietopääoman) vuorovaikutuksesta arvon luomiseksi organisaatiolle. Tietämys (knowledge)

tuottaa arvoa vasta sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, yksilöiden välisissä suhteissa ja yhteistyön käytänteissä tilanteissa, jossa tietoa, hiljaista tai eksplisiittistä, *vaihdetaan ja yhdistellään* uusilla tavoilla. Tiedon vaihtaminen ja yhdisteleminen ovat Nahapiet ja Ghoshalin teoriassa keskeisiä mekanismeja uuden tietämyksen ja sosiaalisen tiedon luomiseksi. Edellytyksenä tälle tiedon yhdistelylle ja vaihtamiselle on *tiedon saavutettavuus* eli tilaisuus tiedon vaihtamiseen, henkilön *vastaanottavaisuus* uudelle tiedolle, vaikka sen muodostama arvo olisi vielä epäselvä, *motivaatio* sitoutua tiedon jakamiseen ja lisäksi *kyvykkyys* tiedon ja kokemusten yhdistelemiseen. Tätä taustaa vasten Nahapiet ja Ghoshal luokittelevat sosiaalisen pääoman eri ulottuvuudet kolmeen luokkaan, jotka ovat rakenteellinen ulottuvuus (structural), suhdeulottuvuus (relational) ja kognitiivinen (cognitive) ulottuvuus (kuva 2). (Nahapiet ja Ghoshal 1998, 243-250.)



Kuva 2. Sosiaalisen pääoman ulottuvuudet (Nahapiet ja Ghoshal 1998)

Luokittelun tavoitteena on kuvata, miten sosiaalisen pääoman eri ulottuvuudet tukevat tiedon luomista ja jakamista organisaatioissa ja miten ne auttavat organisaatioita ja yrityksiä kehittämään tietopääomaansa ja siten luomaan kilpailuetua. (Nahapiet ja Ghoshal 1998, 243-250) Nahapiet ja Ghoshal 'in luokittelu tuo tutkimusta tukevaa struktuuria sosiaalisen pääoman rakentumisen tarkasteluun yrityksessä, mistä syystä olen valinnut hyödyntää jäsenystä myös omassa tutkielmassani. Seuraavaksi käsittelen tarkemmin kunkin ulottuvuuden sisältöä ja luonnetta.

Rakenteellinen ulottuvuus

Nahapiet ja Ghoshal 'in (1998) mukaan tietopääoman kehittymiseen organisaatioissa vaikuttaa oleellisesti se, miten tiedon vaihtaminen ja sen yhdistelyä edistäviin toimintoihin osallistuminen toimijoille mahdollistuu. Sosiaalisen pääoman rakenteellinen ulottuvuus kertoo siten verkostossa sijaitsevista yhteyksistä ja niiden luonteesta toimijoiden välillä; kenet voidaan tavoittaa ja kuinka hänet tavoitetaan. Rakenteellista ulottuvuutta määrittelevät verkostorakenteessa sijaitsevien *sidosten luonne*, *verkoston koostumus* tai *rakenne* ja soveltuva *sosiaalinen organisaatio*. Lähtökohtana on ajatus, että suhdeverkoston muodostamat sidokset henkilöjen ja ryhmien välillä mahdollistavat tehokkaan pääsyn tarvittavien resurssien, eli sellaisen tiedon äärelle, jonka kerääminen ilman verkostoa vaatisi muutoin paljon työtä. Sillä kenet tunnet, on vaikutusta siihen, mitä tiedät. Sidosten hyöty kiteytyy paitsi kustannustehokkaaseen *pääsyyn* arvokkaana pidetyn tiedon äärelle ja tiedosta hyötyvien henkilöiden tunnistamiseen verkoston avulla, myös *ajoitukseen*, joka voi olla yritykselle esimerkiksi ennen kilpailijoita saatua, markkinatilanteeseen vaikuttavaa informaatiota. Kolmas verkostosidoksista seuraava hyöty ovat *suositukset*, joiden avulla toimijat saavat tietoa verkoston kautta avautuvista uusista mahdollisuuksista, kuten potentiaalisista osaajista. Suositukseen liittyy maineulottuvuus, jolla on vaikutusta verkoston toimijoiden motivaation vaihtaa tietoa sekä odotuksiin tiedon vaihdon oletetusta arvosta. (Nahapiet ja Ghoshal 1998, 244, 251-253.)

Verkostot voidaan ymmärtää sosiaalisen pääoman rakenteellisessa ulottuvuudessa myös *sosiaalisesti organisaatioksi*, jossa syntyneitä sidoksia voidaan parhaimmillaan hyödyntää toisessa verkostossa ja asiayhteydessä sosiaalisen vaihdannan periaatteella. Esimerkiksi harrastustoimintaan liittyvä verkosto voi osoittautua arvokkaaksi työkontekstissa. Myös

esimerkiksi luottamus, joka on syntynyt perheen tai suvun muodostamassa sosiaalisessa verkostossa voi siirtyä sosiaalisen vaihdannan periaattein toiseen sosiaaliseen verkostoon ressurssiksi. Positiiviset kokemukset onnistuneesta yhteistyöstä myös kumuloituvat. Onnistunut yhteistyö lisää luottamusta yhteistyökumppaneihin ja madaltaa kynnystä tehdä yhteistyötä uusissa yhteyksissä, jolloin syntyneet luottamukselliset sidokset ovat siirrettävissä toiseen ympäristöön; tuote tai palvelu on helpompaa hankkia toimittajalta, jonka kanssa tehdystä yhteistyöstä on ennestään positiivisia kokemuksia. Sosiaaliselle pääomalle on siten luonteenomaista, aineellisesta pääomasta poiketen, että se lisääntyy, mitä enemmän sitä hyödynnetään. Suhdeverkostoissa, joissa vuorovaikutus on aktiivista ja toistuvaa, on helpompi varmistua yhteistyökumppanien luotettavuudesta, kommunikoida ja tehdä yhteistyötä. (Nahapiet ja Ghoshal 1998, 253.)

Kognitiivinen ulottuvuus

Nahapiet ja Ghoshal (1998) näkevät aineettoman pääoman luonteen ”sosiaalisena artefaktina”. Tietämys ja sen merkitykset kytkeytyvät aina sosiaalisten suhteiden verkostossa muodostuvaan sosiaaliseen kontekstiin. Vaikka tietämys yleisesti ottaen lisääntyy monimuotoisessa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, tarvitaan osapuolten välille kuitenkin riittävässä määrin yhteisesti jaettua taustaa, kontekstia, jotta tietoa voidaan jakaa ja yhdistellä. Jaettu konteksti merkitsee esimerkiksi yhteisesti ymmärrettyä kieltä ja koodistoa sekä yhteisesti jaettuja kokemuksia, narratiiveja, joista rakentuu sosiaalisen pääoman kognitiivinen ulottuvuus. (Nahapiet ja Ghoshal 1998, 253)

Yhteisellä kielellä on sosiaalisissa suhteissa tärkeä rooli, sillä se mahdollistaa vuorovaikutustilanteessa pääsyn verkostossa olevaan tietoon ja kontakteihin ja auttaa oikeiden kysymysten esittämisessä. Kielen tarjoama yhteinen koodisto auttaa luomaan viitekehyksen, jonka puitteissa on mahdollista tulkita ympäristöstä tulevia havaintoja ja siten myös tiedon jakamisen ja yhdistelemisen todennäköisiä hyötyjä toimijoiden kesken. Tietämys kehittyy uusien kerronnan muotojen ja konseptien avulla. Jaettu kieli ja yhteinen sanasto sekä riittävä yhteinen tietopohja parantavat erityisesti kykyä tiedon yhdistelyyn, mikä on tärkeä edellytys tiedon vaihtamiselle ja yhdistelylle sosiaalisen pääoman rakentamiseksi. Tiheä, vakaa verkostorakenne, jossa vuorovaikutus on aktiivista, edistää siten sosiaalisen pääoman kognitiivisen ulottuvuuden kehittymistä. (Nahapiet ja Ghoshal 1998, 252-254.)

Suhdeulottuvuus

Sosiaalisen pääoman suhdeulottuvuus kuvaa verkoston osapuolten keskinäisessä vuorovaikutuksessa, ajan kuluessa rakentamien henkilökohtaisten suhteiden laatua, kuten ystävyyttä tai kunnioitusta, joilla on vaikutusta osapuolten käyttäytymiseen. Henkilöt toteuttavat suhteiden kautta sosiaalisia motiivejaan, kuten hakevat hyväksyntää tai käyttävät arvovaltaa. Asema verkostossa voi olla kahdella henkilöllä samankaltainen, mutta henkilökohtaisten suhteiden erilainen laatu suhteessa toisiin verkoston jäseniin vaikuttaa henkilöiden kokemuksiin ja päätöksiin. Suhdeulottuvuudella on vaikutusta paitsi toimijoiden pääsyyn uuden tiedon äärelle ja tiedon jakamisesta syntyvän arvon ennakkointiin, myös osapuolten motivaatioon luoda uutta tietoa jakamalla ja yhdistelemällä sitä verkoston osapuolten kesken. (Nahapiet ja Ghoshal 1998, 244, 254-256.)

Suhdeulottuvuuteen liittyviä tekijöitä ovat *luottamus, normit, velvollisuudet ja odotukset sekä identifioituminen*. *Luottamus* lisää toimijoiden halukkuutta yhteistyöhön ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen, jolloin halukkuus resurssien jakamiseen ja vaihtamiseen toista osapuolta hyödyttäen lisääntyy. (Nahapiet ja Ghoshal 1998, 244, 254-256.) *Luottamus* voi olla tunnepohjaista, perustuen tiiviiseen vuorovaikutukseen, yhteisiin arvoihin ja ajattelumalleihin, jolloin syvä ymmärrys toisesta yksilönä kannustaa avoimuuteen ja tiedon jakamiseen toiselle osapuolelle. *Luottamus* voi rakentua myös kognitioperustaisesti, jolloin esimerkiksi toisen henkilön koulutus, kokemus ja uskottavaksi koettu asiantuntijastatus voivat muodostaa sille perustan ja edistää ammatillista yhteistyötä. (Chowdhury 2005, 313.) *Luottamus* lisää siten todennäköisyyttä tietopääoman vaihtoon ja kasvattaa odotuksia sosiaalisen vuorovaikutuksen tuottamasta arvosta. *Luottamuksellisessa* suhteessa on helpompi ottaa riskejä, jolloin tietoa saatetaan vaihtaa ennakkoluulottomasti, mikä johtaa yrityskontekstissa todennäköisemmin uusiin ja luoviin ratkaisuihin. *Luottamus* ”voitelee” sosiaalisia suhteita ja pitää ne vahvoina; tiivis yhteistyö vastavuoroisesti vahvistaa *luottamusta*. (Nahapiet ja Ghoshal 1998, 244, 254-256) Vaikka *luottamus* henkilöön ja *luottamus* organisaatioon ovat kaksi eri lähestymistapaa *luottamuksen* tarkasteluun, mikroyrittäjyyden kontekstissa yritys käytännössä usein henkilöityy omistajaan, hänen arvoihinsa ja identiteettiinsä, jolloin yrittäjän ammattimaisuus voi olla tärkeä *luottamusta* koko yritykseen rakentava elementti (kts. Blomqvist 1997, 281).

Normit suhdeulottuvuuden osana muodostuvat ryhmässä määritellystä tavasta toimia oikein. Yhteisesti hyväksytyt toimintamallit rakentavat konsensusta ryhmän sisällä. Yhteistyö

toimintamallina, erilaisuuden hyväksyminen, avoimuus kritiikille ja lupa epäonnistua ovat yrityksen sisäisinä normeina merkityksellisiä tietopääoman rakentumiselle. *Velvollisuus* on sitoutumista jonkin tehtävän suorittamiseen tulevaisuudessa, lupauksena, jonka henkilö sitoutuu lunastamaan vastineeksi toisen osapuolen suoritteesta. Velvollisuuksiin liittyvät myös odotukset, joita toisen henkilön toimintaan kohdistuu henkilökohtaisissa suhteissa. Velvoitteista huolehtiminen on parhaimmillaan odotukset ylittävää sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin yhteistyössä verkoston muiden osapuolten kanssa. (Nahapiet ja Ghoshal 1998, 255-256.)

Identifioituminen kuvaa henkilön samaistumista muihin yksilöihin tai ryhmään, joko seurausena ryhmän jäsenyydestä tai ryhmän toiminnan kautta välittyvistä, omiin arvoihin sopivista arvoista ja standardeista. Identifioitumisesta seuraa kiinnostus yhteisiin prosesseihin ja niiden tuloksiin, mikä puolestaan edesauttaa tiedon vaihtamisen mahdollisuuksien tunnistamista. Identifioituminen toimii siten resurssina ja vaikuttaa sekä motivaatioon vaihtaa ja yhdistellä tietoa, että ennakoita tiedon vaihtamisen ja yhdistelemisen kautta saavutettavaa arvoa liiketoiminnalle. (Nahapiet ja Ghoshal 1998, 256.)

2.3 Suhdeverkostojen rakenne ja sidokset

Sosiaalisen pääoman teoriassa verkostojen rakenne ja verkostoissa sijaitsevien suhteiden luonne ovat perinteisesti tärkeä tarkastelun kohde. Adler'in ja Kwon (2002) jaottelussa sosiaaliselle pääomalle luonteenomainen sosiaalinen rakenne on tyypillisesti luonteeltaan *sosiaalinen suhde* (social relation), jossa tehdään toiselle osapuolelle palveluksia, vastavuoroisesti vastineeksi saaduista palveluksista. Palvelukseen vastaaminen ei ole aikaa sidottua, mutta molemmin puolin vallitsee hiljainen ymmärrys vastavuoroisuudesta ja palvelukseen vastaamisesta. *Markkinasuhteissa* (market relations) puolestaan palveluja ja tuotteita vaihdetaan joko vaihtokaupalla tai rahalla korvaten. *Hierarkkiset suhteet* (hierarchical relations) kuvaavat suhteita, joissa auktoriteetin totteleminen vaihdetaan aineelliseen tai henkiseen turvallisuuteen. Sosiaaliset suhteet voivat muodostua myös yhdistelmästä yllä mainittuja sosiaalisia rakenteita. (Adler ja Kwon 2002, 18-19.)

Granovetter (1973, 1361) kuvaa suhdeverkostoissa olevien henkilöiden ja erilaisten verkostojen välisiä sidoksia käsitteillä heikot ja vahvat sidokset. Sidosten vahvuus määrittyy hänen mukaansa suhteeseen käytetyn ajan, tunneintensiteetin, keskinäisen luottamuksellisuuden

(läheisyyden) sekä vastavuoroisten palvelusten kokonaisuudesta. Eri toimijoiden välinen sidos on vahva, jos se on läheinen ja usein toistuva, kun taas heikot sidokset edustavat etäisempiä ja harvemmin toistuvia suhteita toimijoiden välillä (Kianto ja Waajakoski 2010, 7). Tällä tavoin erilaisista sidoksista muodostuvalla verkoston *rakenteella* on oleellinen merkitys yrityksen tietopääoman kehittymiselle. Burt'in (2004, 349-350) mukaan mielipiteet ja käyttäytyminen ovat erilaisten ryhmien sisällä enemmän samankaltaisia kuin erilaisten verkostojen välillä. Vahvat siteet lisäävät luottamusta toimijoiden välillä, kun taas tietopääoma kehittyy todennäköisemmin harvoissa verkostoissa, joissa sijaitsee monimuotoisia, erilaisiin sosiaalisiin ryhmiin sijoittuvia tietolähteitä ja erilaisia lähestymistapoja voidaan näin yhdistellä (Kianto ja Waajakoski 2010, 7).

Rakenteelliset aukot edustavat sosiaalisen pääoman teoriassa sosiaalisessa rakenteessa olevia aukkoja eri verkostojen välillä. Näiden aukkojen vastakkaisilla puolilla on toisiinsa liittymättömiä toimijoita. Verkostojen välisille rajapinnoille sijoittuvat henkilöt voivat toimia *välittäjän* (broker) roolissa ja rakentaa siltoja aukkojen yli, verkostojen välille, ja muodostaa siten heikkoja sidoksia, jonka kautta eri toimijoilla on epäsuora pääsy toisen verkoston tietoon. Välittäjän roolissa toimiva henkilö saa itselleen kilpailuetua yhdistämällä rakenteellisten aukkojen yli toisiinsa aiemmin liittymättömiä verkostoja ja ihmisiä sekä verkostoissa virtaavaa tietoa. Hänen ulottuvillaan on enemmän ja usein myös muita aikaisemmin saavutettua tietoa, koska hän tavoittaa epäsuorasti suuremman joukon ihmisiä. Tämä tekee hänestä itsestään myös kiinnostavan yhteistyökumppanin. Välittäjänä toimivat henkilöt keksivät todennäköisemmin uusia ideoita ja kokeilevat vaihtoehtoisia ratkaisuja, yhdistellessään tietoa molemmista verkostoista. Välittäjillä on myös kontrolliin perustuvaa valtaa, sillä he voivat päättää kenen etuja asettavat etusijalle yhdistäessään toimijoita aukkojen yli. Burt (2000) kutsuu runsaasti rakenteellisia aukkoja ja niiden kautta erilaisia mahdollisuuksia tarjoavia verkostoja yrittäjähenkisiksi (entrepreneurial) verkostoiksi ja välittäjää yrittäjämäiseksi henkilöksi, joka tuo tietoa yhdistelemällä verkostoille lisäarvoa. (Burt 2000, 353-355, 2004, 349, 1997, 340.)

Verkostojen välisiä siltoja rakentava, rakenteellisia aukkoja hyödyntävä *brokerage*-strategia vaatii paljon panostusta, mutta sen avulla on mahdollista saavuttaa myös suurempia etuja. Yritykselle se tuo kilpailuetua niin kauan kuin saman rakenteellisen aukon ylittäviä välittäjiä on vain vähän. Kun välittäjien määrä kasvaa, tiedon välittämisen ja yhdistelemisen tuoma kilpailuetu vähitellen katoaa; uusi tieto on yhä useamman välittäjän ulottuvilla. *Suljettu*

verkosto (closure) edustaa puolestaan verkostomuotoa, jossa pyritään tiedon jakamiseen samanmielisten henkilöiden kesken suljetussa ryhmässä ja varmistamaan etujen jääminen ryhmän sisälle. Tiedon kulku suljetun verkoston sisällä on yleensä tehokasta. Erilaisten seuraamusten täytäntöönpano helpottuu suljetussa verkostossa sisäisen normiston ohjatessa toimintaa; kaikilla toimijoilla on suljetussa verkostossa kytkös toisiinsa, jolloin he voivat keskenään liittoutumalla kohdistaa esimerkiksi sanktioita yksittäiseen, normeista poikkeavaan toimijaan. Suljetussa verkostossa voidaan siten kontrolloida tehokkaasti toiminnan riskejä, sillä läheisten suhteiden myötä kasvava luottamus ja yhteiset normit ohjaavat toimijoiden käytöstä. Avoimessa verkostossa vastaavasti kahden toimijan välisenä linkkinä toimiva broker voi aiheuttaa toimillaan negatiivisia vaikutuksia muihin, ilman että muilla on mahdollisuus yhdistää voimiaan näiden toimien rajoittamiseksi. (Burt 2000, 347, 353-356; Coleman 1988, 105-106)

Uudempi sosiaalista pääomaa ja yrittäjyyden verkostoja yhdistävä tutkimus näkee verkostojen luonteen ja rakenteiden tarkastelun, kuten esimerkiksi sen miten laajoja yrityksen verkostot ovat ja millaisia resursseja niiden kautta tulee yrityksen ulottuville, osin yksipuolisena ja riittämättömänä lähestymistapana sosiaalisen pääoman rakentumisen tarkastelussa. Elfring, Klyver ja van Burg (2021) näkevät yrittäjän oman *verkostoitumiseen kytkeytyvän* dynaamisen *toiminnan* tarkastelun merkityksellisenä pyrittäessä rakentamaan ymmärrystä verkostojen kautta saavutettavista hyödyistä. He mainitsevat varhaisemman tutkimuksen osin tuottavan ristiriitaista tietoa siitä, millainen verkostorakenne on vaikutuksiltaan positiivinen. Vaihtoehtoisena lähestymistapana he keskittyvät omassa tarkastelussaan *verkostoitumisen mekanismeihin*, joiden kautta voidaan selittää yrittäjien verkostoitumista ja verkostojen kautta yritykselle syntyvää arvoa. (Elfring, Klyver ja van Burg 2021, 1-3, 25-26, 33-36) Nii-den mekanismien ymmärtäminen, joiden kautta yrittäjä kehittää ja käyttää sosiaalista pääomaa, voidaan ymmärtää, miten suhteet verkostossa itse asiassa muuttuvat ja verkoston kautta saavutettavat resurssit saadaan käyttöön (van Burg, Elfring ja Cornelissen 2022, 188-189).

3 Sosiaalinen pääoma kilpailuedun rakentajana

Aineettomien resurssien strategisella johtamisella on yrityksen kilpailuedun rakentamisessa tärkeä rooli, sillä se varmistaa käytössä olevien resurssien tehokkaan hyödyntämisen (Inkinen 2015, 518-519; Kianto, Andreeva ja Pavlov 2013, 112). Seuraavissa kappaleissa luodaan katsaus aineettoman pääoman kilpailuetua käsitteleviin perusteorioihin ja niiden valossa sosiaaliseen pääomaan kilpailuedun rakentajana, osana yrityksen aineetonta pääomaa.

3.1 Aineeton pääoma kilpailuedun lähtökohtana

Tietoon ja osaamiseen perustuvan tietointensiivisen työn lisääntyminen ja tiedon määrän nopea kasvu ovat merkittäviä aineettomien resurssien merkityksen kasvua selittäviä tekijöitä; yritykset luovat arvoa ja erottuvat ennen muuta aineettomilla resursseilla (Kianto, Andreeva ja Pavlov 2013, 112; Lönnqvist, Kujansivu ja Antola 2005, 60-63). Aineeton pääoma jaetaan perinteisesti kolmeen luokkaan, inhimilliseen pääomaan, rakennepääomaan ja suhdepääomaan. Aineettomiin pääomiin on myöhemmin tutkimuksessa lisätty myös luottamuspääoman, uudistumispääoman ja yrittäjäyyspääoman ulottuvuudet, minkä lisäksi suhdepääoma on jaoteltu sisäiseen ja ulkoiseen suhdepääomaan. (Inkinen et al. 2017, 1162-1165.) Taulukossa yksi on tiivistetysti kuvattu aineettoman pääoman luokat.

Taulukko 1. Aineettoman pääoman luokittelu (Inkinen et al. 2017, 1162-1165.)

Pääoman tyyppi	Pääoman keskeinen sisältö
Inhimillinen pääoma	Ihmisiin kytkeytyvä osaaminen, tietämys, kokemukset, kyvykkyydet, motivaatio, asenteet ja muut henkilökohtaiset ominaisuudet.
Rakennepääoma (organisaatiopääoma)	Organisaation työntekijää tukevat elementit kuten teknologia, yrityskulttuuri, prosessit, rutiinit, strategia, ohjeistukset ja immateriaaliomaisuudet.
Suhdepääoma (sisäinen ja ulkoinen)	Yrityksen maine ja brändi. Ulkoiset sidosryhmät ja niihin kiinnittynyt arvo ja tietämys; asiakkaat, yhteistyökumppanit, toimittajat, omistajat, institutionaaliset toimijat sekä sisäisenä sidosryhmänä työyhteisö.

Luottamuspääoma	Luottamuksen ilmapiiri, hyväntahtoisuus, suhteisiin kiinnittynyt ja niitä resurssi.
Uudistumispääoma	Luovuus ja organisaation valmius ja kyky oppia sekä luoda ja hyödyntää uutta tietoa (innovaatiokyvykyys).
Yrittäjyyspääoma	Työntekijöiden aloitteellisuus, itseohjautuvuus ja päätöksentekokyky sekä proaktiivisuus uusien mahdollisuuksien tunnistamiseksi.

Tietojohtamisen tutkimuksessa paljon hyödynnetyn resurssiperustaisen teorian (a resource-based view of the firm, RBV) lähtökohtana on ajatus resurssien ja kyvykkyysien hyödyntämisestä yrityksen strategian toteuttamisessa ja kilpailuedun rakentamisessa. Resursseja ovat kaikki yrityksen aineelliset ja aineettomat resurssit, fyysiset, inhimilliset ja organisatoriset, jotka edesauttavat yritystä kasvattamaan tuottavuuttaan ja toteuttamaan kilpailuetua vahvistavia strategioitaan. Kyvykyys on puolestaan resurssien aktivoimista varsinaisen kilpailuedun aikaansaamiseksi. *Kestävän kilpailuedun* (sustainable competitive advantage) rakentaminen RBV -teorian valossa olettaa, että yritykset menestyvät, kun ne hallitsevat *arvokkaita* (valuable), *harvinaisia* (rare), *vaikeasti kopioitavia* (imperfectly imitable) ja *korvaamattomia* (non-substitutable) resursseja. Kestävää kilpailuetua syntyy, kun yritys pystyy resurssiensa ja kyvykkyksiensä tuella toteuttamaan arvoa luovaa strategiaa, jota kilpailijat eivät toteuta eivätkä pysty pitkälläkään aikavälillä kopioimaan. (Barney 1991, 101-107; Grant 1991, 114-119, 124-127.)

Yrityksen tietoperustainen lähestymistapa (knowledge-based-view, KBV) ymmärtää puolestaan tiedon (knowledge) yrityksen tärkeimpänä strategisena resurssina ja kilpailutekijänä. Yrityksen tehtävä on tarjota puitteet yksilöille tiedon jakajina ja soveltajina ja luoda mekanismeja tietoresurssien muuntamiseksi kilpailueduksi. (Grant 1997, 451) Teece (1998, 62) kiteyttää tietoperustaisen teorian ytimen toteamalla, että oleellista ei ole, miten tietopääomaa yrityksessä luodaan, vaan kuinka sitä käytetään. Yrityksen kyky hyödyntää tietoa ja osamista erottaa sen kilpailijoista ja luo edellytykset menestykselle.

Dynaaminen lähestymistapa on edelleen kehittänyt teoriaa aineettoman pääoman merkityksestä yritysten kilpailuedulle. Sen keskiössä on yrityksen valmius hyödyntää, kehittää ja muuttaa aineettomia resursseja arvon luomiseksi ja kilpailuedun rakentamiseksi. Kiannon (2007) mukaan dynaamisuutta voi yrityksessä tarkastella *arvonluontiprosessina, toimintana*

ja *muutoskyvykkyytenä*. Arvonluontiprosessissa on oleellista yrityksen erilaisten resurssien vuorovaikutus ja yhdisteleminen. Pelkkä resurssien olemassaolo ei siis riitä arvon luomiseksi. Toimintaan liittyvä näkökulma korostaa yrityksen tietopääoman hyödyntämistä aktiivisten käytäntöjen ja kehittämisen kautta, mihin näkökulmaan liittyy myös sosiaalinen ulottuvuus. Muutoskyvykkyys on puolestaan yrityksen kykyä varmistaa kilpailuetuaan oppimalla, mukautumalla ja uudistumalla nopeasti muuttuvassa markkinassa. Tulkinta tietopääoman dynaamisesta luonteesta soveltuu ”tieto omaisuutena” -ajattelua paremmin myös sosiaalisten prosessien merkityksen ymmärtämiseen yrityksessä. Dynaamisessa lähestymistavassa tiedon ymmärretään rakentuvan jatkuvassa vuorovaikutuksessa organisaation jäsenten välillä. (Kianto 2007, 343-344, 348-352) Dynaamisuuteen liittyy oleellisesti kyky verkostoitua myös organisaation ulkopuolisten sidosryhmien kanssa uuden tiedon ja innovaatioiden mahdollistamiseksi, mikä tuo dynaamisen näkökulman aineettomaan pääomaan ja sosiaalisen pääoman teorian lähelle toisiaan (Stähle ja Hong 2002, 181). Resurssiperustaisen aineetonta pääomaa selittävän teorian ja toisaalta tietoperustaisen ja dynaamisen näkökulman selkein ero on niiden tavassa selittää yrityksen omistamien resurssien olemusta. RBV ymmärtää resurssit staattisena omaisuuseränä, KBV ja dynaaminen näkökulma ovat kehittyneet puolestaan tarpeesta korostaa resurssien, kuten tiedon, virtaavaa olemusta, dynaamisuutta. (Kianto 2007, 344.)

Subramanian ja Youndt (2005, 451-452) korostavat, että vaikka sosiaalinen pääoma ja erityisesti inhimillinen pääoma ovat vahvasti vuorovaikutuksessa ja sosiaalinen pääoma rakentuu sosiaalisissa suhteissa, ei henkilön poistuminen organisaatiosta silti yleensä kadota sosiaalista pääomaa, vaikka tiettyjä verkostoja hänen mukanaan katoaisikin. Koska sosiaalinen pääoma rakentuu yhteistyön normien ja tiedon jakamisen kautta, se kiinnittyy myös organisaation rakenteisiin. Yrityksessä rakenteellinen pääoma on tyypillisesti kodifioitua, dokumentoitua tietoa prosesseissa ja järjestelmissä ja sen käyttöä ohjaavat erilaiset ohjeet ja säännöt, mutta kun tietoa käsitellään sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, se tulee organisaatiossa hyödynnetyksi tehokkaammin. Siten sosiaalinen pääoma näyttää linkittyvän kaikille aineettoman pääoman osa-alueille, niitä vahvistavana ja niille lisäarvoa tuovana ulottuvuutena, yhdistyen edellä kuvattujen teorioiden valossa vahvasti yrityksen kilpailuedun rakentumiseen.

3.2 Sosiaalinen pääoma yrityksen resurssina

Yrittäjä tarvitsee toimintansa tueksi erityyppistä pääomaa, kuten tietoja, taitoja ja työvoimaa, joihin liittyvät puuttuvat resurssit yrittäjä voi tavoittaa omien verkostojensa ja niissä sijaitsevien suhteiden avulla. Verkostojen kautta saatavilla olevat resurssit helpottavat yrityksen toimintaa ja mahdollistavat sellaisten tavoitteiden saavuttamisen, joita ilman tätä sosiaalista pääomaa ei olisi mahdollista saavuttaa. Verkoston kontaktit voivat olla yrittäjän omia tai ne voivat tulla saataville toisen, verkostossa olevan henkilön välityksellä ja ne voivat olla yhtä hyvin ammatillisia kuin harrastuksiin tai perhesuhteisiin liittyviä suhteita. Sosiaalisiksi pääomaksi ja yritystä hyödyttäväksi nämä verkostossa sijaitsevat resurssit muuttuvat silloin, kun yritys saa niiden avulla edistettyä yritystoimintaan liittyviä tavoitteita. (Greve ja Salaff 2003, 2; Nahapiet ja Ghoshal 1997, 35.)

Sosiaalisen pääoman hyödyt liiketoiminnalle voidaan kiteyttää ajatukseen, jonka mukaan sosiaalisiin suhteisiin kohdistuvien investointien tuotot realisoituvat parhaimmillaan yritykselle voittona markkinoiden kilpailutilanteessa. Sosiaalinen pääoma merkitsee resursseja, jotka ovat yrittäjän ulottuvilla hänen sosiaalisen kontaktiverkostonsa kautta ja josta yrittäjä voi saada merkittävää pääomatuottoa hyödyntäessään niitä taitavasti. Nämä resurssit lisäävät toiminnan tehokkuutta. (Kim ja Aldrich 2005, 3-5, 42; Lin 2001, 20; Nahapiet ja Ghoshal 1998, 245.)

van Burg, Elfring ja Cornelissen (2022) tutkimuksessa tarkastellaan miten sosiaalisen pääoman kautta saavutettavat resurssit (taulukko 2) ovat tiettyjen mekanismien välityksellä vuorovaikutuksessa yrittäjän verkstorakenteiden ja -suhteiden kanssa. Voidakseen tarkastella rakenteiden ja resurssien välisiä suhteita, tutkijat ovat jäsentäneet sosiaalisen pääoman sisältöulottuvuudet, resurssit, taulukossa kaksi kuvattuun neljään kategoriaan. van Burg et al toteavat artikkelissaan, että verkoston rakenteiden ja suhteiden ominaisuuksia ja ulottuvuuksia, kuten verkostosidosten heikkoutta tai vahvuutta tai verkoston tiheyttä, on määritelty tarkasti aiemmassa tutkimuksessa, kun se sijaan näiden sosiaalisten suhteiden kautta syntyvää sisältöä, itse resursseja ei ole vastaavalla tavalla yhtä yksityiskohtaisesti luokiteltu. (van Burg, Elfring ja Cornelissen 2022, 193-194, 196-200) Luokittelu tarjoaa yksinkertaisen mallin sosiaalisen pääoman kautta yrittäjän ulottuville tulevien resurssien jäsentämiseen. Hyödynnän samaa luokittelua myöhemmin tutkielman tulosten tarkastelussa.

Taulukko 2. Sosiaalisen pääoman sisältöluottavuudet yrittäjyyden verkostotutkimuksen kontekstissa (van Burg, Elfring ja Cornelissen 2022, 193.)

Resurssityyppi	Sisältö
Material – aineelliset resurssit	Aineellinen, näkyvä sisältö, kuten rahoitus, teknologia tai tilat.
Kognitive – kognitiiviset resurssit	Hiljainen ja eksplisiittinen tieto, uudet ideat ja tieto uusista mahdollisuuksista. Yhteisten merkitysrakenteiden, normien ja identiteettien kehittäminen.
Affective – tunnepohjaiset resurssit	Affektiivinen, tunteisiin nojaava sisältö, joka vahvistaa ja kannustaa yrittäjiä ja huolehtii emotionaalisesta palautteesta.
Reputational – maineeseen kytkeytyvät resurssit	Mainesisältö ja legitimizeetti, jotka vahvistetaan tiettyjen verkostojen toimesta ja tuotetaan olemalla yhteydessä tiettyjen verkostojen kanssa.

Elfring, Klyver ja van Burg (2021, 1-3) näkevät verkostoitumisen yrittäjyydelle keskeisenä prosessina, niin resurssien saatavuuden näkökulmasta, kuin legitimiuden tavoittelussa ja uusien mahdollisuuksien tunnistamisessa. Elfring et al. käyttävät tutkimuksessaan yrittäjän verkostotoimijuuden (networking agency) käsitettä ja viittaavat sillä paitsi olemassa olevien suhteiden vahvistamiseen, myös yrittäjän motivaatioon ja kykyyn luoda uusia sidoksia ja saada niiden kautta aikaan muutoksia verkostossa. Yrittäjyyden kontekstissa sosiaalisen pääoman sisältö vaikuttaa heidän mukaansa oleellisesti suhdeverkostojen kehittymiseen; tarve löytää erilaisia resursseja, kuten tietoa, vertaistukea tai aineellisia resursseja toimii tärkeänä motivaattorina yrittäjälle erilaisten verkostojen ja niihin liittyvien sidosten kehittämisessä ja käyttämisessä. Motivaation taustalla vaikuttavat myös yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet, taidot ja orientaatio vaikuttavat verkostoitumiseen ja verkostoitumisen strategioihin. (Elfring, Klyver ja van Burg 2021, 144.)

Tutkimuksessa Elfring et al. esittävät myös erilaisia strategioita, joita yrittäjät soveltavat verkostoissaan uusien resurssien saavuttamiseksi. Strategiat kuvaavat miten yrittäjät pyrkivät muodostamaan uusia sidoksia ja käyttämään ja kehittämään olemassa olevia verkostosidoksia. Strategiana voi olla olemassaolevien sidosten käytön tehostaminen, tavoittelemalla niiden kautta monimuotoisempaa sisältöä (multiplexity strategy), olemassaolevien suorien sidosten käyttäminen suosituksina, yhteyden luomiseksi henkilöön jolla on tarvittavia resursseja (referral strategy), tai, tilanteessa jossa yrittäjältä puuttuu sekä resursseja että sopivia

verkostoja, pyrkimys luoda suhteita vakiintuneisiin toimijoihin, jotka voivat auttaa heitä saavuttamaan tavoitteensa (cold-calling strategy). Yrittäjien on myös tärkeää tunnistaa hyödyttömäksi jääneet ja tuottamattomat sidokset omien resurssiensa optimoimiseksi, siitä huolimatta, että sosiaaliset odotukset ja normit ”hyvästä tyylistä” voivat vaikeuttaa päätöksentekoa sidosten katkaisemisesta. Verkostoituminen ja siihen liittyvä sosiaalinen vuorovaikutus on luontainen osa ihmisenä olemista, ja ilman erityistä tavoitetta tai ennakkoon määriteltyä tarkoitusta tapahtuva vuorovaikutus voi olla yrittäjälle yhtä merkityksellistä kuin strateginen ja tavoitteellinen verkostoituminen. Erilaisten kohtaamisten ja niissä syntyvien sidosten hyötyjä on mahdoton ennustaa etukäteen, joten strateginen ja intuitiivinen, spontaani verkostoituminen täydentävät toisiaan sosiaalisen pääoman rakentamisessa. (Elfring, Klyver ja van Burg 2021, 146-147.)

3.3 Sosiaalisen pääoman hyödyt ja riskit liiketoiminnassa

Lin (2001, 20) esittää neljä eri selitystä sille, miten sosiaalinen pääoma auttaa parantamaan toimintaa tai tuo lisäarvoa organisaation toiminnalle; tieto (information), vaikutus (influence), sosiaaliset suositukset (social credentials) ja vahvistaminen (reinforcement). Ensimmäinen selitys viittaa sosiaalisen pääoman johdosta tapahtuvana tiedonkulun helpottamiseen. Epävarmassa markkinatilanteessa sosiaalisessa verkostossa tietyssä hierarkkisessa tai strategisessa asemassa sijaitsevat kontaktit voivat tarjota yritykselle hyödyllisiä mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja, joita ei ilman verkostoja olisi saatavilla. Verkostojen kautta on mahdollista myös saada tietoa esimerkiksi saatavilla olevasta, organisaatiolle soveltuvasta työvoimasta, joka muuten jäisi tunnistamatta. Toiseksi, sosiaalisilla suhteilla voi olla vaikutus yrityksen kriittisiin päätöksentekijöihin, kuten esimiehiin tai rekrytoijiin. Verkostossa joillakin toimijoilla voi olla strategisen sijaintinsa tai asemansa ansioista muita enemmän valtaa organisaation yksilöitä koskevassa päätöksenteossa, kuten esimerkiksi valtaa suositella tiettyä henkilöä rekrytoitavaksi. Kolmannen näkökulman mukaan yksilön tunnistetut sosiaaliset verkostosuhteet voidaan ymmärtää ”sosiaalisiksi suosituksiksi”, jotka yksilö tuo organisaatioon mukanaan ja jotka heijastavat hänen taustallaan olevia potentiaalisia resursseja, joihin on pääsy hänen kauttaan ja jotka voivat hyödyttää organisaatiota tarvittaessa. Neljänneksi, sosiaaliset suhteet vahvistavat yksilön identiteettiä ja mahdollistavat tulemisen tunnistetuksi ja tunnustetuksi samankaltaiset intressit jakavan ryhmän täysivaltaisena

jäsenenä. Tämä vahvistaa yksilön emotionaalista hyvinvointia ja vahvistaa hänen oikeutensa resurssien käyttöön. (Lin 2001, 20.)

Adler ja Kwon (2002) jäsentävät sosiaalisen pääoman hyödyt Lin'ia mukaillen *tiedon, vaikutuksen ja solidaarisuuden* pääkategorioihin. Sosiaalinen pääoma mahdollistaa pääsyn laajempiin tiedonlähteisiin ja parantaa tiedon laatua, relevanssia ja oikea-aikaisuutta. Jos yrityksessä uutta tietoa vastaanottava henkilö toimii brokerin, välittäjän, roolissa eri verkostojen välillä ja huolehtii tiedon virtauksesta vastavuoroisuuden periaatteella, hyötyvät molemmat verkostot tiedon välityksestä. Vaikutus, valta ja kontrolli edustavat toista hyötykokonaisuutta. Tällaisia hyötyjä voi koitua esimerkiksi yrittäjälle, joka toimii välittäjänä erilaisten ryhmien välillä ja jolla on siten sanavaltaa neuvotella tiettyjä intressiryhmiä palvelevia sopimuksia. Valta edesauttaa myös tiettyjen asioiden edistämistä, jos henkilöllä on muiden toimijoiden suoma valtuus tehdä päätöksiä halutussa asiassa ja asema, jossa vaikuttaminen on mahdollista. Solidaarisuuden hyödyt kiteytyvät vahvaan luottamukseen perustuvissa verkostoissa. Luottamuksellisessa ilmapiirissä tietoa voidaan väittää matalammalla kynnyksellä ja monipuolisemmin keskinäisen solidaarisuuden ansiosta. (Adler ja Kwon 2002, 29-30.) Sulkeutuneessa verkostossa (closure) toimijoita sitovat vahvat yhteiset normit, jolloin toiminnan seurannan tarve vähenee ja ristiriitojen syntymisen todennäköisyys pienenee (Coleman 1988, 105-106).

Adler ja Kwon tuovat esiin myös sosiaaliseen pääomaan liittyviä riskejä liiketoiminnassa. Sosiaalinen pääoma on taloudellisen pääoman tapaan investointi, jonka vaihtaminen ja johon käytetyn sijoituksen palauttaminen voi olla kallista ja vaikeaa. Epätasapainoinen investointi voi muodostua rajoitteeksi ja riskiksi muutoin tuottavalle hyödykkeelle. Esimerkiksi, sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen vahvojen sidosten kautta tiheissä verkostoissa voi olla jossain tapauksessa kustannustehotonta ja aikaa vievää suhteessa yhteistyön lopputulokseen. Myös henkilön sinänsä hyödyllinen kontaktien suuri määrä ja edelleen kontaktien omien verkostojen laajuus voi johtaa tilanteeseen, jossa nämä suorat kontaktit ovat vähemmän riippuvaisia henkilöstä, jolloin vastavuoroinen tiedonkulku vähenee. Solidaarisuuden näkökulmasta riskiksi voi muodostua ryhmän liiallinen lojaalius vakiintuneita yhteistyökumppaneita ja ryhmän jäseniä kohtaan, mikä voi haitata uusien ideoiden ja innovaatioiden syntyä ja johtaa näköalattomuuteen toiminnan kehittämisessä. Lisäksi, sosiaalinen pääoma voi olla hyödyllistä yksittäiselle toimijalle, mutta samaan aikaan haitallista laajemmalle yhteisölle, jossa toimija on mukana. (Adler ja Kwon 2002, 28-31.)

4 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tässä pääluvussa esittelen tutkimuksen kontekstin sekä tutkielmassa käytetyn tutkimusstrategian, aineistonkeruumenetelmän ja itse tutkimusprosessin. Samoin esittelen empiirisen osion lähtökohtana olevat yritystapaukset, avaan aineiston analyysimenetelmiä sekä lopuksi arvioin tutkimuksen luotettavuutta.

4.1 Tutkimuskonteksti

Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella sosiaalisen pääoman vaikutusta kilpailuedun rakentumiseen mikroyrityksessä. Tutkimuksen kohteena ovat kestävästä liiketoimintaa harjoittavat mikroyritykset eri toimialoilta. Tutkimuksen kohteena olevia yrityksiä yhdistää kestävä liiketoiminnan harjoittaminen tai siihen liittyvien arvojen edistäminen jollakin liiketoiminnan osa-alueella.

Yrityksen toiminnan lähtökohtana on löytää asiakas, joka on valmis maksamaan sen tuotteesta tai palvelusta. Yllättävillä kulutuskäyttäytymisen muutoksilla on siten merkittävä vaikutus yrityksen kilpailuetuun. Globaali huoli ilmastonmuutoksesta on saanut kuluttajat ympäri maailmaa havahtumaan oman ostokäyttäytymisen ja arkisten valintojen vaikutuksiin hiilidioksidipäästöjen vähentämisessä. Vastuullinen kuluttaminen on ollut jo pitkään näkyvä trendi (kts. Intrum 2021; Syrenius 2022).

Kuluttajien kasvanut vaatimus vastuullisemmista tuotteista ja palveluista on yrityksissä tunnistettu ja siihen on vastattu muun muassa ottamalla käyttöön erilaisia vastuullisuudesta viestiviä sertifikaatteja. Suuryritykset viestivät vastuullisuudestaan erilaisten ohjelmien ja strategioiden muodossa ja raportoivat säännöllisesti toimistaan päästöjen vähentämiseksi (kts ABB 2022; Kesko 2024). Suuryrityksiä, toisin kuin pk-yrityksiä, yhteiskuntavastuuraportointiin velvoittaa tietyillä kriteereillä myös lainsäädäntö (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021). Vastuullisuuteen liittyvä sääntely kuitenkin lisääntyy ja koskee tulevaisuudessa yhä todennäköisemmin myös pk-yrityksiä. Kestävyyseraportoinnin vaatimus saattaa tulevaisuudessa ulottua pörssiyritysten lisäksi myös pk-yrityksiin ja EU:n yritysvastuulakihankkeen (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive*) vaikutukset saattavat heijastua pieniin yrityksiin monin tavoin (Euroopan parlamentti 2024).

Vaikka raportointivelvoite ei koskisi pientä yritystä itseään, saattaa rooli alihankkijana suu-remmalle yritykselle ja vaatimus koko toimitusketjun vastuullisuudesta edellyttää myös pieneltä yritykseltä jatkossa kykyä osoittaa omien toimien kestävyys direktiivien edellyttämällä tavalla. Vastuullisuus saattaa nousta kriteeriksi myös keskusteluissa rahoittajien kanssa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2022) Näitä tilanteita ovat tutkimuksen kohteena olleet yritykset myös sekä pohtineet, että kohdanneet.

Mikroyrityksillä on erityispiirteitä, joiden vuoksi niitä on tutkimuksessa perusteltua tarkastella omana, erityisenä ryhmänään. Welsh ja White (1981) esittävät pienten yritysten erityispiirteeksi ”resurssiköyhyyden” (*resource-poverty*), jonka he näkevät yhdeksi erottavaksi tekijäksi suhteessa suurempiin yrityksiin. Pienet yritykset toimivat usein toimialoilla, kuten palvelualoilla, joissa hintakilpailu on kovaa ja markkinat pirstaleiset. Voimakas hintakilpailu syö nopeasti yritysten voittoja. Pienet yritykset ovat myös alttiimpia toimintaympäristössä tapahtuville muutoksille, kuten verotuksen, lainsäädännön tai työvoiman saatavuuden muutoksille, joilla voi olla nopeita ja radikaaleja seurauksia pienen yrityksen kustannusrakenteeseen. Pienen yrityksen johtaminen vaatii omistaja-yrittäjältä monitaitoisuutta epävarmuuden sietokykyä ja kykyä toimia itse joustavasti monissa eri rooleissa. (Welsh ja White 1981, 18, 23-26, 32.)

Resurssien vähyys heijastuu pienessä yrityksessä usein juuri henkilöstöresursseihin. Asian- tuntijoiden ja muun henkilöstön palkkaaminen erityisiin vastuutehtäviin, kuten kirjanpitoon tai muihin tukipalveluihin voi olla haastavaa, sillä omistaja-yrittäjän oma toimeentulo ja palkka vie suureen yritykseen verrattuna suhteessa huomattavasti suuremman siivun liike- vaihdosta. Talouden johtaminen perustuu pienessä yrityksessä kokonaisuudessaan hyvin erilaisille lainalaisuuksille kuin suuressa yrityksessä, sillä pienen yrityksen omista-yrittäjä saat- taa vastata henkilökohtaisesti jopa yrityksen lainoista. Myös kassavirta voi vaihdella seson- geittain rajusti. (Welsh ja White 1981, 18, 23-26, 32.)

Parry (2012) mukaan mikroyritykset eroavat ympäristökäyttäytymiseltään selkäesti suu- remmista yrityksistä ja niissä omistaja-yrittäjän oma tietoisuus ja asenteet vaikuttavat suo- remmin yrityksen valitsemiin strategioihin. Mikroyritykset ovat usein myös kiinteämmässä vuorovaikutuksessa lähiyhteisönsä kanssa, mistä seuraa, että lähiyhteisö vaikuttaa niissä voi- makkaammin päätöksentekoon. (Parry 2012, 220-223.)

4.2 Laadullinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on moniulotteinen, erilaisista tutkimustraditioista ammentava tutkimussuuntaus. Se on tutkimuksellinen lähestymistapa, joka Alasuutarin (2011) sanoin pyrkii ”ratkaisemaan arvoituksen”, erotuksena kvantitatiivisesta tutkimusasetelmasta, joka perustuu tyypillisesti tilastollisia yhteyksiä ja muuttujien välisiä säännönmukaisuuksia etsivään koeasetelmaan. Laadullisen aineiston analyysille on ominaista yksittäisten tai pienten tapausyksikköjen tarkastelu. Aineistosta tehdään havaintoja valituin menetelmin, tarkastellen löydöksiä asetetun tutkimuskysymyksen ja teoreettisen viitekehyksen valossa. Pyrkimyksenä on aineistosta tehtyjä raakahavaintoja yhdistämällä ja riittävästi pelkistämällä löytää tutkittavaa ilmiötä selittäviä sääntöjä ja yhdenmukaisuuksia. (Alasuutari 2011, 25-29, 30-39, 59.)

Puusa ja Juuti (2020a, 59-60) tuovat esiin laadulliselle tutkimukselle ominaisena piirteenä tutkimuksen kohdistumisen henkilöiden subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään teorian, empirian ja käytännön yhteyttä, vaikka käytäntö voi olla tilannesidonnaista ja erilaista eri konteksteissa. Käytäntöihin liittyy paljon myös näkymätöntä tai hiljaista tietoa. Nämä laadulliselle tutkimukselle ominaiset piirteet eivät siten mahdollista luonnontieteille ominaisten uusien teorioiden laatimista mutta ne mahdollistavat ilmiön kuvaamisen kontekstissaan, sen hetkisessä ”todellisuudessa”. Aineiston tyypittelyn tuloksena muodostuneiden malliesimerkkien kautta voidaan tehdä uusien teorioiden tavoin hyödynnettäviä teoreettisia yleistyksiä tutkittavasta ilmiöstä. Puusa ja Juuti (2020a, 62) korostavat, että niin sanotuissa epäeksakteissa tieteissä, kuten yhteiskuntatieteissä tarkasteltavat ilmiöt syntyvät aina ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja ovat kytköksissä aikaan ja paikkaan, jolloin todellisuus on aina tulkinnallista. Absoluuttista totuutta tutkimuskohteesta ei ole mahdollista selvittää. Sen sijaan laadullinen tutkimus mahdollistaa moniäänisyyden ja erilaiset, ymmärrystä lisäävät tulkinnat kohteena olevasta ilmiöstä.

Eskola ja Suoranta (2003) mainitsevat laadullisen tutkimuksen erityispiirteeksi aineistonkeruumenetelmät, joiden tuloksena aineisto on tyypillisesti haastattelujen, havaintojen tai esimerkiksi äänimateriaalin pohjalta syntynyttä tekstiä. Tyypillinen tunnusmerkki on myös tutkittavien tapausten valikoituminen tutkimuksen kohteeksi tutkijan oman harkinnan ja vanhan, teorialle perustuvan valinnan pohjalta. (Eskola ja Suoranta 2003, 15-24; Puusa ja Juuti 2020a, 85.) Tarkoituksenmukainen otanta (*purposive sampling*) kuvaa

aineistonkeruumenetelmää, jossa tapausten valinta tehdään tietoisesti, tutkimukseen osallistuvan henkilön tai kohteena olevan tapauksen ominaisuuksien perusteella. Tutkija toisin sanoen päättää, millaista tietoa tarvitaan ja pyrkii löytämään henkilöitä, joilla on tietoa ja kokemusta tutkittavasti ilmiöstä, jotka ovat saatavilla ja lisäksi halukkaita osallistumaan tutkimuksen omien kokemustensa jakamiseksi. Tarkoituksenmukaisessa otannassa tapaustutkimukseen sovellettuna pyritään siis löytämään tapauksia, joilla on riittävästi tiettyjä, haluttuja ominaisuuksia tutkittavan ilmiön valaisemiseksi. (Etikan, Musa & Alkassim 2016, 1-3.) Olen soveltanut tätä menetelmää tutkielman tapausten valinnassa.

4.3 Tapaustutkimus ja vertaileva tapaustutkimus

Tapaustutkimus (case study) on tutkimustapa tai -strategia, jonka voidaan ymmärtää käsittävän monia eri menetelmiä. Empiirinen tutkimus on laajasti ajateltuna aina ”tapausten tutkimista”; kvantitatiivisessa tutkimuksessa tapaus on tilastollinen yksikkö, kun taas kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohde on yleensä ilmiö, jota tarkastellaan yhden tai useamman, tarkasti ja perusteellisesti kuvatun tapauksen valossa. Keskeisiä kysymyksiä tapaustutkimuksessa ovat *mitä* ja *miksi*, joiden kautta tutkija pyrkii ymmärtämään ilmiötä ja siihen liittyviä olosuhteita mahdollisimman kattavasti, tapauksen merkityksen paljastamiseksi. (Laine, Bamberg ja Jokinen 2007, 9-10.) Tapaustutkimuksen avulla voidaan paitsi kuvata haluttua ilmiötä, myös testata tai rakentaa uutta teoriaa (Eisenhardt 1989, 535)

Tapaustutkimus ei voi olla pelkästään kuvausta tutkittavasta ilmiöstä, vaan pyrkimys on tutkimuskysymyksen kautta ymmärtää kontekstia ja niitä erityisiä näkökulmia, jännitteitä tai tilanteita, joiden valossa tapauksia tarkastellaan. Laine et al. (2007) korostavat tapauksen ja tutkimuksen kohteen erottamista toisistaan. (Laine et al. 2007, 10-11.) Tässä tutkimuksessa tapauksiin, mikroyrityksiin perehtyminen, on keino ymmärtää tutkimuksen kohdetta, eli sosiaalisen pääoman vaikutusta kilpailuedun rakentamiseen mikroyrityksissä, valitussa kontekstissa.

Useita tapauksia vertailtaessa tutkittavan joukon tulee olla rajattu, jotta tarkastelussa on mahdollista päästä riittävän lähelle tutkittavaa tapauksia. Tutkittavaksi valittujen tapausten määrää suunniteltaessa tulee huomioida, että pieni määrä samankaltaisia tapauksia ei välttämättä riitä, jos halutaan yleistää tuloksia kyseisen joukon ulkopuolelle. Tapausten määrän kasvattaminen lisää puolestaan yleistettävyyttä, mutta voi vastaavasti heikentää mahdollisuutta

perehtyä yksittäisen tapauksen ominaispiirteisiin. (Laine, Bamberg ja Jokinen 2007, 27) Tämän tutkielman aineiston olen kerännyt neljästä tapausyrityksestä.

Eisenhardt (1989) on rakentanut tapaustutkimusta ja sen eri lähestymistapoja syntetisoivan mallin, kahdeksan askelta sisältävän viitekehyksen, jonka tavoitteena on ohjata tutkijaa rakentamaan tapaustutkimuksen pohjalta uutta teoriaa (taulukko 3). Sovellan tässä tutkielmassa Eisenhardtin mallia, pyrkimyksenä rakentaa valittujen tapausten kautta ja niitä toisiinsa vertaamalla syvällisempää ymmärrystä tutkimuksen keskiössä olevasta ilmiöstä. Myös Eisenhardt (1989, 533) painottaa mallissaan tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisten, teoriaa toistavien tai laajentavien tapausten valintaa.

Taulukko 3. Tapaustutkimuksen prosessin vaiheet (Eisenhardt 1989, 535)

Vaihe	Aktiviteetti	Perustelut
Aloitus	Tutkimuskysymysten määrittely, ilman teoriaa tai hypoteeseja.	Auttaa fokusoimaan, luo teoreettista joustavuutta.
Tapausten valinta	Tietoisesti määrätty perusjoukko; teoreettinen, ei satunnainen otos.	Vahva ulkoinen validiteetti; tutkimuksen näkökulmasta tarkoituksenmukaisten tapausten tietoinen valinta; joko toistavat tai laajentavat teoriaa lisäten käsitteellisiä luokkia.
Työtapojen ja –välineiden suunnittelu	Monipuoliset aineistonkeruun menetelmät (laadullinen ja määrällinen, useat tutkijat)	Aineiston monipuolisuus (triangulaatio); erilaisten näkemysten yhdistyminen.
Tutkimuskentälle jalkautuminen	Yhtäikainen aineiston keruu ja analyysi; joustavat ja tavanomaisesta poikkeavat tutkimusmenetelmät	Nopeuttaa analyysiä ja mahdollistaa huomion kiinnittämisen aineistosta esiin nouseviin teemoihin ja tapausten erityisiin ominaispiirteisiin.
Aineiston analysointi	Tapauksen sisäinen analyysi ja tapausten välisten yhtäläisyyksien löytäminen erilaisin menetelmin	Perehtyminen aineistoon ja alustava teorianmuodostus. Ohjaa tutkijaa näkemään ensivaikutelmien taakse ja katsomaan aineistoa useiden linssien läpi.
Hypoteesin muotoilu	Iteratiivinen taulukointi, toistaminen. Tapauksia läpäisevän logiikan etsiminen, kysymällä miksi.	Terävöittää käsitteiden määritelmiä, validiteettia ja mitattavuutta. Vahvistaa ja laajentaa teoriaa ja rakentaa sisäistä validiteettia.
Vertailu aiempaan tutkimuskirjallisuuteen	Vertailu sekä ristiriitaisiin että samanlaisia tuloksia tuottaneisiin tutkimuksiin.	Rakentaa sisäistä validiteettia, nostaa teoreettista tasoa, ja terävöittää käsitteiden määritelmiä. Vahvistaa yleistettävyyttä.
Päätösvaihe	Teoreettisen saturaation saavuttaminen.	Prosessi päättyy, kun marginaalinen kehitys vähenee.

Seuraavassa kappaleessa kuvaan tarkemmin aineistonkeruuprosessia ja niitä kriteerejä, joilla valitsin tapaukset tässä tutkielmassa.

4.4 Aineiston keruu ja tapausten esittely

Laadullisessa tutkimuksessa haastattelut ovat tyypillinen tapa kerätä aineistoa. Haastattelun etuna on, että haastateltaviksi voidaan valita harkitusti henkilöitä, joilla tiedetään olevan kokemusta aiheesta. Haastattelu on menetelmänä joustava, sillä tutkija voi tarvittaessa pyytää haastateltavaa tarkentamaan vastaustaan, tai suunnata huomiota non-verbaalisen viestinnän perusteella tärkeäksi nousseisiin kysymyksiin. (Puusa 2020, 103-107.)

Keräsin tämän tutkielman aineiston mikroyrityksistä teemahaastatteluin. Teemahaastattelussa määritellään ennakkoon aihekokonaisuudet tai teemat, joihin haastattelussa keskitytään. Kysymyksiä ei määritellä tarkasti etukäteen, vaan haastattelu etenee strukturoitua haastattelua vapaamuotoisemmin, mikä mahdollistaa myös ennakoimattomien näkökulmien esiin nousemisen haastattelun aikana. Teemahaastattelu vaati menetelmänä tutkijalta riittävästi, aiempaan tutkimukseen perehtymisen kautta rakentunutta esiyymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, jotta tutkija voi käyttää riittävän samaa kieltä haastateltavan kanssa ja johdattaa haastattelua oikeiden kysymysten avulla eteenpäin. (Eskola ja Suoranta 2003, 86-87; Puusa 2020, 106-108.)

Toteutin yrityshaastattelut huhtikuussa 2023 (taulukko 4). Kaksi haastatteluista toteutui yrityksen tiloissa kasvotusten yrittäjän kanssa ja kaksi haastattelua etäyhteydellä Teams-soveluksen avulla.

Taulukko 4. Yrityshaastattelujen toteutus

	Ajankohta	Kesto	Toteutustapa
Yritys A	13.4.2023	1h 10 min	Yrityksen tiloissa
Yritys B	14.4.2023	1h 14 min	Teams-haastattelu
Yritys C	17.4.2023	1h 20 min	Teams-haastattelu
Yritys D	17.4.2023	1h 16 min	Yrityksen tiloissa

Nauhoitin haastattelut haastateltavan luvalla ja litteroin ne myöhemmin. Haastattelut etenevät vapaamuotoisesti teemojen johdattelemana ja teemoihin liittyviä tukikysymyksiä hyödyntäen. Ensimmäisessä haastattelussa, joka oli kasvokkain toteutettu, ehdotin, että yrittäjä

piirtäisi keskustellessamme hahmotelmaa omasta suhdeverkostostaan. Piirros toimi erittäin hyvänä keskustelun aktivoijana, kun saatoimme molemmat viitata kuvaan ja löytää siitä uusia näkökulmia verkostoihin. Toinen kasvokkain tavattu yrittäjä ei tarttunut piirrosehdotukseen. Etänä toteutetuissa haastatteluissa piirtämistä ei myöskään sovellettu, vaikka se olisi teoriassa voinut olla mahdollista näyttöruutua jakamalla. Arvioin kuitenkin, että tämä olisi vienyt keskustelulta liikaa aikaa.

Kävin haastattelutilanteen aluksi haastateltavien kanssa läpi luottamuksellisuuteen, haastattelujen tallentamiseen ja aineiston sekä henkilötietojen käsittelyyn liittyvät kysymykset ja pyysin haastateltavilta kirjallisen suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta vapaaehtoisesti. Haastattelussa ei kerätty henkilötietoja ja litteroidusta haastatteluaineistosta poistettiin myöhemmin kaikki henkilöihin ja yritysten tunnistamiseen liittyvät yksityiskohdat. Tallenteet hävitettiin tulosten valmistuttua. Haastateltavien anonymiteetti on huomioitu myös yritysten taustatietojen ja tulosten esittelyssä.

Yritysten valinta

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää ” *Millainen vaikutus sosiaalisella pääomalla on kestäväää liiketoimintaa harjoittavien mikroyritysten kilpailuedun rakentumiseen*”. Päättökysymys ohjasi siten tapausten valintaa yrityksiin, jotka täyttävät mikroyrityksen määritelmän ja joissa kestäväällä liiketoiminnalla ja vastuullisuudella on tunnistettava rooli. Etsin sopivia yrityksiä aluksi hyödyntäen aiempaa tietoa tuntemistani yrityksistä sekä tekemällä avointa tiedonhakua verkossa vastuullisuuteen liittyviä asiansanoja apuna käyttäen. Rajasin yritysten toiminta-alueen Etelä-Suomeen, jotta haastatteluja olisi mahdollista toteuttaa paitsi etäyhteydellä, myös kasvotusten yrittäjän niin toivoessa. Kokosin tällä menetelmällä löytämistäni potentiaalisista yrityksistä 18 yrityksen listan, josta lähdin syvällisemmin kartoittamaan kriteereihin sopivia yrityksiä. Hyödynsin kartoituksessa tausta-aineistona sekä yrityksen omia verkkosivuja että Kauppalehden yrityshakutoiminnon avoimesti tarjoamia tietoja yritysten toimialasta, liikevaihdosta ja henkilöstömäärästä.

Eisenhardt (1989, 535-537) korostaa tapaustutkimuksessa tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisten tapausten valintaa. Tapausten tietoisella valinnalla voidaan tutkimuksessa keskittyä tutkittavan ilmiön kannalta oleellisiin ominaisuuksiin. Pyrin taustatyötä tehdessäni tavoitteellisesti löytämään yrityksiä, jotka toimivat eri toimialoilla saadakseni rikkaampaa aineistoa vertailuun, kuten yrityksiä, joiden liikeidea perustuu pääosin palvelujen myyntiin ja

yrityksiä, joiden liiketoiminnan keskiössä on erilaisten tuotteiden valmistus tai myynti. Lisäksi etsin elinkaareltaan eri ikäisiä yrityksiä saadakseni vertailutietoa yrityksen iän vaikutuksesta tutkittavaan ilmiöön. Asetin myös yhdeksi kriteeriksi, että osa tapauksista edustaisi alaa/aloja, joilta olisi mahdollista löytää yrityksiä myös täysin ilman erityisiä vastuullisuuspyrkimyksiä; toisin sanoen vastuullisuus olisi ainakin osassa kohdeyrityksiä tietoisesti tehty valinta, ei liikeidean lähtökohta. Lisäksi tavoitteena oli löytää vastuullisuuden näkökulmasta eri kypsyystasoilla olevia yrityksiä, joskin sen arvioiminen, mikä vastuullisuuden rooli kunkin yrityksen liiketoiminnassa on, oli haasteellista arvioida pelkästään yrityksen julkisia verkkosivuja tai muuta avoimesti saatavilla olevaa tietoa hyödyntäen. Tämän kriteerin täyttyminen varmistui riittävällä tasolla vasta haastattelujen toteuttamisen jälkeen.

Lähestyin yhdeksää sopivalta vaikuttavaa, eri toimialoja edustavaa yritystä aluksi sähköpostilla, jossa kerroin lyhyesti tutkimuksesta ja sen tavoitteesta. Yksi yrittäjistä kieltäytyi sähköpostitse tutkimuksesta kiireeseen vedoten. Yksi sähköposteista ei tavoittanut vastaanottajaa, eikä yrityksen verkkosivujen kautta löytynyt muita yhteistietoja, joiden kautta vastuuhenkilöä olisi voinut muutoin tavoittaa. Todennäköiseksi syyksi arvioin, että tämä startup-tyyppinen yritys oli lopettanut toimintansa. Lopuista seitsemästä yrittäjästä kaksi vastasi jatkoyhteydenottona soittamaani puhelun, mutta ei vastannut enää sovitusti haastatteluaikehdotuksella sähköpostiin. Nämä yritykset suljin pois oletuksella, ettei yrittäjällä ollut orastavasta kiinnostuksesta huolimatta haastattelulle aikaa tai riittävästi mielenkiintoa aiheita kohtaan. Neljä yrittäjää ilmaisi puhelussa osallistuvansa tutkimukseen mielellään, ja sain sovittua haastattelut näihin yrityksiin puhelun aikana. Tämän jälkeen lähetin viimeiselle sähköpostin saaneelle yritykselle viestin, jossa ilmoitin haastateltavien yritysten määrän tulleen jo täyteen. Arvioin neljän tapauksen tuottavan tutkimuksessa tulosten yleistämistä ajatellen riittävän aineiston pro gradu-tutkielman laajuutta ajatellen ja toisaalta olevan hallittava määrä, jotta yritysten ominaispiirteitä olisi mahdollista vielä kuvata riittävän yksityiskohtaisella tasolla.

Tapauksen esittely

Kaikki tapausyritykset toimivat Etelä-Suomen alueella ja ne toimivat kaikki eri toimialoilla. Tarkistin yritysten perustiedot ja toimialatiedot yritysrekisteristä ja pyysin lisäksi yrittäjää itseään määrittelemään yrityksen toimialan. Käytän yritysten esittelyssä yrittäjien omia, vapaaamuotoisia määritelmiä toimialasta, osin anonymiteetin säilyttämiseksi ja osin, koska se kuvaa yritysten liiketoimintaa konkreettisemmin, kuin virallinen tilastoluokitus.

Yrityksistä kolme on yritysmuodoltaan osakeyhtiöitä ja niissä työskentelee vähintään kaksi henkilöä päätoimisesti. Yksi tapauksista poikkeaa muista yritysmuodoltaan, sillä kyseessä on yksityinen elinkeinonharjoittaja, käytännössä siis yksinyrittäjä. Koska yritys kuitenkin täyttää myös mikroyrityksen vaatimukset ja koska yritys toi vertailtavaan aineistoon samalla kiinnostavaa heterogeenisyyttä yritysmuodon näkökulmasta, valitsin myös tämän yrityksen mukaan tutkimukseen. Yrityksiä voidaan luokitella useilla eri tavoilla, ja esimerkiksi kahden yritystapauksen kohdalla voitaisiin mikroyrityksen lisäksi puhua perheyrityksestä. Kaikki yritykset sopivat kuitenkin keskeisiltä ominaisuuksiltaan asetettuihin kriteereihin.

Yritysten anonymiteetin säilyttääkseni olen tuloksia esitellessäni asettanut myös yritysten iän ikähaarukkaan, josta yksittäisen yrityksen täsmällinen ikä ei käy ilmi. Yritysten elinkaari vaihteli haastatteluhetkellä 5 ja 20 vuoden välillä. Yritysten valintavaiheessa tavoitteeni oli saada mukaan myös jokin nuori, alle 5-vuotias yritys, mutta kartoitusvaiheessa yhteydenotto tätä kategoriaa edustavaan yritykseen ei onnistunut. Esittelen yritykset seuraavaksi siinä järjestyksessä, kuin toteutin haastattelut ja olen antanut niille tähän järjestykseen perustuvan, aakkosissa nousevan tunnisteen. Jatkossa käytän yrityksistä taulukoissa 5-8 yrityksiin liittämäni kirjainta (A, B jne).

Taulukko 5. Yrityksen A esittely.

Yrityksen ikä	5-10 vuotta
Yritysmuoto	Osakeyhtiö. Perheyritys.
Henkilöstö	Kaksi päätoimista henkilöä + satunnaisia harjoittelijoita.
Keskeinen liikeidea ja toiminta	Sisustustuotteiden ja erilaisten käyttöesineiden valmistus kuluttaja- ja yritysasiakkaille. Verkkokauppa ja kivijalkakauppa tuotantotilojen yhteydessä.

Yrityksestä A haastattelin omistaja-yrittäjää, joka toimii myös yrityksen toimitusjohtajana. Yrittäjä vastaa pääosin yrityksen hallinnosta, verkkokaupasta, tavaroiden toimituksesta asiakkaille sekä suhteista sidosryhmiin. Lisäksi hän vastaa sovitun työnjaon mukaisesti tuotantoprosessiin liittyvistä tehtävistä. Puoliso työskentelee yrityksessä päätoimisesti ja vastaa tuotannosta. Yrityksessä on lisäksi säännöllisesti harjoittelijoita paikallisesta oppilaitoksesta.

Taulukko 6. Yrityksen B esittely.

Yrityksen ikä	15-20 vuotta
Yritysmuoto	Yksityinen elinkeinonharjoittaja.
Henkilöstö	Yrittäjä + puoliso yrittäjän taustatukena
Keskeinen liikeidea ja toiminta	Majoituspalvelujen tuottaminen kesäsesonkiaikaan kotimaisille ja ulkomaisille majoitusvieraille.

Yritys B on yritysmuodoltaan toiminimi. Haastattelemani yrittäjä vastaa yksin yrityksen toiminnasta, kuten majoitusvarausten vastaanotosta, majoituspalvelujen järjestelyistä, aterioiden valmistuksesta ja mahdollisista ohjelmajärjestelyistä vieraille. Puoliso auttaa tarvittaessa käytännön asioissa. Yritys toimii aktiivisesti pääosin kesäsesongin aikaan.

Taulukko 7. Yrityksen C esittely.

Yrityksen ikä	5-10 vuotta
Yritysmuoto	Osakeyhtiö. Perheyritys.
Henkilöstö	Kaksi päätoimista henkilöä.
Keskeinen liikeidea	Vaate- ja henkilösuojainpalvelut ja ratkaisut yrityksille.

Yrityksessä C haastattelemani omistaja-yrittäjä vastaa yrityksen päivittäisestä johtamisesta ja hallinnosta ja on päävastuussa asiakastyöstä ja yhteistyöstä muihin sidosryhmiin. Päätoimisesti yrityksessä työskentelevä puoliso vastaa varastosta ja tuotannosta ja osallistuu lisäksi laskutukseen ja muihin hallinnollisiin tehtäviin.

Taulukko 8. Yrityksen D esittely.

Yrityksen ikä	5-10 vuotta
Yritysmuoto	Osakeyhtiö.
Henkilöstö	Yrittäjä ja kolme työntekijää + satunnaisia harjoittelijoita.
Keskeinen liikeidea	Huonekalujen korjaus ja puoliteollinen tuotanto.

Yrityksen D omistaja-yrittäjä on yrityksen toimitusjohtaja ja vastaa hallinnollisten tehtävien lisäksi yrityksen asiakassuhteista ja suhteista muihin sidosryhmiin. Lisäksi hän osallistuu yrityksen operatiiviseen, tuotannolliseen työhön. Työntekijät, kaksi kokoaikaista ja yksi osa-aikainen, työskentelevät sovittujen projektien parissa tuotannossa.

4.5 Aineiston analyysi ja tutkimusprosessi

Laadullinen tutkimus on tyypillisesti elävä prosessi, jossa toisinaan myös tutkimuskysymysten asettelua voidaan joutua tarkastelemaan uudelleen prosessin aikana. Tutkimuksen eri vaiheet ovat tiivistä kytköksissä toisiinsa. Aineistosta saattaa esimerkiksi nousta esiin yksittäinen, muista havainnoista poikkeava tapaus, jonka vuoksi ilmiön tarkastelu on nostettava yleisemmälle tasolle, kuin mihin alustava analyysi on tutkijaa ohjannut. Aineistosta nousevat havainnot hyödynnetään lopuksi tutkimuskysymyksissä määritellyn ongelman ratkaisemiseen tekemällä niistä tulkintoja, jotka antavat merkityksen tai merkityksiä tutkittavalle ilmiölle. (Alasuutari 2011, 30-35; Eskola ja Suoranta 2003, 15-16) Laadulliselle tutkimukselle ominaiseen tapaan palasin myös itse useita kertoja aiempiin tutkimusvaiheisiin. Haastattelussa nousi esiin uusia näkökulmia, joiden vuoksi palasin täydentämään kirjallisuuskatsausta. Palasin myös tutkimuskysymysten tarkentamiseen useita kertoja päästessäni syvemmälle aiheeseen kirjallisuuteen ja aineistoon perehtymisen myötä.

Yrityshaastatteluissa hyödyntämäni kysymysrunko on esitelty liitteessä yksi. Haastatteluteemat mukailivat tässä tutkimuksessa alussa esitettyjä tutkimuskysymyksiä ja toimivat samalla runkona aineiston analyysille ja tulosten esittämiseksi. Hyödynsin teemoihin liitettyjä tutkimuskysymyksiä haastattelukohtaisesti tarpeen mukaan, siltä osin kuin ne auttoivat tuomaan lisävalaistusta kyseiseen teemaan tai olivat yrityksen toiminnan kannalta relevantteja. Muokasin myös tukikysymyksiä ja niiden järjestystä ensimmäisen haastattelun jälkeen, saatuaani kokemusta kysymysten toimivuudesta. Nostin tässä vaiheessa muun muassa kestäväyyteen liittyvät kysymykset laajemmaksi taustakysymyskokonaisuudeksi haastattelun alkuun, saadakseni parempaa taustatietoa vastuullisuuden roolista yrityksen liiketoiminnassa.

Litteroin nauhoittamani haastattelut ja analysoin aluksi jokaisen tapauksen erikseen, ennen tapausten vertailua. Aineiston analyysin toteutin abduktiivisella lähestymistavalla, teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä soveltamalla. Teoriaohjaavassa analyysissä analyysi lähtee liikkeelle aineistoista käsin, jolloin aineistosta tunnistetaan ja valitaan tutkimuskysymyksiin liittyviä analyysiyksiköitä. Aikaisempi tieto ilmiöstä vaikuttaa kuitenkin taustalla ja ohjaa analyysia. Aineistosta nousevat havainnot ja toisaalta aiempi tieto aiheesta ovat analyysiprosessin aikana vuorovaikutuksessa, jolloin näitä yhdistelemällä on mahdollista tuottaa kokonaan uutta, aiempaa teoriaa laajentavaa tietoa. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 109-110.) Kuvassa kolme esitetty ote aineistosta on osa analyysiä, jolla olen hakenut vastausta tutkielman

ensimmäiseen alakysymykseen: *Millaisia ulkoisia suhdeverkostoja kestävää liiketoimintaa harjoittavilla mikroyrityksillä on ja millaisia suhteet näissä verkostoissa ovat luonteeltaan?*

Suhdeverkosto	Ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alakäsitteet
Tavara- ja materiaali-toimittajat	<p>Ja sitten toki tavarantoimittajat...<u>m</u> olen (x-alan) opiskelija, tai siis en vielä valmistunut mutta (alaa) opiskellut ja sitten sinne (yritykseen) oli hyvät kontaktit niin se valikoitu aika <u>n</u>opeesti siinä.</p> <p>...<u>m</u>ulle on tosi tärkeää että kaikki sujuu tosi helposti ja hyvin.</p> <p>koen, että varsinkin siis näitten lähempien, koska sen (tärkeimmän tavarantoimittajan) kanssa monesti esimerkiksi riittää että <u>m</u> soitan sinne, tai, että ne hoituu tosi helposti</p> <p>ja sitten Y:lle mulla on paljon suoria numeroita, monta että <u>m</u> voin aina</p>	<p>Yhteys toimittajalla työskentelevään henkilöön syntynyt opiskeluaikana; yhteinen kieli ja kokemukset kuulumisesta samaan ammatilliseen ryhmään. </p> <p>Ammatillinen luottamus, vastavuoroinen hyöty.</p> <p>Yhteydenoton helppous ja asiointinopeus yhteisen historian, kollegiaalisuuden ja alan tuntemuksen ansiosta</p>	<p>Sosiaalinen organisaatio</p> <p>Yhteinen kieli ja koodisto</p> <p>Jaetut kokemukset ja narratiivit</p> <p>Luottamus</p> <p>Odotukset ja velvollisuudet</p> <p>Identifioituminen</p>

Kuva 3. Esimerkki analyysistä teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Ohjaava teoria analyysin taustalla on Nahapiet ja Ghoshal'in (1998) luokittelu sosiaalisen pääoman eri ulottuvuuksista. Analyysissä olen kuvan yksi esimerkin mukaan tunnistanut haastattelusta poimittujen ilmausten avulla yrityksen kuhunkin yksittäiseen verkostoon liittyvät alakäsitteet Nahapiet ja Ghoshal'in sosiaalisen pääoman ulottuvuuksista. Sen jälkeen olen yhdistänyt nämä yrityksen verkostoissa esiintyvät ilmaukset taulukkoon, jonka avulla olen laskenut käsitteen esiintyvyyden yrityksen verkostoissa yhteensä (taulukko 9).

Taulukko 9. Analyysiesimerkki Nahapiet ja Ghoshal'in (1998) sosiaalisen pääoman ulottuvuuksien alakäsitteiden esiintyvyydestä yrityksen A verkostoissa yhteensä.

Alakäsite (Nahapiet ja Ghoshal 1998)	Käsitteen esiintyvyys yrityksen verkostoissa
Identifioituminen	5
Jaetut kokemukset ja narratiivit	4
Luottamus	7
Normit	4
Odotukset ja velvollisuudet	4
Sosiaalinen organisaatio	2
Yhteinen kieli ja koodisto	7

Kuvaan tulososiossa lukuja yhteen vetävien taulukoiden avulla kunkin yrityksen ulkoisille verkostoille luonteenomaisia piirteitä ja teen myöhemmin vertailua yritysten kesken. Sosiaalisen pääoman ulottuvuuksista rakenteellisen ulottuvuuden osalta suhdeverkostojen rakennetta ja sidosten luonnetta en ole sisällyttänyt taulukkoon, sillä taulukoissa oli mahdollista kuvata vain tietyn alakäsitteen määrällistä esiintyvyyttä. Verkostojen rakennetta ja sidoksia ja niiden luonnetta olen sen sijaan kuvaillut sanallisesti kunkin yrityksen kohdalla.

Toisena esimerkkinä, toiseen alakysymykseen vastaamiseksi poimin aineistosta kaikki ilmaisut, jotka kuvaavat verkostojen kautta saavutettuja resursseja, minkä jälkeen alkuperäinen ilmaus on pelkistetty ja edelleen sijoitettu resurssityyppiä kuvaavaan kategoriaan. Esimerkki analyysistä on esitetty taulukossa 10.

Taulukko 10. Esimerkki yrityksen resursseja kuvaavasta analyysistä.

Ote aineistosta/ alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Resurssityyppi van Burg, Elfring ja Cornelissen'ia mukaillen (2022, 193)
Ja puolin ja toisin ohjataan tiettyjä asiakkaita toiselle jos tietään, että on itellä hoppua tai ei just nyt kiinnostu keskittyä tämmöseen työhön, niin sitten me ohjataan se eteenpäin.	Vastavuoroista tiedonvaihtoa mahdollisista asiakkuuksista	Kognitiiviset resurssit

Tutkimusprosessin kulku on kokonaisuudessaan kuvattu taulukossa 11. Prosessi noudatteli osin soveltaen Eisenhardtin (1989, 535) esittämää tapaustutkimuksen viitekehystä. Tutkimusprosessin tavoitteena oli lisätä valittujen tapausten kautta ymmärrystä sosiaalisen pääoman teoriasta tutkielmaan valitussa kontekstissa.

Taulukko 11. Tutkimusprosessi (kts. (Eisenhardt 1989, 535))

Tutkimuksen aloitusvaihe (2022)	Tutkimuskysymysten määrittely, tutkittavaan ilmiöön ja kirjallisuuteen perehtyminen. Teoriaosuuden kirjoittaminen.
Työtapojen suunnittelu	Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin perehtyminen ja menetelmäosion kirjoittaminen. Aineistonkeruumenetelmän ja haastattelukysymysten suunnittelu.
Tapausten valinta ja tutkimuskentälle jalkautuminen	Tietoinen päätös tutkimukselle tarkoituksenmukaisen aineiston keruusta. Empiirinen tutkimus: Haastattelukysymysten viimeistely, aineiston keruu.
Hypoteesin muotoilu ja vertailu aiempaan tutkimuskirjallisuuteen	Aineiston sisällönanalyysi ja tapausten vertailu. Tulosten peilaaminen aiempaan teoriaan, teorian laajentaminen. Empiriaosion raportointi.
Päätösvaihe (2024)	Empiriaosion viimeistely. Johtopäätösten aukikirjoittaminen. Kirjallisuusosion täydentäminen ja raportin viimeistely.

Kuten edellä toin esiin, vaiheet etenivät tutkimusprosessin aikana osin myös limittäin ja palasin myös kesken prosessia aiempiin vaiheisiin. Tutkimuskysymysten hienosäätö jatkui aina tulosten aukikirjoittamiseen saakka, samoin kirjallisuusosion täydentäminen aineistosta esiin nousseiden käsitteiden ja painotusten huomioimiseksi.

4.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi kuuluu olennaisena tutkimusprosessiin. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta, sattumanvaraisuuden poissulkemista. Reliaabelius on todettavissa esimerkiksi toistamalla tulosten mittaus kahden eri tutkijan toteuttamana sen arvioimiseksi, päätyvätkö he samaan tulokseen. Tutkimus voitaisiin myös toteuttaa uudelleen eri ajankohtana sen varmistamiseksi, että ilmiö säilyy samana. (Eskola ja Suoranta 2015 kpl 5; Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara 1997, 216-217.)

Laadullisen tutkimuksen laatuun vaikuttavat muun muassa valitut menetelmät ja perustelut niiden taustalla (Puusa ja Juuti 2020b, kpl 12). Tutkimuksen etenemisen tarkka ja läpinäkyvä kuvaus olosuhteineen tuo prosessiin avoimuutta, samoin aineistoon liittyvän luokittelun ja

tulosten kuvaaminen siten, että lukijan on mahdollista seurata tutkijan polkua alusta loppuun ja arvioida hänen tekemiään valintoja. (Hirsijärvi et al. 1997, 217-218; Puusa ja Juuti 2020b, kpl 12). Tähän olen pyrkinyt kuvaamalla ja perustelemalla huolellisesti tutkielmassa käytetyn menetelmän, tapausyritysten valintaprosessin ja haastattelujen toteuttamisen paikkoi- neen, kestoineen ja haastattelukysymyksineen. Kysymykset on esitelty liitteessä yksi. Tuloso- sioissa olen tuonut tekstiin mukaan myös haastateltavien oman äänen sitaattien muodossa tekemään aineistoa näkyväksi ja auttaakseni lukijaa arvioimaan aineistosta tekemiäni tulkin- toja ja johtopäätöksiä.

Tutkimuksen validiteetti kertoo tutkimuksen pätevyydestä, eli siitä kuvaako tutkimus juuri sitä ilmiötä tai kohdetta, jota sen on tarkoitus kuvata, sellaisena kuin se on. Laadullisen tut- kimuksen sisäinen validius kertoo tutkimuksen teoreettisten lähtökohtien, käsitteiden ja me- netelmien suhteista ja sopusoinnusta, ja ulkoista validiutta voidaan puolestaan arvioida poh- timalla, onko kuvaus tutkimuksesta yhteensopiva tehtyjen tulkintojen kanssa, eli ovatko se- litykset luotettavia. (Eskola ja Suoranta 2015, kpl 5; Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara 1997, 216-217.)

(Eisenhardt 1989, 535) toteaa tarkoituksenmukaisen tapausten tietoisien valinnan vahvista- van tapaustutkimusprosessissa ulkoista validiteettia. Puusan ja Juutin (2020b, kpl 12) mu- kaan laadullisessa tutkimuksessa ulkoista validiutta voidaan edistää esimerkiksi antamalla haastatteluaineisto ja/ tai siitä koottu analyysi haastateltavan luettavaksi lisätiedon saa- miseksi tai sen varmistamiseksi, että tehdyt tulkinnat vastaavat haastateltavan käsityksiä. Tässä tutkimusprosessissa esimerkkinä tästä voidaan pitää yritys A:n haastattelun piirro- styöskentelyä, jossa haastateltava tuotti verkostostaan kuvaa haastattelun aikana. Kuvan yh- teinen tarkastelu mahdollisti minulle haastattelijana tekemiäni tulkintojen tarkistamisen, kun saatoin piirroksen kautta pyytää tarkennuksia ja esittää lisäkysymyksiä. Piirrostyöskentely ei toteutunut muiden yritysten kohdalla, osin etäyhteyden vuoksi, osin siksi, että toisessa lähihaastattelussa yrittäjä ei tarttunut piirroshdotukseen. Piirrostyöskentelyn hyöty heijastui kuitenkin myös muihin haastatteluihin, sillä yrityksen A tapa kuvata verkostojaan auttoi mi- nua arvioimaan kysymysten toimivuutta ja tarkentamaan niitä seuraavia haastatteluja varten.

Puusan (2020, 103-104) mukaan laadullisen aineiston arvioinnissa on tärkeää muistaa, että haastattelulla kerätty aineisto on aina haastateltavan omaa tulkintaa ja kokempuhetta kä- sitellystä ilmiöstä, ja lisäksi aineistosta tehty analyysi heijastaa tutkijan itsensä tapaa puhua aiheesta. Aineistosta vedettyjä johtopäätöksiä ei tulisi sen vuoksi liikaa yleistää. Tämä

laadulliselle tutkimukselle ominainen piirre on myös lukijan tärkeä tiedostaa tämän tutkielman tuloksiin perehtyessään. Esimerkkinä, yrittäjät kuvasivat haastatteluissa verkostojaan omin sanoin, jolloin osa verkostoista tai yhteistyösuhteista on saattanut jäädä huomiotta, joko siksi, että yrittäjät eivät ole nähneet niiden merkitystä oman yrityksensä tai tutkimuksen kannalta tärkeinä tai siksi, että haastattelijana en ole onnistunut esittämään riittävän täsmällisiä kysymyksiä riittävän eheän kokonaiskuvan muodostamiseksi.

Laadullisen tutkimuksen aineisto voi muodostua jopa vain yhdestä tapauksesta, jonka tehtävänä on silloin toimia ilmiötä kuvaavana, tarkoituksenmukaisena ja tietoisesti valittuna näytteenä ominaisuuksiensa perusteella. Saturaatio kuvaa aineiston kylläntymistä, eli määrää, jonka jälkeen uusi aineisto ei enää tuota tutkittavan aiheen näkökulmasta uutta tietoa. Saturaatiopistettä on tutkijan pyrittävä tarkkailemaan tutkimusprosessin aikana. (Eskola ja Suoranta 2015, kpl 2.) Rajasin tutkittavien tapausten määrän neljään tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, voidakseni varmistaa tapausten riittävän vertailtavuuden. Neljällä haastattelulla saavutettiin näkemykseni mukaan tutkielman laajuus huomioon ottaen riittävä saturaatio, sillä tuloksia purkaessa koin tapausyrityksistä nousevan samankaltaisia ja toistuvia teemoja, huolimatta yritysten eroista. Lukija pääsee osaltaan arvioimaan aineiston kattavuutta tulosten ja johtopäätösten kautta.

5 Tulokset

Tässä kappaleessa esittelen tutkimuksen tulokset purkamalla ne tutkimuskysymys kerrallaan siten, että kunkin kysymyksen jälkeen esitän tulokset kunkin tapausyrityksen kohdalta. Päädyin tähän ratkaisuun, jotta lukijan olisi helpompi hahmottaa tapausten välisiä eroja tutkimuskysymyskohtaisesti. Koska kyseessä on vertaileva tapaustudkimus, vertailen lopuksi tapauksia vielä yhteenvedonomaaisesti keskenään, tunnistaen niistä sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia sekä nostamalla esiin erityisiä piirteitä, jotka tuovat esiin mahdollisesti uutta näkökulmaa tai tietoa suhteessa aiempaan kirjallisuuteen. Hyödynnän tulosten kuvaamisessa suoria lainauksia yrittäjien haastatteluista niiden tuodessa lisävalaistusta aiheeseen.

5.1 Suhdeverkot ja niiden luonne tapausyrityksissä

Ensimmäinen alakysymys tutkielmassa oli: *Millaisia ulkoisia suhdeverkostoja kestäväää liiketoimintaa harjoittavilla mikroyrityksillä on ja millaisia suhteet näissä verkostoissa ovat luonteeltaan?*

Yritys A. Sisustustuotteiden valmistus ja vähittäismyynti

Yrittäjä A ei itse koe olevansa erityisesti ”verkostoitujapersoonaa” eikä myöskään koe erityistä tarvetta kuulua moniin erilaisiin yhteisöihin, ammatillisesti tai yksityisesti. Hän nimeää yrityksensä ulkoiseen yhteistyöverkostoon kuuluvaksi 10 erityyppistä toimijaa, joiden kanssa hän on liiketoiminnassaan vuorovaikutuksessa (taulukko 12). Yrittäjän nimeämästä yhteistyöverkostosta on tutkielmassa jätetty pois verottaja, joka viranomaistoimijana liittyy toisaalta kaikkiin yrityksiin, mutta ei ole tämän tutkimuksen kannalta oleellinen verkosto tai suhde.

Taulukko 12. Yrityksen A ulkoiset verkostot.

Verkosto
Tavaran- ja materiaalintoimittajat

Kuluttaja-asiakkaat (someseuraajat ja suorat asiakkuudet)
Kanssayrittäjien verkosto, (ml ”kanssakilpailijat”)
Perhe, ”business-family”
Jälleenmyyjät (n. 20 kpl)
Yritysassiakkaat (alihankinta ja suorat asiakkuudet)
Ammattilaissomeverkosto (LinkedIn)
Oppilaitokset
Yrityskehitysyhtiö
Kirjanpitäjä

Yrityksen ulkoisista toimijoista koostuva verkosto on kokonaisuutena melko monimuotoinen ja kohtalaisen laaja. Tavarantoimittajien, kuluttajien (some) ja kanssayrittäjien kanssa yhteistyösuhteet ovat yrittäjän mukaan vuorovaikutukseltaan aktiivisimpia. Näissäkin verkostoissa osa sidoksista on heikompia, osa vahvempia, eli suhteiden intensiteetti vaihtelee (kts. Granovetter (1973, 1361) Tavarantoimittajien kanssa asiointi on säännöllistä ja tästä ryhmästä nousee läheisimpänä esiin toimittaja, jonka materiaali on yrityksen tuotteiden perusraaka-aine. Kontakti tähän tärkeään tavarantoimittajaan on syntynyt yrittäjän oman alan opintojen kautta, jotka toimialan kautta kytkeytyivät tavarantoimittajan ydinliiketoimintaan. Tavarantoimittajan palveluksessa työskentelee yrittäjän entisiä opiskelutovereita, eli aiemmillä ja hyviksi koetuilla suhteilla on ollut vaikutusta siihen, että kyseinen yritys valikoitui alun perin nopeasti keskeiseksi kumppaniksi. Tärkeä kriteeri on lisäksi, että yritys täyttää vaatimukset materiaalin laadusta ja kotimaisuudesta.

Myös ”kanssayrittäjien” verkostoon kuuluvien yrittäjien kanssa vuorovaikutus on viikoittaista, muutamien kanssa toisia tiiviimpää. Verkostoon kuuluu sekä eri alojen yrittäjiä että oman alan kilpailijoita.

...mä karsastan sanaa kilpailija, koska, no, kilpailijoitahan me varmaan ollaan mutta ite aattelen, että me ollaan kaikki vaan yrittäjiä ja jokainen yrittää, että kyllähän tänne partureitakin mahtuu aika paljon yhteen kaupunkiin ja pääsääntöisesti varmaan kaikille löytyy töitäkin.

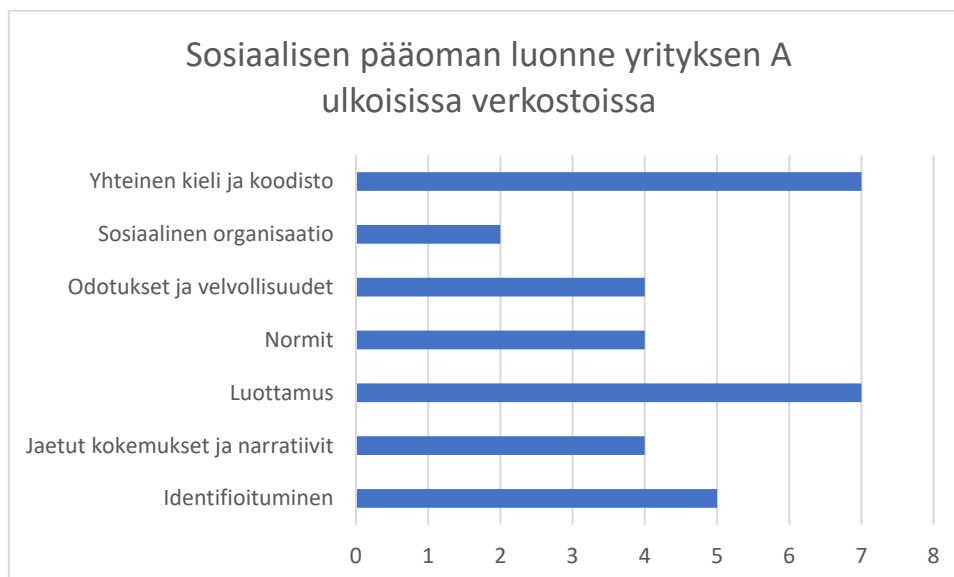
Kuluttaja-asiakkaiden someuraajaverkosto on ryhmänä suuri ja heterogeeninen ja vuorovaikutus somessa on päivittäistä. Osa seuraajista on hyvin aktiivisia ja seuraajat myös reagoivat sosiaaliselle medialle ominaiseen tapaan herkästi erilaisiin poikkeamiin, mistä syystä yrittäjä kiinnittää runsaasti huomiota viestintään ja vuorovaikutukseen kyseisessä kanavassa. Esimerkkinä kuluttajavuorovaikutuksesta yrittäjä mainitsee tapauksen, jossa oli saanut negatiivista palautetta seuraajilta, näiden havaittua yritystilin seuraavan eettisistä syistä negatiivista huomiota saaneen julkisuuden henkilön sometiliä, jota yrittäjä ei ollut heti huomannut poistaa seurattavien listalta.

...siihen vastuullisuusajatteluun, että itellä on vähän sellanen tietynlainen painekin, kun tää kuluttajakunta on, tai meidän seuraajat selkeesti on hyvin vastuullisia.

Tärkeänä ja läheisenä, sidoksiltaan vahvana yhteistyöverkostona yrittäjä nostaa edellisten rinnalle ”business-family” -verkoston, joka on yrittäjän omasta perhepiiristä koostuvien yrittäjien ja yrittäjähenkisten ihmisten tukiverkosto. Verkostossa on tällä hetkellä seitsemän eri alojen osajaa mukana. Perheenjäsenet tapaavat säännöllisesti viikoittain pikaviestikanavissa tai Teams-palaverissa.

Muut taulukossa kahdeksan mainitut verkostot ovat etäisempiä ja yhteydenpito niihin on harvempaa, kuten suhde oppilaitoksiin, joista tulee ajoittain harjoittelijoita ja oppilasryhmiä vierailulle yritykseen. Jälleenmyyjäverkosto on haluttu pitää hallitun kokoisena ja siihen valikoidaan toimijoita harkiten. Ammattilaissomeverkosto, LinkedIn, on yrittäjälle kanava, jossa hän harvakseltaan jakaa ajatuksiaan ja pyrkii herättämään keskustelua yrittäjyyteen ja vastuullisuuteen liittyvistä teemoista. Yrityskehitysyhtiön tuki on ollut satunnaista ja keskitynyt erityisesti yrityksen perustamisvaiheeseen, jolloin tukea ja neuvoja tarvittiin enemmän. Useimmat yrittäjän verkostoista perustuvat markkinasuhteille tai ovat luonteeltaan markkinasuhteiden ja sosiaalisten suhteiden yhdistelmä, kuten aktiivisimmista verkostoista kanssaryrittäjät ja sekä ammattilaisten että kuluttajien some-verkostot, joissa vuorovaikutus on hyvinkin vastavuoroista (kts. Adler ja Kwon 2002, 18-19). Taulukossa 13 kuvataan yrityksen A verkostojen luonnetta kokonaisuutena Nahapiet ja Goshal’in (1998) sosiaalisen pääoman ulottuvuuksien valossa.

Taulukko 13. Sosiaalisen pääoman luonne yrityksen A ulkoisissa verkostoissa Nahapiet ja Ghoshal'in (1998) luokittelun osatekijöiden valossa.



Rakenteellisen ulottuvuuden näkökulmasta tavarantoimittajien verkosto ja business family-verkosto ovat yrityksessä A hyviä esimerkkejä *sosiaalisesta vaihdannasta*, jossa yrittäjä hyödyntää opiskeluajoilta ja toisessa verkostossa perheestä tuttua henkilöä/ ryhmää yritys-toiminnassa, siirtäen luottamuksen varaan rakentuneen ja hyväksi koetun yhteistyön toisesta yhteydestä liiketoimintakontekstiin (kts. Nahapiet ja Ghoshal 1998, 253).

Kognitiivinen ulottuvuus ja suhdeulottuvuus näyttäytyvät eri osatekijöiden kautta yrittäjän A verkostoissa varsin vahvoina useiden eri osatekijöiden valossa. Kognitiivisen ulottuvuuden osatekijöistä yhteinen kieli nousee merkityksellisenä esiin, edesauttaen vuorovaikutusta ja tiedon vaihtoa toimijoiden välillä ((Nahapiet ja Ghoshal 1998, 252-254.) Yrityksen toimiala vaatii erikoisosaamista, joten toiminnan kontekstin ja yhteisen sanaston tuntemus näyttäytyy luontevasti tärkeänä.

...sellasia, joitten kanssa ihan viikottain käydään keskusteluja, puolin ja toisin ...sekä ihan käydään läpi haasteita ja valitetaan mistä on valittamista ja sanotaan nyt vaikka reklamaatiotapauksia tai jotain muita tällasia puidaan, että apua tällänenkin piti vielä kokea.

Jaetut kokemukset ja narratiivit liittyvät samaan kokonaisuuteen (Nahapiet ja Ghoshal 1998, 252-254.) Riittävä yhteinen kokemuspohja luo edellytykset yhteistyölle muiden yrittäjien kanssa. Kanssaryrittäjien verkostossa yhteisen kielen lisäksi kokemusten jakaminen

mahdollistaa vertaistuen, samoin ammattilaissomessa. Perheen oma verkosto on luonnollisesti hyvin vahva, yhteisille kokemuksille ja tarinoille rakentuva verkosto.

Meitä on neljä yrittäjää siinä (perheverkostossa) jo tällä hetkellä ja kolme, jotka on semmoisia tosi yrittäjähenkisiä.

Suhdeulottuvuuden eri elementeillä on samoin iso rooli yrittäjän verkostoissa. Luottamus näkyy eri verkostosuhteissa vahvana, mikä luo edellytyksiä avoimmalle keskustelulle osapuolten välillä, jolloin myös tietoa välittyy vapaammin. Suhteessa perheverkostoon näkyvät rinnakkain sekä asiantuntijuudelle että henkilökohtaiselle pohjalle rakentuva luottamus, joka luo turvallisen ympäristön jakaa kokemuksia ja tietoa. Luottamusta rakentavat pitkälti myös ammatilliseen osaamiseen perustuvat tekijät, kuten kanssaryrittäjien asiantuntijuus tilanteissa, joissa itse tarvitsee neuvoja ja apua (Chowdhury 2005, 313; Nahapiet ja Ghoshal 1998, 244, 254-256). Nahapiet ja Ghoshal'in (1998, 256) mukaan motivoitumista tiedon jakamiseen verkostoissa lisää myös yrittäjän vahva identifioituminen ryhmiin, joihin hän kuuluu, esimerkiksi yrittäjyyden tai yhteisten vastuullisuuteen liittyvien arvojen jakamisen kautta. Yrittäjän A verkostoissa näkyy myös jaettujen normien kautta syntyvä turvallinen tila epäonnistumiselle, joka tulee esiin esimerkiksi suhteessa kanssaryittäjiin. Kuluttajien someverkosto jakaa puolestaan yhteistä normistoa vastuullisen liiketoiminnan viitekehysessä.

Yritys B. Majoituspalvelut

Yrittäjä B, ainoa toiminimiyrityksen tapausyritysten joukossa, on asunut perheineen seudulla pitkään ja yrittäjän perheen koti toimii samalla majoitusyrityksenä. Lähiseudun asukkaat ja muut yrittäjät ovat osittain jo tätä kautta tulleet eri yhteyksissä tutuiksi. Yrittäjän puoliso osallistuu yrityksen toimintaan käytännön apuna tarvittaessa, mutta perheenjäsenenä puoliso on jätetty ulkoisiin verkostoihin keskittyvän tarkastelun ulkopuolelle. Yrittäjä kertoo haastattelussa toimivansa yleensä hyvin itsenäisesti.

Kun mä sanoinkin, kun juteltiin silloin ensimmäisen kerran, että mä oon nyt vähän sellanen lonely rider kyllä...että mä jotenkin, mä tunnen itseni niin erilaiseksi. Et joo, on ollu yhteistyötä (alueen nimi) kanssa, heidän kanssa meillä oli aikasemmin sellanen yhteinen yhdistys. Heidät mä tunnen hyvin ja...juuri näitä pienyrittäjiä siellä. Mutta en mä muutenkaan hirveesti tee yhteistyötä loppujen lopuksi. Mä en oikein tiedä, että mistä mä jään paitsi.

Vaikka yrittäjä pitää itseään hyvin itsenäisenä toimijana eikä haastattelun alussa koe tekevänsä juurikaan yhteistyötä ulkopuolisten toimijoiden kanssa, nousee haastattelun kuluessa kuitenkin esiin useita esimerkkejä toimivasta yhteistyöstä esimerkiksi muiden paikallisten yrittäjien kanssa. Haastattelussa tunnistin yhteensä viisi erityyppistä verkostoa, jotka on kuvattu taulukossa 14.

Taulukko 14. Yrityksen B ulkoiset verkostot.

Verkosto
Lähialueen yrittäjäverkosto (useita yksittäisiä yrittäjiä sekä tapahtumatoimija)
Yksittäiset henkilökontaktit (useita, yrityksen oheispalvelujen tuottamiseen)
Paikalliset muut palveluntarjoajat lähiseudulla (esim. taksit, ravintolat)
Yrityskehitysyhtiö
Ystävä-asiakkaat

Kokonaisuutena B:n verkostoa voi kuvata verkostotyyppien näkökulmasta melko suppeaksi, samoin kuin yksittäisiin verkostoihin kuuluvien toimijoiden määrän näkökulmasta, joskin tarkkaa lukumäärää esimerkiksi muista paikallisista yrittäjistä ei haastattelussa arvioitu. Verkostossa on kuitenkin tunnistettavissa monimuotoisuutta, erityyppisten, läheisten ja etäisempien yritys- ja henkilökontaktien kautta. Tärkeimpänä ja aktiivisimpana ulkoisena verkostona näyttäytyvät alueen muut yrittäjät ja tapahtumatoimija, jotka tässä on siis luokiteltu yhdeksi verkostoksi yhteistyön luonteen perusteella. Näiden yrittäjien kanssa yrittäjä B tekee yhteistyötä järjestäessään majoitusasiakkailleen lähialueella oheisohjelmaa. Verkosto vaikuttaa suhteellisen vakiintuneelta ja sidoksiltaan vahvalta. Yrittäjät ovat keskenään tuttuja pitkältä ajalta.

Toinen verkostotyyppi ovat yksittäiset muut henkilökontaktit, joiden kanssa yrittäjä on vuorovaikutuksessa satunnaisesti järjestäessään majoitusvieraille. Näiden henkilöiden kanssa yhteistyö aktivoituu lähinnä silloin, kun yrittäjä tunnistaa asiakkaillaan erityisiä mielenkiinnon kohteita ja etsii tuttavapiiristään niihin sopivia vierailupaikkoja. Paikalliset muut palveluntarjoajat, kuten taksit ja ravintolat, muodostavat etäisen ja harvan verkoston, jonka

palveluja yrittäjä tarvitsee ohjatessaan asiakkaitaan tarvittaessa niiden puoleen. Ystäväsivakoiden verkostoon kuuluvat majoitusyrittäjien kanta-asiakkaat, joista joidenkin kanssa yrittäjä on ystävystynyt yhteisten mielenkiinnonkohteiden ja yhdessä vietetyn ajan myötä.

Et silloin kun löytää tällaisia ihmisiä jotka on avoimia ottamaan vastaan kaiken näköstä...Niin tällaiset jutut on kivoja ja itse kun on mennyt sitten heidän mukana ensimmäisiä kertoja ja näin...Semmonenhan tekee tästä hauskaa.

Taulukko 15. Sosiaalisen pääoman luonne yrityksen B ulkoisissa verkostoissa Nahapiet ja Ghoshal'in (1998) luokittelun osatekijöiden valossa.



Taulukossa 15 kuvataan yrityksen B verkostojen luonnetta. Yrittäjä B kuvaa lisäpalvelujen järjestämisen majoitusasiakkaille oleva epä säännöllistä. Osa viipyy majoituksessa ainoastaan lyhyen aikaa, eikä ole kiinnostunut muista kuin majoituspalveluista. Yrittäjä kokee kuitenkin, että ne, joille ohjelmaa järjestetään, pitävät elämyksiä hyvin merkityksellisinä. Näille asiakkaille yrittäjä pyrkii järjestämään uniikkeja elämyksiä, hyödyntäen sopivia kohteita miettiessään aiemmista, muista yhteyksistä tuntemiaan henkilösuhteita asiakkaita kiinnostavien teemojen ympärillä.

Tulee mieleen semmoset (ulkomaalaiset asiakkaat) jotka kävi täällä vuosikausia sitten, mikä sitten on jatkunut myöskin, niin ekan kerran, kun he kävivät täällä, niin mä tiesin että he olivat molemmat tällaisia () ammatiltaan. Ja sit mä kekkasin, et siellä (paikannimi) on semmonen henkilö, joka on aikoinaan ollut (yrityksessä) töissä... Niin kun hänellä on semmosta kesäsin, että voi mennä hänen kotiinsa ja se on aivan hurmaava paikka. Niin sit mä järjestin,*

että he pääsivät sinne tutustumaan häneen ja siihen hänen paikkaansa. Ja se oli kyllä tosi elämys heille.

Kytkös lainauksessa mainittuun henkilöön oli syntynyt yrittäjän aiemmassa työkontekstissa, jossa he olivat tutustuneet kurssin vetäjän ja osallistujan rooleissa. Nykyiset lähialueen yrittäjäkontaktit ovat puolestaan jääneet elämään yrityskehitysyhtiön yli 10 vuotta sitten vetämästä paikallisesta hankkeesta, jonka aikana alueen yrittäjistä oli muodostettu verkosto. Osa yritystoiminnassa hyödynnettävistä kohteista on tullut tutuksi yrittäjän puolison ja yrittäjän omien vapaa-ajan harrastusten kautta. Molemmat lisäpalveluja tuottavat tärkeät verkostot on siis saatu käyttöön sosiaalisen vaihdannan tuloksena (kts. Nahapiet ja Ghoshal 1998, 253). Yhteinen kieli ja kokemukset vahvistavat sidoksia toimijoiden välillä ja yhteistyö on vastavuoroista; toiselle osapuolelle tehdään tarvittaessa pieni palvelus vastineeksi avusta.

No siis kyllähän me siis tunnetaan ja tiedetään toisiamme ja joskus soitellaan ja ...siis (nimi) voi soittaa et onks heillä ruokaa ja he joskus soittavat ja kysyvät et onks teillä tilaa että heillä olis asiakkaita täällä. Et ei oo mitään sellaista järjestäytynyttä mutta kyllähän se sitten käytännössä tarpeen mukaan toimii.

Yrittäjäidentiteetti yhdistää toimijoita ja pitkästä yhteistyöstä on rakentunut vankka luottamus toisiin yrittäjiin. Yhteistyön vastavuoroisuus on normi, jonka noudattaminen vahvistaa sidoksia yrittäjien välillä. Suhdeulottuvuuden eri osa-alueet ovat kaikki tunnistettavissa sekä henkilökontaktien että yrittäjien verkostossa. (Nahapiet ja Ghoshal 1998, 244, 254-256.) Yrittäjien yhteistyölle on muodostunut vakiintuneita toimintatapoja; yhteydenotto on helppoa ja epävirallista ja vastavuoroinen toisen auttaminen toimii verkostossa matalalla kynnyksellä.

Yrittäjän B verkostosuhteet ovat luonteeltaan pääosin markkinasuhteiden ja sosiaalisten suhteiden yhdistelmiä (kts. Adler ja Kwon 2002, 18-19). Yrityskehitysyhtiö edustaa verkostoissa hierarkkista toimijaa. Yrittäjä on osallistunut satunnaisesti yrityskehitysyhtiön järjestämiin hankkeisiin ja niihin liittyviin tilaisuuksiin ja koulutuksiin, joissa toimijoita on yhdistänyt oman yritystoiminnan kehittämisen tavoite. Listassa mainitut muut yrittäjät edustavat lähikaupungissa toimivia palveluntarjoajia kuten ravintoloita ja taksiyrittäjiä, joiden palveluista yrittäjä vinkkaa tarpeen mukaan omia asiakkaitaan. Näiden yrittäjien, kuten ei yrityskehitysyhtiönkään kanssa yrittäjällä haastattelun perusteella ole systemaattista yhteistyötä, mutta molempiin suhteisiin liittyy luottamusta ammatillisen osaamisen kautta. Yrittäjä B

haluaa rajata omat palvelunsa selkeästi majoitustoimintaan, eikä ole halunnut lähteä tarjoamaan esimerkiksi ravitsemispalveluja aamiaismajoitusta laajemmin, vaikka sitä on ajoittain hänelle ehdotettu. Sen sijaan hän mielellään ohjaa asiakkaat alueen ravintoloihin.

Yritys C. Työvaate- ja henkilösuojaipalvelujen ja ratkaisujen tarjoaminen yrityksille

Yrittäjän C mainitsee haastattelussa seitsemän erityyppistä verkostoa tai yhteistyökumppanuutta (taulukko 16). Useat mainituista verkostoista pitävät sisällään laajan joukon erilaisia toimijoita. Liiketoiminnan luonteen vuoksi esimerkiksi erilaisilla tavarantoimittajilla on yrityksessä tärkeä rooli. Asiakkaat ovat yrityksellä C lähtökohtaisesti yritysasiakkaita. Verkostoituminen ei ole yrittäjän mukaan ole ollut yrityksessä alun alkaen mitenkään systemaattista, vaan yrittäjä C kertoo lähteneensä yritystoimintaa käynnistäessään rakentamaan yrityksensä yhteistyökumppani-, tavarantoimittaja- ja asiakasverkostoja osin aiemmasta työelämästä peräisin olevien hyvien ja ennestään tuttujen kontaktien pohjalta. Sosiaalinen vaihdanta näyttelee siis etenkin näissä tärkeimmissä verkostoissa suurta roolia ja niitä on rakennettu aiemmin hyväksi koetun yhteistyön pohjalle (kts. Nahapiet ja Ghoshal 1998, 253). Verkostoitujana yrittäjä C näyttäytyy hyvin proaktiivisena.

...aloin vanhoja asiakkaita käydä läpi ja sitten toisaalta mulla oli vanhoilla työpaikoilla hyviä suhteita. Mä sain sieltä homman hyvin käyntiin. Ja vanhoja toimittajasuhteita. Ne oli sillai helppo käynnistää kun ei tarvinnu...kun mut tunnettiin ja muhun luotettiin.

Taulukko 16. Yrityksen C ulkoiset verkostot.

Verkosto
Tavarantoimittajat
Eurooppalainen valmistaja
(Yritys)asiakkaat
Yhteistyökumppanit (ml kilpailijat)
Kehittämiskumppanit (ulkoisen rahoitus, kehittämistyö)
Yrittäjäjärjestö
Suositusverkosto X (perustuu jäsenyyteen)

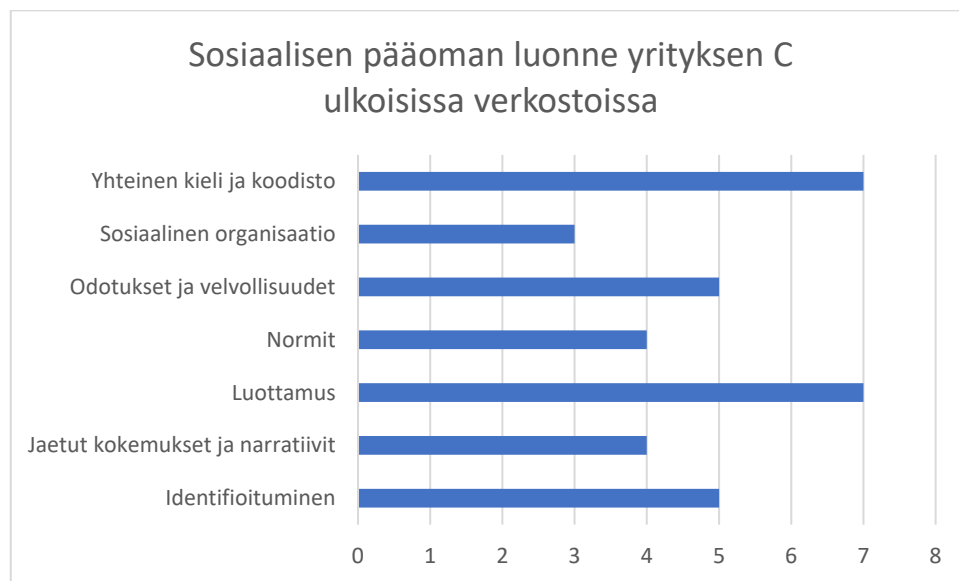
Suuri osa yrittäjän esiin tuomista verkostoista perustuu markkinasuhteisiin. Tavarantoimittajaverkosto koostuu pääosin kotimaisista toimijoista ja lisäksi yhdestä eurooppalaisesta valmistajasta, jolta yrittäjä ostaa tuotteita suoraan ohi kotimaisen maahantuojan. Aktiivisimpina verkostoina näyttäytyvät tavarantoimittajat, yhteistyökumppanit ja suositteluverkosto X, minkä lisäksi suhteet yritysasiakkaisiin ovat aktiivisia. Osa suhteista, kuten suhteet keskeisiin tavarantoimittajiin, ovat toisia läheisempiä ja sidokset vahvempia ja niissä on markkinasuhteiden lisäksi myös sosiaalisten suhteiden piirteitä (kts. Adler ja Kwon 2002, 18-19). Yrittäjä nostaa esimerkiksi erityisesti yhden tavarantoimittajan, jonka kanssa yhteys on syntynyt aiemmalla työuralla jo vuosia sitten ja jonka kanssa suhteet ovat oman yrityksen perustamisen jälkeen jälleen kehittyneet tiiviiksi ja luottamuksellisiksi, mikä tekee yhteistyöstä joustavaa ja helppoa.

...on yks tavarantoimittaja kenen kaa voidaan...mä saan siltä hyviä vastauksia. Jos mä soitan sille, että tekis mieli jutella vähän vaatteiden alkuperästä niin me saadaan hyvä keskustelu aikaiseksi. Mä voin soittaa sille niiden toimitusjohtajalla ja se löytää aikaa jutella mun kaa niistä asioista, niin se on mulle merkityksellistä.

Yrittäjä C sisällyttää yrittäjän A tapaan kilpailijat yhteistyökumppanien verkostoon. Hän näkee oman alansa markkinat siinä määrin laajoina, että todennäköisyys lähestyä ”kilpailijan” kanssa samaa asiakasta on hänen mukaansa häviävän pieni. Yhteistyökumppanien verkostoksi nimetty verkosto on laaja ja koostuu siis osin saman alan ja myös eri alojen yrityksistä, jotka yrittäjä C tuntee osin oman työhistoriansa kautta.

Yrittäjä nostaa myös ulkoista TKI-rahoitusta tarjoavat toimijat, kuten Business Finlandin osaksi verkostoa. TKI-yhteistyöstä hän hakee uusia näkökulmia liiketoiminnan kehittämiseen. Yrittäjä on mukana lisäksi yrittäjäjärjestön toiminnassa. Suositusverkosto X on suositusmarkkinointiin perustuva verkosto, jonka jäsen yrittäjä C on. Verkoston jäsenyrittäjät tapaavat viikoittain erilaisten tilaisuuksien merkeissä. Tämä verkosto poikkeaa muista, sillä se on luonteeltaan suljettu, jäsenyyteen perustuva ja sen toimintaa määrittelevät yhteiset säännöt, joihin sitoutumista jäseniltä odotetaan. Verkoston sisällä pyritään aktiivisesti etsimään ja tarjoamaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja löytämään kumppanuuksia. Luottamus ja yhteisiä toimintatapoja ohjaavat normit näyttäytyvät vahvoina ja sääntöjen rikkomisesta voi seurata jäsenyyden purkaminen.

Taulukko 17. Sosiaalisen pääoman luonne yrityksen C ulkoisissa verkostoissa.



Kokonaisuutena yrittäjän C verkostot elävät ja rakentuvat dynaamisesti ja rinnakkain monella eri rintamalla ja sekä kognitiivinen ulottuvuus että suhdeulottuvuus eri osatekijöineen tulevat selkeinä esiin eri suhteissa.

...on yrittäjien tilaisuuksia, sitten on omii tapaamisii asiakkaiden ja niiden verkosto X:n tarjoomien kontaktien kautta, se on tavallaan et se verkosto rakentuu koko ajan.

Yhteistyötä ohjaavat sovitut toimintatavat, normit, ovat suositusverkosto X:n lisäksi nähtävissä muissakin aktiivisissa verkostoissa. Yrittäjä seuraa selkeitä periaatteita ja arvoja omassa toiminnassaan ja ne ohjaavat hänen suhdettaan myös muihin yrittäjiin. Samoin ammatilliseen asiantuntijuuteen nojaava luottamus näyttelee vahvaa roolia yrittäjän kaikissa verkostoissa ja helpottaa vuorovaikutusta keskeisten kumppaneiden kanssa. Luottamusta ovat useissa verkostosuhteissa rakentaneet hyvät kokemukset yhteistyöstä aiemmassa työelämässä, minkä ansiosta yrittäjä on koettu tavarantoimittajien ja asiakkaiden silmissä luotettavaksi toimijaksi heti yrityksen alkuajoista lähtien. Yhteinen kieli ja kokemukset yhdistävät yrittäjiä ja identifioituminen näihin oman alan toimijoihin näyttäytyy vahvana.

...mä sain homman sillee alulle, ettei hirveesti kateltu, että sulla on uus firma, sillä ei oo ollenkaan pääomaa ja sä haluat meiltä laskulla tavaraa...niin kun lähti tuttujen kaa liikkeelle niin ei tarvinnu näitä keskusteluja käydä sitten.

Yritys D. Huonekalujen korjaus ja puoliteollinen tuotanto

Yrittäjä D:n haastattelussa nousee esiin 18 erityyppistä verkostoa (taulukko 18). Yrittäjä kuvailee olevansa luonteeltaan avoin ja kokee latautuvansa ihmisten parissa. Hän kertoo osallistuvansa ja auttavansa mielellään erilaisissa projekteissa ja päätyvänsä helposti keskusteluihin uusien ihmisten kanssa, mistä seuraa usein myös uusia kontakteja ja yhteistyön mahdollisuuksia.

Joskus ystävien kautta tai sitten et menee vaan höpöttämään ja on vaikka joku tapahtumissa on ite kuluttajana ja sitten tuleekin puhuttu kaikkee ja sit huomaakin että on mukana jossain.

Puoliso on tärkeä kannustaja päätöksentekotilanteissa ja yrittäjä kertoo saaneensa myös lapsuudenperheeltään vahvan luottamuksen elämään ja rohkeuden uusien asioiden kokeilemiseen. Puolisoa ei perheen sisäisenä kontaktina ole huomioitu alla olevassa verkostolistauksessa, kuten ei muidenkaan yritysten kohdalla. Samoin yrityksen työntekijät on jätetty tässä tarkastelun ulkopuolelle, painopisteen ollessa yrityksen ulkoisissa verkostoissa.

Taulukko 18. Yrityksen D ulkoiset verkostot.

Verkosto
Alihankintatoimeksiantajat (mm yritysasiakkaat ja kaupungit)
Kilpailija-kollegat ja muut yritys yhteistyökumppanit
Puusepät
Yhdistykset
Ammatillinen etujärjestö
Asiakaskunta (kuluttaja-asiakkaat)
Yrityskummit
Entinen omistaja
Mentorisuhteet
Oppilaitosyhteistyö (harjoittelijat)
Opetustyön verkostot (oma opetustyö)
Kirjanpitäjä

Yrityskehitysyhtiö
Perhe ja suku
Ystäväverkosto
Te-palvelut
Someverkostot (Facebook, Instagram)
Median edustajat

Laajasta verkostosta yrittäjä nostaa yhdeksi merkityksellisimmistä yhteistyökumppaneista puusepän, joka täydentää omalla palvelullaan yrittäjän D palvelukonseptia. Yrittäjän käyttämä puuseppä on pitkäaikainen perhetuttu, joka työskentelee pääasiassa toisessa organisaatiossa, mutta tekee sen lisäksi ainoastaan yrittäjä D:lle toimeksiantoja entisten tuttavuussuhteiden vuoksi. Yrittäjä kertoo puuseppien olevan muutoin hyvin ylityöllistettyjä, joten hyvän yhteistyökumppanin löytäminen voi olla vaikeaa.

Yrityksen entinen omistaja-yrittäjä, jolta alkuperäinen liiketoiminta on ostettu, on yrittäjälle myös tärkeä ja vahva suhde, mentori ja tuki. Henkilö on kulkenut yrittäjän tukena yrityksen perustamisen aikaisista yrityskaupoista asti ja pitää edelleen säännöllisesti yhteyttä. Alkuperäinen kontakti entiseen omistajaan syntyi työharjoittelun kautta, yrittäjän D ollessa valmistumisensa jälkeen työllisyyspalvelujen järjestämässä harjoittelussa kyseisessä alan yrityksessä. Harjoittelujaksoa seurasivat yrityskaupat. Yrittäjä D toimii itse nykyään myös useamman alaa opiskelevan henkilön mentorina ja kokee ammattilaisena vastuuta tiedon ja osaamisen jakamisesta alan opiskelijoille, joita yritykseen tulee harjoittelijoina. Satunnainen opetustyö oppilaitoksessa on myös yksi yhteistyön muoto. Päätymistä näihin yhteistyömuotoihin kuvaa jälleen yrittäjän oma asenne.

...oli se joku kouluprojekti tai yhdistystoiminta tai opettaminen tai mentorointi tai ihan mikä vaan...niin usein mä kyllä sanon että mä voin jeesata. Niin kylhän kun sitä tuntee sitä kautta myös paljon ihmisiä niin ja kun vaan sanoo kyllä, ja tutustuu, niin sitten ihmiset aina kysyy, ja että (yrittäjän nimi) kyllä varmaan suostuu. Niin sitten se vaan sillee pikkuhiljaa on menny eteenpäin...

Yrittäjän ammatilliset verkostot ovat laajat myös ammatillisen etujärjestön aktiivisen luottamustehtävän ansiosta. Tämän yhteisön yrittäjä kokee todella tärkeäksi vertaisten verkostoksi, samoin kuin yleisesti ottaen saman alan yrittäjät paikallisesti ja laajemminkin

Suomessa. Yrittäjien verkostosta löytyy myös yrityskummitoimintaa, jossa yrittäjä on vastavuoroisuuden periaatteella mukana. Yrittäjien verkostokokonaisuuteen kuuluvat myös erilaiset tavarantoimittajat ja alihankintatoimeksiantajat, joilta tulee työtilauksia ja jotka myös suosittelevat yritystä D edelleen omille asiakkailleen. Yrittäjäverkostossa saman alan toimijoiden kanssa vuorovaikutus on aktiivista ja vastavuoroista. Kilpailijat yrittäjä D kokee enemminkin kollegoina, kuten yrittäjät A ja C. Osan kanssa suhteet ovat toisia läheisempiä.

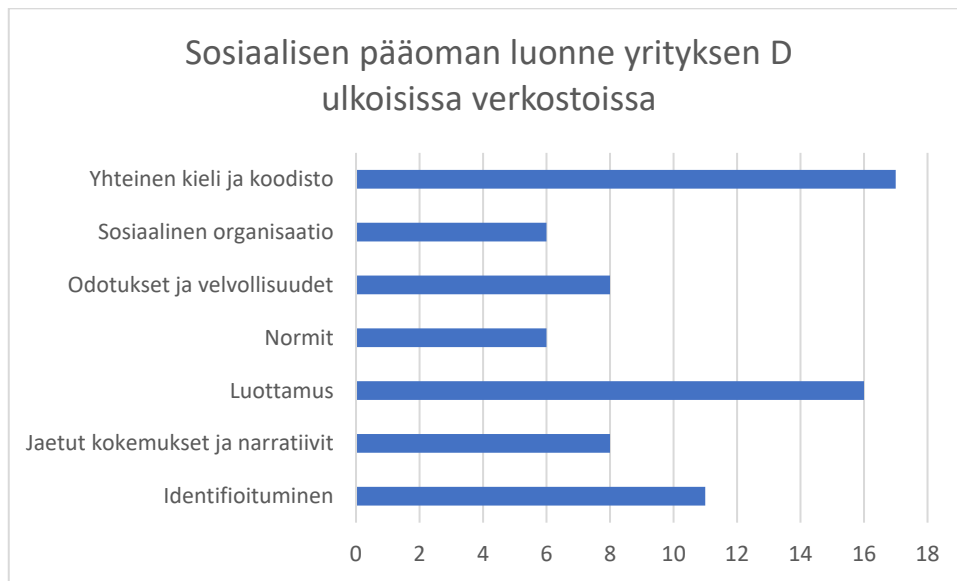
No kyllä varsinkin, kun yksin toimi, niin kylhän mä aattelen että ne on mun työkavereita eikä kilpailijoita. Jos me kilpailtas niin sehän olis ihan kauheeta! Ne on mentoreita, kollegoja, aina jeesataan...tietysti kaikilla on ne omat ystävät keneen...on ne omat tyypit, noi on ne mun, mutta onhan se, kaikki on tavallaan tän saman asian äärellä ja saman jutun puolesta.

Yritysyhteistyökumppaneihin sisältyy myös muita, kuin oman alan yrittäjiä. Lisäksi verkostoon kuuluu yhdistystoimijoita, joiden kanssa yrittäjällä on erilaisia yhteistyöprojekteja. Perheen ja ystäväverkostojen merkitys on ollut yrittäjälle tärkeä, etenkin yrityksen alkuvaiheessa. Läheiset ihmiset ja heidän verkostonsa ovat olleet yritykselle tärkeä potentiaalinen asiakaskunta.

No alukshan ne on varmaan elättäny mut, kaikki sukulaiset ja muut, meillä on tietysti iso suku, eihän kaikilla oo sellastakaan. Niinku ystävät, he on eri aloilla, päätyny eri juttuihin, ja vaikka heidän työpaikoilleen ja muuhun että sitten sieltä saattaa tulla tilauksia, että he tietää, että sen sijaan että ostettas uudet niin tsekatkaas tää. Et se sana vaan kiirii. Et kylhän ihmiset puhuu aina.

Yritys on mukana joissakin sosiaalisen median kanavissa. Yrittäjä mainitsee, että tietyissä kanavissa yritystä seuraa tietyn kohderyhmän potentiaalinen asiakaskunta, kuten Facebookissa vanhemmat samasta aihepiiristä kiinnostuneet henkilöt. Työvoimatoimistosta ohjautuu puolestaan alaan tutustujia.

Taulukko 19. Sosiaalisen pääoman luonne yrityksen D ulkoisissa verkostoissa.



Yrittäjän D verkostoissa on mukana laajasti markkinasuhteita, sosiaalisia suhteita ja hierarkisia suhteita sekä niiden yhdistelmiä (kts. Adler ja Kwon 2002, 18-19). Yrittäjän oma aktiivisuus erilaisissa yhteisöissä, tapahtumissa ja verkostoissa ja aktiivisuudesta seuraava näkyvyys ovat vaikuttaneet verkostojen kasvuun ja yhteistyösuhteiden syntymiseen. Uusiin avauksiin on johtanut osaltaan myös toimittajien mielenkiinto ja medianäkyvyys, josta seurasi yrittäjän arvion mukaan esimerkiksi paikallisen yrityskehitysyrityksen yhteydenotto koskien tarjousta ostaa luopuvan yrityksen liiketoiminta.

Yrittäjä avoin ja myös spontaani suhtautuminen erilaisiin yhteistyöehdotuksiin on kasvattanut hänen verkostonsa laajaksi ja hänen ulottuvillaan on sen kautta runsaasti sekä vahvoja että heikkoja sidoksia (kts. Elfring, Klyver ja van Burg 2021, 146-147). Yrittäjä näkee verkostoitumisensa hyötynä, että hän voi myös omalla toiminnallaan helpottaa muiden ihmisten pääsemistä tavoitteisiinsa, ja edistää samalla itselleen tärkeiden arvojen, kuten vastuullisuuden toteutumista vanhoja huonekaluja korjaamalla. Arvomaailmaan liittyy osaltaan yhteinen kieli, joka yhdistää samoista asioista kiinnostuneita, niin asiakkaiden kuin yhteistyökumppanienkin verkostoissa. Mentori- ja yrityskummissuhteet, vahvat sidokset eri yrittäjäverkostoissa, suhteet ammattijärjestötoiminnassa tutuksi tulleisiin kollegoihin sekä ystävä- ja perheverkostot tuovat jaettujen kokemusten kautta voimavaroja yrittäjälle.

Sosiaalisen pääoman kognitiivinen ulottuvuus näkyy suhteissa monin tavoin. Suhteissa on paljon ammatilliseen osaamiseen nojaavaa luottamusta, joka on myös edellytys onnistumiselle omassa liiketoiminnassa. Yhteistyökumppanuuksissa ja alihankintasuhhteissa tulee voida luottaa työn jälkeen, materiaalien laatuun ja toimitusten varmuuteen ja niihin yhdistyy siten myös yhteistyötä sääteleviä normeja.

...asiathan voi meidän alalla korjata. Aina voi tehdä uudestaan. Mutta mielellään vaan silloin, kun asiakas ei nää. Et asiakas saa sen tuotteen vaikka se matka ois ollu ihan hirveetä räpiköintiä. Mut asiakkaan pitää saada se valmis tuote ja olla siihen tyytyväinen.

Yrittäjä identifioituu vahvasti oman alansa yrittäjäryhmiin ja pitää tärkeänä puhua alan merkityksen ja vastuullisuuden puolesta.

No kai mä hyödytän aina välillä aina jotain muutakin, että joku saa aina jonkun oman jutun maaliin kun mä oon suostunu taas johonkin hulluun...mut ehkä siis, että vie tätä alaa eteenpäin, et saa sellasta...että ei pelkästään liiketoiminnallista hyötyä vaan että niitä vanhoja huonekaluja pelastuu.

5.2 Verkostojen kautta saavutetut resurssit ja niiden hyöty liiketoiminnalle

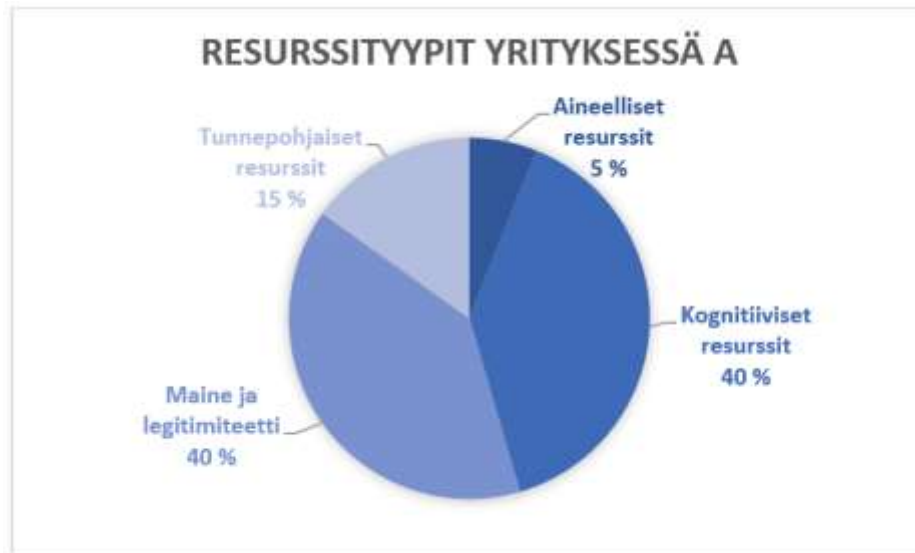
Toinen alakysymys kuului: *Millaisia resursseja kestäväää liiketoimintaa harjoittava mikroyritys saa käyttöönsä ulkoisten verkostojensa välityksellä ja miten nämä resurssit hyödyttävät liiketoimintaa?*

Yritys A. Sisustustuotteiden valmistus ja vähittäismyynti

Yrityksen A verkostoistaan saama hyöty erityisesti aktiivisimmissä verkostoissa konkreetisoituu muun muassa omaa toimintaa nopeuttavana tietona, materiaalien nopeampana saatavuutena, vastuullisuuteen liittyvän maineen ja legitimiiden vahvistumisena sekä emotionaalisenä tukena esimerkiksi kanssaryittäjien kesken, haastavien asiakastilanteiden jälkipuinnissa.

Taulukossa 20 on kuvattu van Burg, Elfring ja Cornelissen'in (2022, 193) sosiaalisen pääoman resursseihin liittyvää jäsennystä hyödyntäen, millaisia yrityksen A ulottuville verkostojen kautta tulleet resurssit ovat luonteeltaan ja kuinka ne jakautuvat suhteessa toisiinsa. Muiden yritystapausten resurssit on kuvattu seuraavissa taulukoissa samaa viitekehystä hyödyntäen.

Taulukko 20. Yhteenveto yrityksen A ulkoisten verkostojensa kautta saavuttamista resursseista van Burg, Elfring ja Cornelissen (2022, 193) jäsenystä mukaillen.



Kuten taulukosta 20 käy ilmi, maine ja kognitiiviset resurssit erottuvat suurimpina resurssiryhminä. Myös tunnepohjaiset resurssit saavat useita mainintoja. Aineellisiakin resursseja tulee verkoston kautta yrittäjän ulottuville; esimerkkinä tästä on lisääntynyt myynti, joka saavutettiin yrittäjän julkaistessa Venäjän hyökkäyssodan seurauksena syntyneen vaikean taloustilanteen vuoksi avoin avunpyyntö kuluttajien someryhmässä. Oppilaitosyhteistyö puolestaan konkretisoituu apukäsinä harjoittelijoiden muodossa. Tunnepohjaisia resursseja on tuonut ”business-family”, perheverkosto, josta yrittäjä saa emotionaalista tukea muun muassa yritystoimintaan liittyvien esteiden voittamiseen sen lisäksi, että verkostossa jaetaan hiljaista tietoa ja tuetaan toisia uusien ajatusten ja ideoiden pallottelussa.

...käydään vähän läpi mitä kelläkin on menossa. Niin se on ihan hauska pallotella kaikkia ajatuksiakin, ja itekin päässy paljon semmosesta, siis tosi lyhyessä ajassa, semmosista omista, tietyistä peloista eroon. Esimerkiks myynnin kannalta mä oon aina kokenu, että mä en oo yhtään hyvä myyjä, mutta sitten nyt kevään aikana olen kyllä myynytkin, aika paljonkin.

Myös kanssaryittäjien verkostosta yrittäjä kokee saavansa henkisiä resursseja vertaistuen muodossa, kun verkostossa jaetaan kokemuksia erilaisista yrittäjän työhön liittyvistä haasteista. Yrittäjien ammattilaissomeverkosto, LinkedIn, tarjoaa puolestaan yrittäjälle kanavan jakaa omia ajatuksia yrittäjyydestä ja vastuullisuudesta, itselle tärkeistä teemoista, joiden

jakamiseen on alkuun ollut korkea kynnyks. Yrittäjä on kokenut keskustelun herättämisen tärkeänä ja haluaa osaltaan myös vaikuttaa keskusteluun.

Verkostosta saadut kognitiiviset resurssit liittyvät esimerkiksi luottamukseen siitä, että toimitukset tai asiointi sujuvat helposti ja nopeasti tai tiedonvaihtoon ja osaamisen jakamiseen sopivista työmenetelmistä. Yrittäjä A ja myös hänen verkostossaan toimivat muut yrittäjät tuovat omissa verkostoissaan liikkuvaa tietoa ja mahdollisuuksia toistensa ulottuville. Verkosto tarjoaa osapuolille sekä liiketoimintamahdollisuuksia uusien asiakkuuksien muodossa että tarpeellista, konkreettista tietoa omien päivittäisten työhön liittyvien haasteiden ratkaisemiseksi. Vastavuoroisuus on kansayrittäjien verkostossa erityisen vahvasti läsnä.

...me ollaan aika auliita auttamaan ja meille tulee aika paljon sellasia avunpyyntöjä. Ja puolin ja toisin ohjataan tiettyjä asiakkaita toiselle jos tietään, että on itellä hoppua tai ei just nyt kiinnostu keskittyä tämmöseen työhön, niin sitten me ohjataan se eteenpäin. Ja sama myös toisinpäin, että jos toinen on ihan, että periaatteessa hän vois tehdä tän, mutta se ei ole ihan hänen ydinliiketoimintaa, niin hän ohjaa sen meille, koska me tehdään sitä enemmän. Puolin ja toisin.

... mä laitan silleen ”hei, mun tarviis saada tällasta ja tällasta pahvilaatikkoa” niin kyllä siellä (yrittäjäverkostossa) on joku jolla on semmonen pahvilaatikko. Ja sit se sanoo että sä pystyt tuolta tilaamaan sen.

Pitkäaikaisen yhteistyön myötä rakentunut joustavuus esimerkiksi yhteydenotossa toimittajaan tuo yrittäjälle etua ja nopeuttaa tilausten hoitamista. Erityisesti lähimpien ja tärkeimpien yhteistyöverkostojen kanssa on tärkeää, että oikea henkilö tavoitetaan ja kysymyksiin saadaan vastauksia nopeasti. Yrittäjällä on muun muassa useita suoria puhelinnumeroita tavarammittajalle. Yrittäjä nostaakin juuri oman toiminnan helpottumisen ja nopeutumisen ja asioiden sujuvuuden tärkeänä verkostojen tuomana hyötynä ja yhteistyökumppanien valintakriteerinä esille. Kognitiivisia resursseja edustaa myös esimerkiksi yrityskehitysyhtiöltä saatu tuki sopivan kirjanpitäjän valinnassa sekä kirjanpitäjän kanssa asioinnin helppous. Kirjanpitäjä on valikoitunut yhteistyökumppaniksi, koska hän ei laskuta erikseen puheluista, mikäli yrittäjä tarvitsee neuvoja. Etenkin uutena ja kokemattomana yrittäjänä yhteydenoton vaivattomuus ja matala kynnyks oli yrittäjän mukaan erityisen tärkeää.

Maine ja legitimizeetti -kategoria nousee kognitiivisten resurssien rinnalle suurimmaksi kategoriaksi. Maineeseen liittyvät resurssit edistävät ja vahvistavat erityisesti liiketoiminnan vastuullisuuden elementtejä. Jälleenmyyjien osalta yrittäjä tuo esille ekologisuuden ja

kotimaisuuden merkityksen tärkeänä valintakriteerinä. Kaikkia jälleenmyyjäksi pyrkiviä ei näistä syistä ole kelpuutettu yhteistyökumppaneiksi. Kuluttajien ja yrittäjien verkostot so-messa ja LinkedInissa puolestaan tarjoavat yritykselle kanavan keskustella vastuullisuusasi-oista ja tehdä yrityksen arvoja näkyväksi. Yrityskehitysyhtiöltä yrittäjä on saanut neuvoja ja apua vastuullisuusasioissa. Tavarantoimittajien ja kanssaryittäjien verkostot muodostavat vastuullisuuden näkökulmasta tärkeimmän kokonaisuuden, jossa vastuullisuustieto ja tuot-teisiin tarvittavat kotimaiset, ekologiset ja kestävät materiaalit liikkuvat. Yrittäjä nostaa eri-tyisesti tavarantoimittajasuhteet keskeisiksi ja kriittisiksi.

No kyllä se tosi kriittistä on, että jos meidän tavarantoimittajat nyt yhtäkkiä vaihtuis, kaikki nää isoimmat just mistä tulee meidän (materiaalit) ja sitten kaikki pakkaukset ja nää, jotka on siis käytännössä 90% meidän sisäänpäin tulevasta tavarasta niin...kyllähän se tosi mer-kittävää ois jos me nyt yhtäkkiä tilattais vaikka sanotaan... siis jos ei olis sotatilanne ja me yhtäkkiä tilattais se Venäjältä se materiaali, niin...siis mä uskon, että sanotaan 80 prosssia meidän asiakkaista olis että ” ei, ette voi olla tosissanne!”

Vastuullinen tuotantoketju on tuonut yrittäjän ulottuville myös projekteja, joissa suurempi yritys tai organisaatio on vaatinut toimittajalta vastuullisuusselvitystä osana tarjouskilpailua. Yritys on menestynyt tarjouskilpailuissa voidessaan vastata oman tuotantoketjunsä osalta vaadittuihin kriteereihin.

Yritys B. Majoituspalvelut

Yrittäjän B verkostoistaan saamat resurssit keskittyvät tunnepohjaisiin, kognitiivisiin ja mai-neeseen liittyviin resursseihin (taulukko 21). Verkostoista saatu hyöty on pääosin tiedon-vaihtoa ja suosituksia tuttujen yrittäjien ja henkilökontaktien kanssa erityisistä vierailukoh-teista ja muista lisäpalvelumahdollisuuksista, joita yrittäjä tarjoaa asiakkailleen saadakseen heille elämyksellisen vierailukokemuksen.

Taulukko 21. Yrittäjän B ulkoisten verkostojensa kautta saavuttamat resurssit.



Majoitustoiminnassa yrittäjä hyödyntää lähialueen yrittäjaverkosta tarpeen mukaan, esimerkiksi soittamalla toiselle yrittäjälle tämän aukioloaikojen tarkistamiseksi asiakkaita varten tai kysymällä lupaa omien asiakkaidensa viemiseen tiettyyn lähikohteeseen. Yrittäjäkolegialan fasilitteettien käyttämisestä yrittäjä saattaa viedä kiitokseksi esimerkiksi vastapaistetun leivän, mikä on oiva esimerkki vastavuoroisten odotusten ja velvollisuuksien täyttämisestä (kts Adler ja Kwon 2002, 18-19; (Nahapiet ja Ghoshal 1998, 255-256.)).

... ja sit käytiin niillä mun muilla tutuilla siellä ja pystyi helposti järjestämään heidän kanssa jotain ohjelmaa. Tai pyytää lupaa käydä jossain rannalla tai kalliolla tai vastaavaa.

...sinne (paikka), mikä nyt on lähinnä nähtävyyks siellä, ja kesätori ja nää paikat niin niihin mulla on yhteyttä ja soitan ja kysyn ja mitä jos mä lähetän jonkun sinne ja tämmöstä. Et se niinkun toimii kyllä ihan luonnollisesti, tarpeen mukaan.

Yrittäjät verkostossa myös suosittelevat toistensa palveluja auliisti asiakkailleen. Esimerkkinä, lähellä toimiva tapahtumanjärjestäjä on saanut samasta yrittäjaverkostosta vinkin yrittäjän B:n majoituspalveluista ja saanut sitä kautta järjestettyä tapahtumansa esiintyjille majoituksen, mistä oli tämän jälkeen muodostunut jokavuotinen kanta-asiakassuhde yrityksen B majoituspalveluihin ihastuneiden esiintyjien kanssa. Onnistunut yhteistyö lähialueen yrittäjien tai henkilökontaktien kanssa on myös yrityksen B maineeseen positiivisesti vaikuttava tekijä. Unohtumattomia elämyksiä kokeneet asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä yritykseen ja

palanneet asiakkaiksi uudelleen. Mainelottuvuus nousee esiin myös yrittäjän pyrkimyksessä tarjota asiakkailleen oman arvomaailmansa mukaisia, uniikkeja aktiviteetteja, mistä syystä myös yhteistyökumppaneiksi valikoituu tähän sopivia yrityksiä. Yrittäjä kertoo jättävänsä tarkoituksellisesti mainostamatta tiettyjä, perinteisiä turistikohteita lähialueella, sillä ne eivät hänen mielestään tarjoa riittävän uniikkia sisältöä vieraille eikä hän halua olla itse edistämässä kyseisten kohteiden näkyvyyttä.

Tää kuuluu olla rauhallista, hiljaista ja luonnonläheistä ja puhdasta ja siistiä ja toivon mukaan jopa joidenkin silmissä kaunista. Ja juuri semmonen ystävällinen paikka, johon saa tulla vaan rentoutumaan. Saa olla ja saa jutustella jos haluaa tai vetäytyä jos haluaa...

Yrityskehitysyrityksen hankkeista yrittäjä on saanut paitsi kontaktiverkostoja muihin alueen yrityksiin, myös tukea kotisivujen rakentamiseen sekä sparrausta vastuullisuusasioissa. Hankkeista saatu hyöty on yrittäjän mielestä parasta, kun se on henkilökohtaista. Keskusteluissa vastuullisuuteen liittyvässä valmennuksessa yrittäjä oli saanut hyvää palautetta omasta yritystoiminnastaan ja vahvistusta omille ajatuksille kehittämisen näkökulmasta. Lisäksi valmentaja oli auttanut oivaltamaan yksityiskohtia, joita yrittäjä ei ollut tullut ajatelleeksi ja joilla voisi yrittäjän mielestä olla merkitystä vastuullisuusnäkökulmasta. Toinen hankkeen asiantuntija oli puolestaan antanut kotisivujen kehittämiseen runsaasti parannusehdotuksia ja käytännön vinkkejä, joita yrittäjä ei vielä ollut ehtinyt kaikilta osin hyödyntää. Hän koki ohjauksen kuitenkin hyvin arvokkaaksi. Yrityskehitysyrityksen tuki on siten ollut luonteeltaan myös tunnepohjaista, emotionaalista tukea.

...kaikki ne hankejutut, onhan niissä hirveen paljon turhaakin, mitkä mun mielestä ei nyt anna hirveesti. Mut se minkä saa sitten ihan henkilökohtaisesti tukea, henkilökohtaisesti ja henkisesti, niin se on sitten aina hyvin palkitsevaa mielestäni.

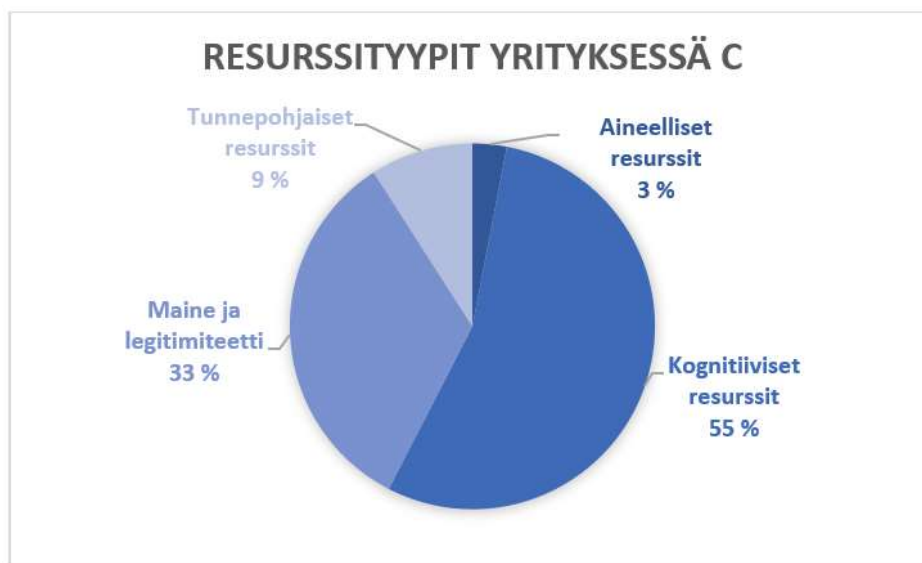
Ystävyysuhteiksi vuosien varrella rakentuneet kanta-asiakassuhteet antavat yrittäjälle motivaatiota yritystoiminnan jatkamiseen. Asiakkaiden kanssa koetut hienot elämykset ovat työssä antoisia ja kannustavia ja auttavat jaksamaan. Toisaalta näihin suhteisiin liittyy myös hiukan ristiriitaisia tunteita, kun yrittäjän rooli on pystyttävä yhdistämään ystävän rooliin.

Vaikka sitten lopuksi sekin on aika raskasta, kun ihmiset tulee oikeesti ystävinä, koska sit mun pitää kuitenkin sitten hoitaa kaikki, ja kaikki pitää olla rauhallista hienoo ja hoidettua ja sitten pitäisi olla vielä ystävä vielä siinä samassa niin siinä menee raja, johon mä pystyn (nauraa)... Sehän on se antoisa puoli, sen takiahan sitä jaksaa ja viitsii tehdäkin.

Yritys C. Vaate- ja henkilösuojainpalvelujen ja ratkaisujen tarjoaminen yrityksille

Yrittäjän C verkostoissa eniten mainintoja saaneet kognitiiviset resurssit ovat verkostoista saatavaa tietoa ja antoisia keskusteluja esimerkiksi yrittäjyyden eri teemoista ja vastuullisuudesta, ammatillista vertaistukea, sujuvampia toimitusprosesseja ja tiedonkulkua sekä suositusten kautta saatuja uusia asiakkuuksia (taulukko 22).

Taulukko 22. Yrityksen C verkostojensa kautta saavuttamat resurssit.



Yhteistyökumppanien verkostosta löytyy yrittäjän mukaan rajattomasti vertaistukea ja keskustelukumppaneita, mikäli on tarve keskustella vaikkapa vastuullisuuden liittyvistä kysymyksistä jonkun kanssa. Esimerkiksi läheisin tavarantoimittaja on tärkeä yritystoiminnan sparraaja, jonka kanssa yrittäjä kokee voivansa käydä luottamuksellisia keskusteluja mistä tahansa yritystoimintaan tai vastuullisuuden liittyvästä aiheesta. Sparrailu on molemminpuolista, sillä kyseisen yhteistyöyrityksen toimitusjohtaja soittaa toisinaan myös yrittäjälle C kysyäksään tämän ammatillista mielipidettä. Yrittäjä C kokee saavansa tältä toimittajalta erityisen nopeaa ja joustavaa palvelua. Joustavuus ja ketteryys ovat muutoinkin yrittäjän asettamana lähtökohtana yhteistyölle toimitusketjun kaikissa vaiheissa, sillä yrittäjä haluaa varmistaa palvelujen sujuvuuden asiakkaalle. Asiakkaalle välittyvä sujuva toimitusprosessi kytkeytyy myös yrityksen maineeseen.

Maineeseen liittyvät resurssit kytkeytyvät muutoin esimerkiksi yhteistyökumppanuuksiin, jotka lisäävät yrityksen mahdollisuuksia tarjota asiakkaille vastuullisempaa palvelua. Esimerkkinä tästä yrittäjä mainitsee pesulan kanssa tehtävän yhteistyön, jonka kautta hän voi tarjota asiakkaille lisäarvoa pidentämällä tuotteiden käyttöikää. Pesula täydentää yrityksen palveluja ja tuo siihen osaamista, jota yrittäjälle ei itsellään ole. Maine ja kognitiiviset resurssit liittyvät esimerkiksi suljettuun suositusverkostoon X, jossa yrittäjä saa jäsenyyden kautta erilaisia hyötyjä, kuten koulutusta eri teemoista. Verkoston periaatteisiin kuuluu, että jäsenyritykset etsivät aktiivisesti toisilleen kontakteja, suosittelemalla toisiaan esimerkiksi omille asiakkailleen. Yrittäjä kertoo esimerkin tilanteesta, jossa hänen asiakkaalle suosittelemansa toimija oli pettänyt odotukset, mistä seurasi negatiivista palautetta myös yrittäjälle.

Sit tietysti tuolla verkostossa, kun suositellaan niin mähän laitan joka kerta itseni pantiksi kun mä suosittelen toista toiselle.

Suositusverkostosta X yrittäjä on saanut uusia kontakteja yhteistyöverkostoonsa ja käynnistänyt lisäksi omaa liiketoimintaa täydentävän konkreettisen yhteistyön toisen yrittäjän kanssa. Kyseisessä verkostossa on tiettyjä sääntöjä toimijoiden etiikan varmistamiseksi ja jäsenyys on mahdollista purkaa, mikäli sääntöjä rikotaan.

Verkostosuhteissa yrittäjä odottaa toiselta osapuolelta sovituista asioista kiinni pitämistä ja asioiden sujuvuutta. Toimitus kumppanilta voi viivästyä, mutta siitä tulisi avoimesti kertoa. Yhteistyö eurooppalaiseen valmistajaan lähti yrittäjän mukaan rakentumaan hetken mieli-johteesta juuri kotimaisen maahantuojan tilausprosessin hitauden turhauttamana, sillä maahantuojalta ei saatu riittävän nopeasti vastauksia ja tarvittavaa tietoa esimerkiksi toimitusprosessiin liittyvistä viivästyksistä. Yrittäjä otti tästä syystä suoraan yhteyttä tuotteen eurooppalaiseen valmistajaan ja perusteellisen selvityksen jälkeen sai luotua tähän suorat yhteistyösuhteet, joiden ansiosta tuotteeseen liittyvä toimitusprosessi nopeutui oleellisesti. Yhteistyö toi konkreettisesti halutun tavaran nopeammin maahan sen lisäksi, että tieto toimituksesta nopeutui oleellisesti.

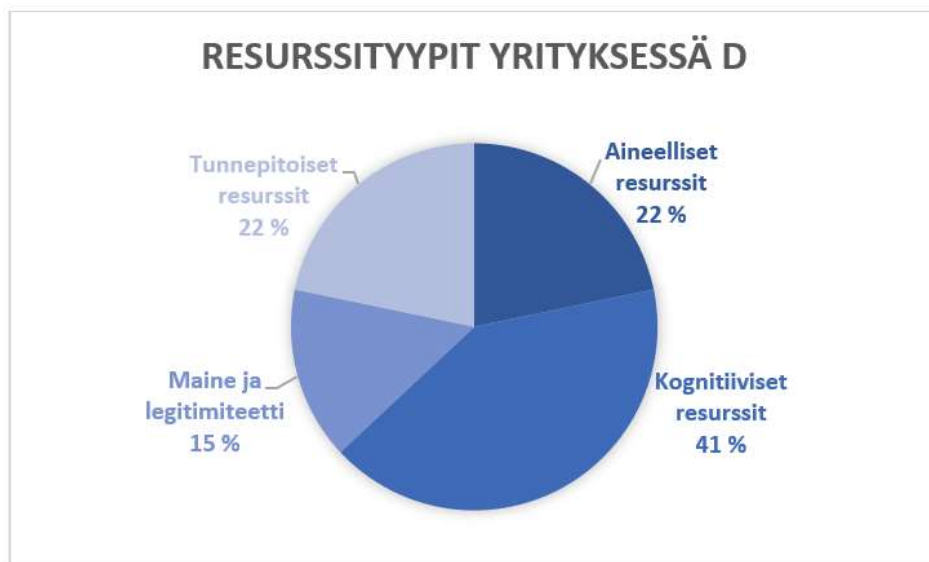
Tunnepohjaisia resursseja yrittäjä saa verkostoista paitsi hyvistä keskusteluista yhteistyökumppanien kanssa, myös onnistumisen kokemuksista voidessaan auttaa yritysasiakasta tekemään kestävämpiä valintoja. Kestävyysarvot ovat yrittäjälle tärkeitä ja hän haluaa oppia aiheesta lisää ja panostaa vastuullisuuden kehittämiseen pitkäjänteisesti. Tällä hetkellä vastuullisuus näyttäytyy yrityksessä yrittäjän mukaan järkevinä valintoina ja käytännön tekoina.

Niin sovittii, että mä en vie sinne ensimmäistäkään (tuotetta) toistaseksi. Että ne käyttää niitä vanhoja sieltä ensiks. Niin tää on mulle tosi mieluinen ajatus. Mä en sillä rikastu mutta jos mä oon siinä asiakasta tukemassa sen tavallaan sen tuotteen käytön ja kulutuksen vähentämiseksi ja rahan säästämiseksi niin sillan mä pidän sitä meidän kannalta onnistumisenä. Ja sit ne muistaa sen aikojen päästä että autoin niitä säästää jossain...ne on uskollisia asiakkaita. Et tavallaan sen leivän ei tarvi olla leveetä kun se on pitkää.

Yritys D. Huonekalujen korjaus ja puoliteollinen tuotanto.

Yrityksen D verkostojensa kautta saavuttamien resurssien suurimpana ryhmänä näyttäytyvät kognitiiviset resurssit, kuten verkostojen kautta saatu ammatillinen tuki, kehittämisideat ja sparraus, konkreettiset neuvot ja ohjeet työprosesseihin liittyen ja kollegiaalinen vertaistuki erilaisista yrittäjäverkostoista (taulukko 23). Verkostot ovat itsessään niin laajat, että yrittäjä kertoo tietävänsä tarvittaessa, mistä ja keneltä etsiä tietoa, jos sitä jossain asiassa tarvitsee. Verkoston laajuus vähentää myös riskejä; jos joku toimijoista jäisi pois, tilalla on muita auttamassa.

Taulukko 23. Verkostojen kautta saavutetut resurssit yrityksessä D.



Keskeiset yhteistyökumppanuudet, kuten puuseppä, mahdollistavat yritykselle sellaisten palvelujen tuottamisen mitä ei pystyttäisi ilman kumppanuutta asiakkaalle tuottamaan, eli ne

tuovat yrityksen ulottuville asiakkuuksia, jotka muutoin jäisivät saamatta. Suhteessa keskeisiin yhteistyökumppaneihin yrittäjä D tuo yrittäjän C tapaan esiin suhteiden varmuuden ja sujumuuden, jotka tuovat puolestaan uskottavuutta asiakkaan suuntaan. Yhteistyökumppaniin tulee voida luottaa.

No että se sujuu, se homma. Mä voin olla varma, että ne mun tavarat tulee ja ne hommat hoidetaan ja jos ei joku pelitä niin sit muhun ollaan yhteydessä. Et jos joku viivästyy, ja aina viivästyy, mut et mä tiään, se riittää. Se riittää myös aina asiakkaalle, kun ne vaan tietää.

Yritysyhteistyökumppanien ja muiden keskeisten ammatillisten verkostojen, kuten yrityskummien, mentorisuhteiden ja ammatillisen etujärjestön kautta yrittäjä saa tukea yrityksen arkisten ongelmien ratkomiseen sekä kanavan tavoittaa uusia asiakkuuksia. Entinen omistaja on toiminut tärkeänä mentorina ja hiljaisen tiedon välittäjänä akuuteissa tilanteissa, kun yrittäjä on ollut estynyt olemaan itse yrityksessä läsnä ohjaamassa käynnissä olevia projekteja. Yrityskummi- ja mentorisuhteet ovat myös hyvin vastavuoroisia ja yrittäjä myös itse aktiivisesti jakaa osaamistaan esimerkiksi mentoroimalla harjoittelijoita tai vastaanottamalla TE-palveluista alaan tutustujia.

Vastavuoroinen auttaminen ilmenee verkostoissa muillakin tavoilla. Yrittäjän verkostossa vaihdetaan tiedon ja vinkkien lisäksi konkreettisesti puuttuvia materiaaleja ja autetaan toisia arvioimaan vaikkapa työprojektien kestoa. Resurssien eri tyypit ovat monissa verkostosuhteissa läsnä samanaikaisesti; verkosto voi tarjota neuvoja ja ohjeita, henkistä vertaistukea ja konkreettisia aineellisia resursseja. Vaikka tunnepitoiset resurssit saavat analyysissa määrällisesti vähemmän mainintoja kuin kognitiiviset, niiden verkostojen kautta tuleva merkitys on yrittäjälle suuri.

No mähän oon tosi semmonen...ekstrovertti. Niin mä lataudun niistä ihmisistä. Et mähän en sillee väsy siitä, että mä oon paljon ihmisten kaa tekemissisä. Ni ehkä se on se henkinen pääoma mikä on se kaikista isoin.

Lähtemällä herkästi mukaan erilaisiin yhteistyökuvioihin yrittäjä toivoo samalla auttavansa toisia viemään omia tavoitteitaan eteenpäin. Esimerkkinä, aktiivisuus yhdistystoiminnassa on johtanut erilaisiin projekteihin, jotka ovat tuoneet välillisesti lisäarvoa myös yrityksen toiminnalle. Myös ystävät, perhe ja suku ovat tärkeä voimavara, jonka kautta yrittäjällä on myös pääsy sekä suoraan että välillisesti uusiin, potentiaalisiin asiakkuuksiin, ja joilta yrittäjä on saanut kannustusta ja tukea yrittäjyyteen.

Moninaisissa verkostoissa mukana oleminen, aktiivisuus ja ammatilliset saavutukset ovat tuoneet yrittäjälle tunnustuksia ja näkyvyyttä, myös mediassa, ja sitä kautta suosituksia eri toimijoilta ja se mukana positiivista mainetta. Tämä on johtanut moniin uusiin avauksiin ja asiakkuuksiin. Yrittäjälle tarjottiin muun muassa yrityskehitysyhtiöstä tulleen yhteydenoton tuloksena luopuvan toimijan liiketoimintaa ostettavaksi, jotta se säilyisi paikkakunnalla. Yrittäjä arveli yhteydenoton tulleen hänelle, koska hän oli vastikään ollut jonkin verran esillä mediassa paikallisesti ja teettänyt aiemmin omat yritysaskelmat kyseisessä yrityskehitysyhtiössä. Yhteydenotto johti yrityskauppoihin.

5.3 Sosiaalisen pääoman vaikutus kilpailuedun rakentumiseen

Tutkielman päätutkimuskysymys oli: *Millainen vaikutus sosiaalisella pääomalla on kestäväää liiketoimintaa harjoittavien mikroyritysten kilpailuedun rakentumiseen?* Tarkastelen kysymystä tässä kappaleessa yritysکوhtaisesti ja palaan vertailussa tuloksiin käsitellen niitä kokonaisuutena.

Yritys A. Sisustustuotteiden valmistus ja vähittäismyynti

Yrittäjä A tuo esiin, ettei koe olevansa erityisesti verkostoituja, eikä kuulu esimerkiksi ammatillisiin tai muihin yhdistyksiin. Nahapiet ja Ghoshal'in (1998, 244, 251-253) sosiaalisen pääoman teorian näkökulmasta yrittäjällä on kuitenkin yritystoimintaa hyvin palvelevia ja monimuotoisia verkostorakenteita. Verkostojensa kautta yrittäjällä on pääsy liiketoimintaa hyödyttävään tietoon, kuten vaikka mahdollisuus nopeasti kysyä yrityskumppanien verkostosta tietoa sopivan pakkausmateriaalin ostopaikoista. Tämä säästää aikaa ja nostaa palvelun laatua. Verkostot ovat myös monipuoliset, esimerkkinä business-family-verkosto, josta yrittäjä saa paitsi tietoa ja uusia näkökulmia yrittäjyyden kysymyksissä myös laajemmin, kuin vain oman alansa näkökulmasta, myös henkistä tukea ja sparrausta yrittäjänä kehittymiseen.

Verkostoissa näkyy muissa yhteyksissä, kuten opiskeluaikana syntyneiden kontaktien hyödyntäminen yritystoiminnassa. Suhteissa korostuvat luottamus sekä yhteinen kieli, jotka molemmat edistävät tiedon vaihtoa ja toisaalta keskustelua myös haastavista aiheista, kuten ”kanssayrittäjien” verkostossa, jossa puidaan vaikeita asiakaskokemuksia ja haetaan vertais-tukea. Tähän kytkeytyvät myös jaetut, yhdistävät kokemukset yrittäjyyden haasteista. Vahva

identifioituminen omiin suhdeverkostoihin lisää motivaatiota tiedon jakamiseen (Nahapiet ja Ghoshal 1998, 256.)

Kognitiiviset resurssit sekä maineeseen liittyvät resurssit näyttäytyvät suurimpina resurssiryhminä yrityksessä A. Verkostojen kautta näyttää tulevan yrittäjän ulottuville paljon yrityksen vastuullisen liiketoiminnan harjoittamista tukevaa tietoa, mahdollisuuksia, jotka helpottavat ja sujuvoittavat arkea. Myös maineeseen kytkeytyvät resurssit näyttelevät merkittävää roolia; valikoitujen ja luotettavien verkostojen kestävien tuotteiden kautta yrittäjän pysyy tuomaan vastuullisuusarvoja näkyvästi esille markkinoinnissaan. Yrityksellä on verkostoissaan vakiintuneita vuorovaikutuksen käytänteitä, joiden kautta resurssit, kuten verkostosta saatava tieto tulevat käyttöön ja luovat arvoa toiminnalle. Aineettoman pääoman dynaamisen lähestymistavan mukaan muutoskyvykyys on yksi edellytys sille, että yritys pysyy varmistamaan kilpailuetunsa muuttuvassa markkinatilanteessa. (Kianto 2007, 343-344, 348-352). Yritys A on aktiivisesti hakenut verkostoistaan tukea ja mukauttanut toimintaansa esimerkiksi globaalien kriisien muuttaessa toimintaympäristöä.

Liiketoiminta rakentuu yrityksessä A vahvasti vastuullisuusajattelulle ja on tietoinen, strateginen valinta, joka läpileikkaa toimintaa eri osa-alueilla, materiaalihankinnoista kivijalkakaupan sisustusratkaisuihin. Kestävät arvot ovat yrittäjälle myös henkilökohtaisessa elämässä tärkeitä. Kilpailuetua tarkasteltaessa yrityksen ulkoiset verkostot, kuten kotimaisuuteen ja ekologisuuteen perustuvien tavarantoimittajien rooli on merkityksellinen juuri vastuullisuudelle perustuvan kilpailuedun rakentamisessa. Myös jälleenmyyjien osalta yrittäjä tuo esille ekologisuuden ja kotimaisuuden merkityksen tärkeänä valintakriteerinä. Yrittäjä hyödyntää tavoitteellisesti yhteistyötä keskeisten yhteistyökumppanien kanssa vastuullisuusbrändin rakentamisessa ja tuo vastuullisuuden liittyvää sidosryhmäyhteistyötä esiin viestinnässä. Harjoittelijan tekemän markkinatutkimuksen perusteella samalla alalla toimivat eivät yhtä näkyvästi viesti näistä arvoistaan.

Ja kaikki nää sidosryhmät on niinkun suhteellisen näkyviä meille että me...niinkun esimerkiksi nää paidat (yrittäjän päällä), nää on (vastuullisen toimittajan) paitoja, että ensin mä tilasin ne paidat ja sitten mä vein ne paikalliseen painoon että mä sain laadukkaat, hyvät paidat, enkä mitään missä sattuu-tehtyä. Ja siitäkin prosessista mä tein videoo. Ja merkkasin nää kaikki. Semmonen on kyllä tavallaan tärkeitä. Ja se näkyy kyllä, tai uskoisin että se näkyy kyllä.

Kuluttajaverkosto somessa on tärkeä sidosryhmä, joka aktiivisesti seuraa ja myös tarvittaessa reagoi yrityksen vastuullisuusmielikuvan muutoksiin. Tästä esimerkkinä yrittäjä toi

esiin aprillipilan, jossa yritys kertoi tuotantomuutoksista ei-vastuulliseen suuntaan. Seuraajat olivat reagoineet tähän voimakkaan negatiivisesti ja yrittäjä joutui pitkään jälkeensä selittämään julkaisun olevan pelkästään pilaa. Kuluttaja-asiakkaille vastuullisuus on siis selkeä lisäarvo, johon he ovat yrityksen tuotteissa valmiita panostamaan. Yritys saa myös paljon hyvää palautetta asiakkailta tuotteistaan ja niitä nostetaan kuluttajien toimesta esiin sosiaalisessa mediassa. Myös yrityksen vähemmän aktiiviset verkostot palvelevat vastuullisuusmielikuvien rakentamista. LinkedInissa yrittäjä jakaa ajatuksiaan ja käy keskusteluita vastuullisuusaiheista muiden yrittäjien kanssa. Yrityskehitysyhtiöltä yrittäjä on saanut paitsi yrittäjyyteen liittyvää tukea, myös apua vastuullisuuteen liittyvissä kysymyksissä.

Kokonaisuutena, yrityksen A verkostoissa tapahtuva aktiivinen sosiaalinen vuorovaikutus ja verkostojen kautta yrittäjän ulottuville tulevat resurssit, kuten tieto, osaaminen ja henkinen tuki muodostavat kokonaisuuden, joka yhdistyy yrittäjän osaamiseen ja tukee pyrkimyksiä rakentaa kilpailuetua systemaattisesti vastuulliselle liiketoiminnalle. Tiedon vaihtaminen ja yhdisteleminen kollegojen tai perheverkoston yrittäjähenkisten jäsenten kanssa luo yritykselle arvoa. Kokonaisuutta yritys tuo esille myös hyvin suunnitellulla viestinnällä, jolla erotuu kilpailijoista. Vastuullisuudelle johdonmukaisesti rakentuva toimittaja- ja kumppaniverkosto ovat mahdollistaneet yritykselle esimerkiksi menestyksen tarjouskilpailuissa, joissa on haettu alihankkijaa määrätuille projekteille. Näin tarkasteltuna yrityksen verkostot tuottavat yrittäjä A:lle arvokkaita ja kilpailuetua vahvistavia resursseja, joita hän myös hyödyntää yrityksen toiminnassa tavoitteellisesti (kts. Barney 1991, 102-108; Teece 1998, 62).

Yritys B. Majoituspalvelut.

Yrittäjä B ei itse koe yhteistyötä eri verkostojen kanssa erityisen aktiiviseksi eikä yhteistyön merkitystä kovin oleelliseksi omassa yritystoiminnassaan. Verkostojen rooli ei aluksi näytty toiminnan eikä siten myöskään kilpailuedun kannalta kriittisenä. Yrittäjä kertoo myös tekevänsä asioita mielellään itsenäisesti eikä oikeastaan ”tiedä mistä jää paitsi”, yhteistyön ulospäin ollessa yrittäjän mielestä suhteellisen vähäistä. Haastattelussa tunnustetaan silti viisi erilaista verkostotyyppiä, joista keskeisimpiä ovat lähialueen yrittäjät sekä toisaalta henkilökontaktit, joiden molempien avulla yrittäjä järjestää lisäpalveluja majoitusasiakkailleen. Vastuullisuus näyttyy yrityksessä enemmän elämäntapana, joka heijastelee yrittäjän omaa arvomaailmaa. Vastuullisuutta ei tuoda erikseen esille yrityksen markkinoinnissa,

vaan se on enemminkin taustalla vallitseva ajattelumalli, jota yrittäjä noudattaa käytännönläheisellä tavalla.

Luottamus ja yhteinen kieli nousevat yrittäjän B verkostoissa keskeisiksi suhteita voiteleviksi tekijöiksi (kts. Nahapiet ja Ghoshal 1998, 244, 254-256). Pitkän ajan kuluessa rakentuneet suhteet ovat syntyneet muissa yhteyksissä, kuten yrityskehitysyhtiön projekteissa tai omissa harrastuksissa, ja siirtyneet verkostoiksi yritystoimintaan, joten yhteistyöllä on pitkä historia, jossa luottamus on päässyt rakentumaan. Matkailualue ja siellä liikkuvat yhteiset asiakkaat luovat yhteisen kontekstin verkoston yritysten välille, jolloin tietoja jaetaan ja yhteyksiä otetaan ja muiden palveluja myös suositellaan matalalla kynnyksellä.

Resurssien osalta kognitiiviset resurssit esiintyvät suurimpana ryhmänä, tunnepohjaiset resurssit toiseksi suurimpana. Yhteydenoton vaivattomuus ja helppous korostuu tuttujen yrittäjien välillä; tietoa saa nopeasti soittamalla ja asiakkaille voi pikaisellakin aikataululla selvittää jonkin vierailukohteen aukioloaikoja. Tietoa alueen mahdollisuuksista vaihdetaan siis kaikkia vastavuoroisesti hyödyttävällä yhteistyöllä, mikä luo kyseisissä hetkissä lisäarvoa palveluille. Yrityskehitysyhtiöltä yrittäjä on saanut yritystoiminnan kehittämiseen apua ja ohjausta eri teemoissa minkä lisäksi yrityskehitysyhtiön tuki on ollut tunnepohjaisia resursseja vahvistavaa henkistä tukea ja omien ajatusten vahvistumista. Samoin pitkäaikaiset asiakkuudet tuovat henkisiä resursseja ja iloa työhön. Vaikka vastuullisuus ei ole näkyvä leima yrityksen toiminnassa, tarkkaan valikoidut ja yrityksen ajatusmaailmaan sopivat kumppanuudet vahvistavat osaltaan myös haluttua mielikuvaa yrityksestä ja tuovat siten yritykselle mainelisäarvoa. Käänteisesti, yrittäjä ei halua ohjata asiakkaitaan niin sanotusti perinteisiin turistikohteisiin.

Yrittäjäverkostojen hyödyntäminen ohjelman järjestämiseksi majoitusvieraille ei ole yrityksessä säännöllistä, vaan enemmän yksittäisten vieraiden tarpeista nousevaa, epäsäännöllistä lisäpalvelua, jota yrittäjä mielellään tarjoaa asiakkaan osoittaessa kiinnostusta alueen ihmisiä, luontoa ja uniikkeja vierailukohteita kohtaan. Yhteistyökumppanuuksien vaikutus kilpailuetuun ei siten näyntyä kriittisenä yrityksen palvelujen näkökulmasta. Lisäpalveluista ei myöskään viestitä erikseen esimerkiksi verkkosivuilla. Asiakkaissa on paljon myös kävijöitä, jotka viiptyvät vain lyhyen aikaa ja ovat järjestäneet itse itselleen ohjelmaa lähiseudulla.

Yksittäisille vieraille yrittäjän verkostojen kautta järjestyvät, paikallisuuteen perustuvat kohtaamiset ovat kuitenkin olleet hyvin tärkeitä ja niiden pohjalta on syntynyt useita, hyvin

pitkäaikaisia kanta-asiakkuuksia. Tämä viittaa siihen, että asiakkaat ovat kokeneet palvelun arvokkaana ja valitsevat majoituksen siksi vuodesta toiseen juuri yrityksestä B. Majoituspalvelun vahva yhteys paikallisuuteen ja yrittäjän yhteydet lähipalveluihin nostavat siinä mielessä erilaisten verkostosuhteiden ja kontaktien merkitystä kilpailuedun näkökulmasta.

Myös se, miten yrittäjä on saanut asiakkuuksia toisten yrittäjien suosittelujen välityksellä, osoittaa verkostojen tuovan lisäarvoa toiminnalle. Yrittäjän henkilökohtaiset verkostot antavat parhaissa asiakaskohtaamisissa palvelulle sen omaleimaisen luonteen, joka yrityksen B tapauksessa voidaan ajatella olevan sen kilpailuedun tärkeä elementti. Verkosto tuottaa siten RBV-teoriaa mukailien yritykselle harvinaisia, arvokkaita, korvaamattomia ja vaikeasti kopioitavia resursseja (kts. Barney 1991, 101-108). Yrittäjä ei kuitenkaan hae aktiivista kasvua tai menestystä taloudellisessa mielessä tai suhteessa muihin yrittäjiin, vaan kokee yrittäjyyden henkilökohtaisesti antoisana valintana, ja haluaa tehdä sitä omilla ehdoillaan. Verkostojen kautta saatujen resurssien merkitys kilpailuedun näkökulmasta vaikuttaa siten olevan yritykselle merkitykseltään tilannekohtaisesti vaihteleva.

Yritys C. Vaate- ja henkilösuojainpalvelujen ja ratkaisujen tarjoaminen yrityksille.

Yrittäjä C on verkostoitujana aktiivinen ja on yritystoimintaansa käynnistäessä esimerkiksi lähestynyt vanhoja yhteistyökumppaneita edelliseltä työuralta asiakas- ja toimittajasuhteiden luomiseksi. Tällä hetkellä yrittäjä on hyvin tyytyväinen verkostoonsa ja sen kautta rakentuvaan valikoimaan ja toimittajasuhteisiin.

Sosiaalisen pääoman ulottuvuuksista kognitiivinen ulottuvuus näyttäytyy myös yrittäjälle C vahvana, ja sen osatekijöistä eniten aineistossa nousee esiin luottamukseen ja yhteiseen kieleen liittyviä mainintoja. Luottamus korostuu vahvasti esimerkiksi jäsenyyteen perustuvassa suositusverkostossa, jossa yrittäjä verkostoituu aktiivisesti ja pyrkii luomaan uusia suhteita. Toimialan erikoisosaaminen on eri verkostoja yhdistävä konteksti, jossa puhutaan samaa kieltä ja jaetaan alaan liittyvää tietoa, vertaistukea, osaamista ja neuvoja, joita yrittäjä kokee saavansa nykyiseltä verkostoltaan halutessaan rajattomasti, tarvittaessa myös vastuullisuuskysymyksissä. Yrittäjä hakee aktiivisesti verkostostaan myös omaa yritystä täydentävää osaamista, sillä yrittäjä näkee erikoistumisen yrityksen ydinliiketoimintaan sekä brändin vahvistamisen että voimavarojen jakamisen kannalta tärkeämpänä kuin sen, että yrittäisi tehdä kaiken omin resurssein. Kognitiiviset resurssit, kuten ennakoivasti saatu tieto

toimitusajoista tai nopeat toimitukset, tuotetietous tai verkostolta saadut suositukset korostuvatkin yrittäjän verkostoiltaan saamissa resursseissa, maineeseen liittyvien resurssien noustessa toiseksi suurimmaksi ryhmäksi. Yrittäjä pitää rimaa korkealla asiakaspalvelun laadun osalta ja palveluasenne ja helposti lähestyttävyyys ovat hänelle tärkeitä arvoja yrityksessä. Yhteistyökumppanit tuovat lisäarvoa tähän prosessiin omilla toimitusketjuillaan ja auttavat yrittäjää siten onnistumaan omassa työssään. Tunnepohjaiset resurssit syntyvät hyvissä keskusteluissa sekä yrityskumppaneiden että asiakkaiden kanssa.

Vastuullisuus on yrittäjän mukaan tällä hetkellä yrityksessä käytännön tekoja ja pieniä valintoja; vastuullisuus on yrittäjälle tärkeä arvo, mutta hän ei halua keinotekoisesti korostaa yrityksessä siihen liittyviä käytäntöjä, ennen kuin niillä on selkeä rooli toiminnassa ja yrityksellä on esittää vastuullisuuden tueksi selkeitä argumentteja ja riittävää osaamista. Tavaran toimittajien ryhmästä yrittäjä saa yleisesti ottaen tuotetietoa, jonka perusteella on mahdollista tehdä vastuullisempia valintoja, erityisesti jos asiakas sitä edellyttää tai on erityisen kiinnostunut tuotteiden alkuperästä. Asiakkaiden rooli vastuullisuudelle merkityksellisenä sidosryhmänä nousee esiin keskustelukumppanuutena vastuullisuuskysymyksissä. Yrittäjä kuuntelee asiakkaiden kysymyksiä ja toiveita ja tuo puolestaan esille tilaisuuden tullen vastuullisuuteen liittyviä ratkaisuja, joissa asiakas voi säästää rahaa esimerkiksi ostokertojen vähentymisen kautta. Yrittäjän pyrkimyksenä on rakentaa pitkäaikaisia asiakassuhteita tyytyväisten ja sitoutuneiden asiakkuuksien kautta lyhytaikaisen voitontavoittelun sijaan, ja saada tyytyväiset asiakkaat myös suosittelemaan yritystä omille verkostoilleen.

Mä koen että se on vielä opetteluasteella et siitä ei niinkun mitään konkretiaa vielä saa. Siitä tulee vaan viherpesuu jos mä alan nyt leimaa sitä vastullisuussanaa joka paikkaan. ..Mä meen mieluummin tässä ihan hissukseen ja keksin tässä konkretiaa ihan kaikessa hiljaisuudessa. Ja sit kun se on sopivasti kehittyny niin se käy itse asiassa sillaipäin, että meidän asiakkaat kertoo sen vastauksen meille.

Yrittäjä tuo haastattelussa useaan otteeseen esiin, että kokee olevansa vielä oppijana vastuullisuusasioissa eikä halua korostaa vastuullisuutta yrityksen kilpailuetuna ennen kuin sille on konkreettista näyttöä. Tämän hetkisiä yhteistyöverkostojaan hän ei tästä syystä näe vielä kriittisinä juuri vastuullisuudella rakennettavan kilpailuedun näkökulmasta. Yrittäjä arvioi, että esimerkiksi lainsäädännön kautta tulevat määräykset voivat jatkossa asettaa alalle painetta kehittää vastuullisempia ratkaisuja. Tarve vastuullisen kumppanin löytämiseen voi tulla myös alihankintaprosesseissa tulevaisuudessa vastaan. Vastuullisuuden kautta

rakentuvan kilpailuedun näkökulmasta koko tämänhetkisessä verkostossa on yrittäjän mukaan ennen kaikkea paljon potentiaalia, joka on otettavissa käyttöön tulevaisuudessa, ja jonka kautta hänellä on mahdollisuus kehittyä ja kehittää yritystään vastuullisuus edellä. Yrittäjällä on verkostojensa kautta hyvä mahdollisuus myös löytää kilpailuetua välittäjäroolissa, esimerkiksi hyödyntämällä omassa toiminnassaan suljetussa suositteluverkostossa saamaansa tietoa.

Mutta verkoston merkitys tossa vastuullisuudessa tulee siinä, että mä löydän sieltä kymmeniä eri alan toimijoita ja mä voin koska tahansa soittaa kenelle tahansa niistä, niillä on aina aikaa mulle, kun me tunnetaan jo ja me voidaan jutella vaikka tästä, nyt pitäis keksii jotain sanottavaa vastuullisuudesta, että miten sä olet joutunu tätä kohtaa työssä. Et me voidaan tämmöstä vertaistukee tarjota sit kyllä verkoston sisällä ihan rajattomasti.

Yritystoiminnan realiteetit ovat yrittäjä C:n mukaan tähän asti sanelleet asioiden kehittämisen tärkeysjärjestyttä siten, että vastuullisuus ei ole ollut vielä täysin ajankohtainen kehittämiskohde. Hän haluaa kuitenkin valmistautua ja tehdä työtä sen eteen, että on valmiina vastaamaan vastuullisuuskehitykseen, ennakoivasti, kun tarve kehittyä tähän suuntaan alkaa näkyvämmiin realisoitua alalla ja asiakkaat alkavat kysyä ratkaisuja. Verkosto näyttää siis tuovan yrittäjän ulottuville runsaasti potentiaalisia resursseja kilpailuedun rakentamiseksi, myös kestävyyskontekstissa.

Yritys D. Huonekalujen korjaus ja puoliteollinen tuotanto

Yrittäjä D on verkostoitujana omien sanojensa mukaan ihmisenä hyvin ekstrovertti ja latautuu ihmisten seurassa. Yrityksen erilaisten verkostojen suuri määrä suhteessa muihin tapausyrityksiin korreloi tämän kanssa. Yrittäjä suostuu mielellään erilaisiin yhteistyöehdotuksiin, minkä johdosta verkosto on kasvanut hyvin laajaksi ja monimuotoiseksi. Yrittäjä näyttäytyy verkostossa aktiivisuutensa ja monimuotoisten suhteidensa valossa välittäjänä, joka yhdistää eri toimijoita ja yhdistää myös eri verkostoja toisiinsa, mikä tuo hänen ulottuvilleen enemmän tietoa ja mahdollisuuksia ja siten myös kilpailuetua. Tästä esimerkkinä ovat yrityskaupat, joiden kautta yrittäjä laajensi toimintaansa uusiin asiakkuuksiin. Yhteydenotto tuli yrittäjälle seurauksena mukanaolosta erilaisissa verkostoissa, joiden kautta hän oli saanut ammattilaisena näkyvyyttä. Myös yrittäjän D verkostosuhteissa korostuvat luottamus ja yhteinen kieli, toimialan konteksti, jossa jaetaan kokemuksia yrittäjien kesken ja tietoa ja

osaamista liikkuu verkostoissa. Mentorisuhteissa ja ystävä- ja perhepiirin verkostoissa on sosiaalisen vaihdannan kautta yritystoiminnan suhteiksi siirtyneitä sidoksia.

Yrittäjä D määrittelee oman yrityksensä toiminnan läpileikkaavasti vastuulliseksi, eli kestävyys on toimialalla lähtökohta ja oletus, ei valinta: ”...*kun se meidän työ on tavallaan se vastuullisuusosuus.*” Yrityksen tämän hetkinen verkosto rakentuu yrityksen ydinliikkeidean ympärille ja siten voidaan ajatella koko verkoston olevan oleellinen osa nimenomaan vastuullisuudelle rakentuvaa kilpailuetua. Kaikki tuovat osaltaan lisäarvoa yrityksen nykyhetken toimintaan, muun muassa osaamisen ja tiedon jakamisen tai ammatillisen, henkisen tuen ja sparrauksen muodossa.

Resurssityypeistä myös yrityksessä D korostuvat kognitiiviset resurssit edellä kuvattujen resurssien muodossa. Aineelliset resurssit nousevat esiin toiseksi suurimpana resurssikokonaisuutena; verkoston kautta löytyy nopeasti ja joustavasti muun muassa erilaisia materiaaleja ja tarvikkeita, jos niitä itseltä puuttuu. Myös taloudellisia resursseja on verkostojen kautta tullut yrityksen ulottuville yrityskauppojen muodossa. Tunnepitoiset resurssit tulevat yrittäjän ulottuville eri verkostoista vertaistukena ja henkisenä kannustuksena ja yrittäjä itse nostaa henkisen pääoman verkoston hänelle tuomaksi suurimmaksi lisäarvoksi. Maine tulee esiin muun muassa verkostosta saatujen suosittelujen kautta, ja suhteiden kautta varmistuva hyvä laatu ja toimitusten varmuus on myös tärkeä mainetekijä.

Kysyttäessä yrittäjältä, missä määrin liiketoiminta on riippuvaista juuri näistä yhteistyökumppaneista, yrittäjä tuo esiin, että yrityksen toiminta ei kärsisi yksittäisen toimijan poistumisesta verkostosta. Laajasta kumppaniverkostosta on mahdollista löytää jälleen uusia yhteistyökumppaneita. Olemassa olevien verkostojen kautta yrittäjällä onkin pääsy lukuisiin uusiin kontakteihin ja verkostoihin eli se sisältää runsaasti osaamis- ja tietopotentiaalia.

Että mulla on kyllä ne hyvät verkostot ja ...silleen että jos mä tarviin jotain niin mä tiedän mistä mä sitten etin. Että jos mä tarviin vaikka uuden tekijän jollekin, vaikka uudelle tuotteelle. Jos tarviis jotain..rahotusta...niin sit mä kyl tiedän aina mistä kysyy et mä pääsen eteenpäin.

Yrittäjä D näkee kestäväen kehityksen perustana koko toimialalle, joten voidaan ajatella, että saman alan yrityksen rakentavat kilpailuetua samankaltaisten perustelujen varaan. Erotuksena useista varsinaisista kilpailijoista, yrittäjä näkee sen sijaan oman yrityksensä kilpailuedun rakentuvan ennen kaikkea yrityksen riittävän tuotantokapasiteetin varaan, joka

perustuu henkilöstön määrälle. Yrityksen on mahdollista vastaanottaa isompia tilauksia kuin monien pienempien toimijoiden alalla ja vastata toimituksista myös nopeammin, kuin pienempien yritysten. Yritys voi myös itsenäisesti vastata useimmista tuotantoprosessin vaiheista. Nykyinen verkosto ja siihen kuuluvat avainkumppanuudet, kuten puuseppä ja muut luotettavat toimittajasuhteet, tuovat kuitenkin toimintaan vakautta, liikkumavaraa, lisää potentiaalia ja laajempia palvelukokonaisuuksia sekä kykyä vastaanottaa suurempia toimeksiantoja. Vakiintunut verkosto tuo prosesseihin ketteryyttä, yrittäjälle tietoa, neuvoja ja toisinaan materiaaleja ja jopa uusia asiakkuuksia. Näistä näkökulmista tarkasteltuna myös juuri nykyisellä verkostolla ja siinä olevilla kumppanuuksilla on kilpailuedun näkökulmasta merkittävä rooli.

5.4 Tapausten vertailu

Tässä kappaleessa vertailen edellä kuvattuja yritystapauksia, tarkastellen sosiaalisen pääoman ja kilpailuedun näkökulmasta merkityksellisiä yhtäläisyyksiä ja eroja sekä pohtien niitä selittäviä tekijöitä.

Verkostojen määrä

Tapausyritysten ulkoisten verkostojen kokonaismäärä määrä on esitetty taulukossa 24. Verkostot on tässä vertailussa ryhmitelty verkostotyypeiksi, joiden kokonaismäärä esitetään yrityskohtaisesti taulukossa. Määrät perustuvat yrittäjien itsensä esiin tuomiin ja tärkeänä pitämiin sidosryhmiin. Yksi verkostotyyppi, esimerkiksi ”kanssaryrittäjät” sisältää siis useita eri toimijoita.

Verkostotyyppien kautta tapahtuva vertailu on tässä katsottu mielekkääksi ja riittäväksi tavaksi tehdä vertailua, sillä haastatteluissa ei alun perin pyritty luetteloimaan tarkasti yritysten jokaista yksittäistä kontaktia. Yritykset nimesivät keskeisiä verkostojaan hyvin samankaltaisilla tavoilla (yrityskumppanit, tavarantoimittajat, perhe, jne).

Taulukko 24. Tapausyritysten ulkoisten verkostotyyppien kokonaismäärä.



Edellä kuvatusta syystä ulkoisten verkostojen kokonaismäärää yrityksissä voi pitää ainoastaan suuntaa antavana. Vertailu luo kuitenkin yleiskuvaa yritysten keskeisistä, tärkeinä pitämistä verkostoista ja lukumäärästä voidaan tehdä päätelmiä siltä osin, kuin erot ovat huomattavia. Keskeisin huomio verkostojen kokonaismäärässä kiinnittyykin yrityksen D suureen verkostojen määrään (18 kpl) ja toisaalta yrityksen B muita selvästi pienempään verkostomäärään (5 kpl).

Yhtenä selityksenä erolle näyttäytyy yrittäjien itsensä esiin tuoma erilainen suhtautuminen verkostoitumiseen. Yrittäjä D kuvaa itseään ”...no mähän oon tosi semmonen...ekstrovertti. Niin mä lataudun niistä ihmisistä”, kun taas yrittäjä B kuvasi omaa persoonaansa ”mä oon nyt vähän sellanen lonely rider.” Yrittäjien D ja B kuvaamat persoonallisuuden tyypit edustavat jossain määrin kahta ääripäätä. Elfring, Klyver ja van Burg’in (2021, 144) mukaan yrittäjän motivaatioon löytää verkostostaan resursseja vaikuttavat myös yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet ja orientaatio, mikä on tunnistettavissa yrittäjien tavassa kuvata itseään ja omaa verkostoitumistaan.

Myös yrittäjä A tuo B:n tapaan esille, ettei ole omasta mielestään erityisesti verkostoitujatyyppi, mistä syystä hän ei ole esimerkiksi aktiivisesti mukana monissa erilaisissa ammatillisissa verkostoissa tai yhdistyksissä. Tästä huolimatta hänen verkostonsa näyttäytyvät melko monimuotoisina, mitä voi selittää suhteessa yrittäjään B se, että A:lla on päätoiminen,

kaksi henkilöä työllistävä yritys ja sen liiketoiminta on tuotteiden valmistukseen liittyvää. Jo tuotannollisista syistä yrittäjä hyödyntää siis useita verkostoja liiketoiminnassaan.

Yrittäjä C on ollut ilmeisen aktiivinen rakentamaan omia asiakas- ja toimittajaverkostojaan mutta luokittelun kautta valikoituneet verkostotyyppit eivät silti määrältään eroa oleellisesti yrittäjän A verkostoista, mikä voi osin johtua haastattelussa esitettyjen kysymysten puutteista. Yrittäjän C aktiivisuus tulee kuitenkin ilmi esimerkiksi aktiivisuudessa osallistua vapaaehtoisisiin yrittäjä- ja yhdistysverkostoihin, jotka jäävät puuttumaan A:lta, sekä hänen itsensä esiin tuomassaan kokemuksessa siitä, että verkosto on tällä hetkellä hyvin kattava ja hän löytää sieltä tukea tarvitsemiinsa kysymyksiin, milloin tahansa. Yrittäjä D on kahden yrityskaupan myötä saanut yritykseen runsaasti myös valmiita verkostoja ja suhteita, joten hänen verkostojensa sen jälkeinen kasvu perustuu enemmän yrittäjän omaan, ekstroverttiin persoonaan.

Yrittäjä C näyttää myös hyödyntävän Elfring, Klyver ja van Burgh'in (2021, 146-147) mainitsemista verkostoitumisen strategioista kaikkia kolmea, erityisesti cold-calling strategiaa, jota hän sovelsi menestyksekkäästi yrityksen alkuaikoina. Yrittäjän A verkostoitumisen strategioissa suhteessa yrittäjäverkostoon on tunnistettavissa multiplexity strategy (yrittäjä tavoittelee olemassa olevien sidosten kautta monimuotoisempaa sisältöä) ja yrittäjän D kohdalla esiin nousevat multiplexity strategy ja referral strategy (yrittäjä käyttää tarvittaessa suhteita yhteyksien luomiseksi henkilöihin, jolla on toivottuja resursseja) (Elfring, Klyver ja van Burg 2021, 146-147.). Yrittäjän B:n verkostoitumisessa ei ole selkeästi tunnistettavissa mitään mainituista strategioista.

Verkostojen rakenne ja sidokset

Yrityksille näyttää olevan yhteistä se, että niillä on *monimuotoisia* verkostoja, joista etenkin erilaiset yritysyritysohön liittyvät verkostotyyppit yhdistävät kaikkia. Verkostoissa on tyypillisesti sekä heikkoja että vahvoja sidoksia (kts. Granowetter (1973, 1361). Yritykset kuvaavat yhteistyöyrityksistä koostuvan verkoston sisältävän usein jonkun tai joitakin luottohenkilöitä, joiden puoleen käännytään useammin kuin toisten. Toisaalta se, että verkostot näyttävät monimuotoisina ja niissä on myös heikkoja sidoksia, näyttää palvelevan yrityksiä erilaisissa ongelmatilanteissa tai tarpeissa hyvin tehokkaasti.

...tai joku etsii, joku asiakas haluaa tiettyjä tuoleja, no etitään sitten vaikka kollegojen kautta tai sitten sanotaan asiakkaalle suoraan, että kysypäs siltä, että sillä varmaan on tai se voi tehdä... (Yrittäjä D)

Kaikille yrityksille yhteistä on myös se, että perheen, sukulaisten, ystävien ja aiemmista yhteyksistä, kuten opiskeluvuosilta tai edellisistä työpaikoista tuttujen henkilöiden muodostamat verkostot, sosiaalisen pääoman rakenteellisesta ulottuvuudesta tunnistetut ”*sosiaaliset organisaatiot*” (Nahapiet ja Ghoshal 1998, 253) näyttelevät kaikissa yrityksissä tärkeää roolia. Yrittäjät ovat hyödyntäneet näitä aiempia verkostoja monin tavoin yritystoiminnan tukena. Yrityksen A keskeinen tavarantoimittaja on valikoitunut oman alan opintojen kautta tuttuna toimijana, jossa myös työskentelee vanhoja opiskelijakavereita. Yrittäjän B keskeiset yritys- ja henkilökontaktit, joiden avulla yrittäjä tuottaa omaleimaisia elämyspalveluja majoitusvieraille, ovat kaikki elämän varrella muissa yhteyksissä, kuten harrastuksista ja yhdistystoiminnasta tutuksi tulleita henkilöitä. Yrittäjä C on yrittäjäksi ryhtyessään aktiivisesti kontaktoinut lukuisia entiseltä uralta tuttuja asiakkaita ja kumppaneita ja vastuullisuuden näkökulmasta tärkein sparrailukumppani hänelle on entinen yhteistyökumppani aiemmalta työuralta. Yrittäjän D tärkeä puuseppäkontakti on perhetuttu usean vuoden takaa, yrityksen entinen omistaja on tärkeä mentori ja myös ystäväverkostolla on yrittäjälle D suuri merkitys esimerkiksi uusien asiakkuuksien tavoittamisessa.

Yritykset A, B ja D toivat kaikki esiin yhtenä verkostonaan yrityskehitysyhtiön, josta olivat saaneet tukea vastuullisuuteen ja yrittäjyyteen liittyvissä kysymyksissä. Yrittäjä C mainitsi yrittäjäjärjestön ja kehittämiskumppanuudet, kuten potentiaalisen TKI-rahoitustoimijan vastaavatyypisenä yhteistyötahona. Tämän kaltaiset kumppanuudet erottuivat hierarkkisena verkostotyyppinä, joita verkostoissa oli muutoin vähän. Yleisin verkostotyyppi yrityksissä olivat markkinasuhteet sekä markkinasuhteiden ja sosiaalisten suhteiden yhdistelmät. (kts (Adler ja Kwon 2002, 18-19.)

Kiinnostavana nostona verkostotyypeistä tapausyrityksissä mainittakoon yrittäjän A ”*business-family*” – verkosto, joka sosiaalisena organisaationa on esimerkki perheen sisäisen verkoston siirtämisestä ammatilliseen kontekstiin yrittäjän tietopääomaa kasvattavaksi resursiksi. Myös yrittäjä D toi vahvasti esiin perheen ja suvun sekä laajan ystäväpiirin roolin yrityksen tärkeinä verkostoina, niin suorina asiakkaina kuin pääsynä taustalla vaikuttaviin uusiin verkostoihin, joista avautuu lisää työmahdollisuuksia.

Poikkeuksena muista verkostotyypeistä yrittäjä C toi esiin kuuluvansa yrittäjäverkostoon, joka toimii suositusmarkkinoinnin periaatteella. Verkosto on hyvä esimerkki *suljetusta verkostosta* (closure), jossa tietoa jaetaan tehokkaasti samanmielisten henkilöiden kesken ja samalla varmistetaan jäsenyydestä koituvien etujen jääminen ryhmän sisälle. Suljetussa verkostossa tiiviit suhteet edistävät luottamusta ja ruokkivat yhteistyötä, yhteisten normien ohjauksessa käyttäytymistä. Suljetun ryhmän jäsenten toimia voidaankin kontrolloida avointa verkostoa tehokkaammin ja normeista poikkeavasta toiminnasta voidaan kohdentaa sanktioita ryhmän sisällä, mikä laskee toiminnan riskejä. (Burt 2000, 347, 353-356; Coleman 1988, 105-106) Yrittäjällä C oli tästä myös kokemusta, sillä yhdestä verkostossa syntyneestä kontaktista oli vähällä aiheutua hänelle mainehaitta. Myös muiden yritysten yrittäjäverkostoissa on suljetun verkoston piirteitä, kun tietoa vaihdetaan samanhenkisten yrittäjien kesken. Rakenteet vaikuttavat kuitenkin väljemmiltä eikä erityisiä sääntöjä mainita verkostojen yhteydessä.

Yrittäjä C:llä on suositusmarkkinointiryhmän jäsenenä ”brokerin” eli välittäjän asema suhteessa ryhmän ulkopuolisiin verkostoihin (Burt 2000, 353-355, 2004, 349, 1997, 340.); hän voi tässä roolissa rakentaa siltoja ryhmän ja omien, muiden ulkopuolisten verkostojensa välille ja saada itselleen kilpailuetua yhdistämällä toisiinsa ennen liittymättömiä verkostoja. Ryhmän kautta hänen ulottuvillaan on kontakteja ja tietoa, joka voi tarjota hänelle tulevaisuudessa myös etua vastuullisuuskäytäntöjen kehittämisessä ja sopivia kumppanuuksia etsittäessä markkinaetua ennen kilpailijoita, vaikka vastuullisuudelle ei vielä suurta roolia verkostosuhteissa ollutkaan.

Vastaavantyyppisessä välittäjän roolissa toimii myös yrittäjä D, jonka verkostot ovat monimuotoisia ja niitä on määrällisesti paljon. Yrittäjä D:lle on lukuisten heikkojen sidosten kautta avautunut monia mahdollisuuksia, joista hyvä esimerkki ovat yrityksen laajentumiseen johtaneet yrityskaupat, verkostosta tulleen suoran yhteydenoton perusteella. Yrittäjien C ja D välittäjärooli tuntuu korreloivan myös heidän aktiivisten verkostoitumispyrkimystensä/ persoonansa kanssa.

Luottamus ja yhteinen kieli

Sosiaalisen pääoman ulottuvuuksia tarkasteltaessa yrittäjien verkostojen luonne näyttöytyy yleisellä tasolla hyvin samankaltaisena. Kaikkien neljän yrityksen verkostoissa nousevat

tärkeimmiksi sosiaalisen pääoman kognitiiviseen ulottuvuuteen liittyvä luottamus ja suhdettä pääomaan liittyvä yhteinen kieli ja koodisto (Nahapiet ja Ghoshal 1998, 252-254.) Yrittäjyyden teemat ja oman toimialan erityinen konteksti sitovat verkostojen jäseniä yhteen ja helpottavat tiedon vaihtoa yhteisen käsitteistön avulla.

Yhdistävä tekijä ja eräänlainen yllättävä erityispiirre yritysten verkostoissa oli se, että kaikki yrittäjät, lukuun ottamatta yrittäjää B:tä, jonka yritysverkostojen hyödyntäminen näyttäytyi harvempana, toivat haastatteluissa esiin kilpailijat ennen kaikkea yhteistyökumppaneina. Tämä havainto alleviivaa myös luottamuksen merkitystä suhteessa verkoston muihin toimijoihin. Kilpailijoista haluttiin haastattelussa tavoitteellisesti ja painokkaasti käyttää jotain muuta nimitystä kuin kilpailija, kuten ”kanssaryrittäjät”, ”yhteistyökumppanit” ja ”kollegat”. Suhteissa muihin yrittäjiin näkyy selkeä identifioituminen yrittäjien ryhmään, yhteinen kieli ja yrittäjyyden ja oman toimialan konteksti, jossa jaetut kokemukset vahvistavat suhteita ja edesauttavat tietopääoman vaihtamista toimijoiden kesken. Suhteisiin muiden yrittäjien kanssa liittyi vahvasti myös vastavuoroisuus, jonka kaikki tapausyritykset, myös B, toivat esiin erilaisten esimerkkien kautta. (Nahapiet ja Ghoshal 1998, 256.)

Et se on sellasta pientä, että voi soittaa ja kysyä et hei saadaaks me lupa mennä. Ja sitten vien jonkun kotileivotun leivän kiitokseksi tai jotain muuta... (Yrittäjä B)

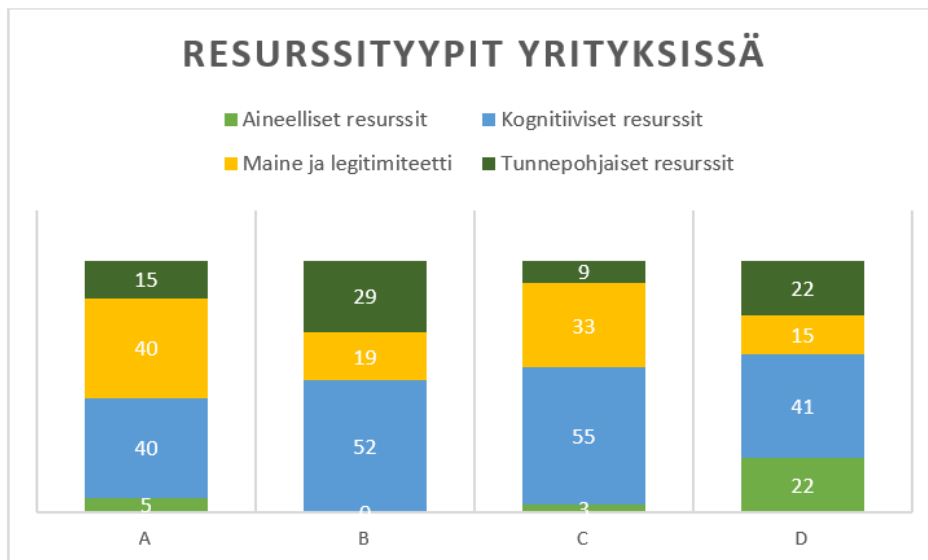
Ammatillinen kokemus ja asiantuntijuus lisää kokemusta luottamuksesta ja todennäköisyyttä tietopääoman vaihtoon osapuolten kesken (Chowdhury 2005, 313; Nahapiet ja Ghoshal 1998, 244, 254-256). Yrittäjillä on runsaasti keskinäistä tiedonvaihtoa juuri ammatillisissa yrittäjäverkostoissaan. Yrittäjät vaihtavat arkaluontoistakin tietoa, kuten ikäviä asiakaskokemuksia, kysyvät avoimesti toisiltaan ammatillisia neuvoja ja vinkkejä ja lähettävät toisilleen jopa asiakkaita. Tämänkaltainen vuorovaikutus ilmentää vahvaa luottamuksen kokemusta. Vastuullisuusasioissa luottamuksen merkitys korostuu, sillä yhteistyössä odotetaan toisen osapuolen jakavan pääosin samat arvot, joihin yritys itse sitoutuu. Vastuullisuuteen liittyy myös sääntelyä, joka altistaa riskeille.

...vuonna -20 kun meidän ala oli kuumaakin kuumempi noiden suojavälineiden takia niin siellä yritettiin (kumppanin toimesta) myydä isolle toimijalle sellasia suojamaskeja mitkä oli laittomii. ...tää on semmonen et jos mä tiedän että joku tekee tämmöstä niin ei käy meille. (Yritys C)

Resurssit

Kaikkia yrityksiä yhdistävä tekijä olivat yrityskumppanit, kanssaryrittäjät, ja yhteistyöyritykset, joilta saadaan neuvoja, vinkkejä ja konkreettista apua monenlaisissa ammatillisiin kysymyksiin liittyvissä ongelmatilanteissa. Apu voi olla tiedon jakamista neuvojen ja vinkkien muodossa, yrityksen arkisten pulmien ratkomista, hiljaisen tiedon jakamista ostopaikoista, joista löytää sopivimpia materiaaleja tai yhteistyötä helpottavien käytäntöjen jakamista, kuten suoria yhteystietoja tavarantoimittajille. Tarkasteltaessa yritysten verkostoiltaan saamia resursseja (taulukko 25), kognitiiviset resurssit korostuvatkin suurimpana resurssityyppien ryhmänä kaikkien yritysten aineistossa, tarkasteltaessa resursseja van Burg, Elfring ja Cornelissen (2022) jäsenyyksen valossa. Tulos on hyvin linjassa sen kanssa, että luottamuksen kokemus on yrittäjien verkostoissa korkea. Luottamus vahvistaa sosiaalisia suhteita ja tekee tiedonvaihdosta todennäköisempää yrittäjien välillä, jolloin myös sosiaalinen vuorovaikutus tuottaa todennäköisemmin arvoa kaikille (Chowdhury 2005, 313; Nahapiet ja Ghoshal 1998, 244, 254-256).

Taulukko 25. Verkostojen kautta saadut resurssit tapausyrityksissä suhteutettuna toisiinsa.



Maine ja legitimizeetti erottuu toiseksi suurimpana resurssiryhmänä: A:lla yhtä suurena kuin kognitiivisten resurssien ryhmä. Vastuullisuuskysymykset kytkeytyvät tähän kategoriaan vahvasti. Yrittäjien A ja C kohdalla mainekategoria näyttäytyy muita suurempana. Tämä

selittynee yritysten suhteella vastuullisuuteen; yrittäjälle A:lle vastuullisuus on strateginen valinta ja nykyinen verkosto tukee ja vahvistaa kriittisellä tavalla tätä mielikuvaa myös ulospäin. Yrittäjä C puolestaan kokee yrityksensä olevan vastuullisuuden polulla vasta alussa, mutta kokee siihen liittyvät arvot tärkeiksi. Hän kokee saavansa, ja aktiivisesti myös hakee verkostoltaan neuvoja vastuullisuuteen liittyvissä ratkaisuisissa, pyrkii omilla valinnoilla toteuttamaan arvoja käytännössä ja pyrkii kehittämään osaamistaan vastuullisuudessa. Lisäksi yrittäjä C tuo esiin verkoston merkityksen asiakkaalle näkyvän laadukkaan palvelun tuottamisessa; yrityksen maine riippuu myös verkoston suoriutumisesta ja etiikasta. Yritysten B ja D muita pienempi osuus maineresursseissa näyttää puolestaan liittyvän näiden yritysten vastuullisuussuhteeseen; molemmissa kestävyysajattelu on jollain tavoin sisällä yrityksen alkuperäisessä toiminta-ajatuksessa ja/tai yrittäjän elämäntavassa, eikä sitä siksi tietoisesti tuoda esiin erillisenä pyrkimyksenä tai kehitystavoitteena, kuten A:ssa ja C:ssä. Luotettavat yhteistyösuhteet ovat kuitenkin myös yrityksissä B ja D oleellisesti kytköksissä yritysten omien palvelujen sujuvuuteen ja siten mielikuvaan yrityksestä.

Maineeseen liittyy kaikkien yritysten kohdalla yhdenmukaisesti tarve saada verkostolta vahvistusta omille arvoille; yhteistyötä tehdään enemmän tai vähemmän valikoidusti omaa arvomaailmaa, kestävyysarvoja vahvistavien kumppaneiden kanssa. Luotettavat kumppanit vähentävät myös sekä vastuullisuuteen että muihin mainehaittoihin liittyviä riskejä. Myös kognitiivisten resurssien kohdalla on tunnistettavissa, että yrittäjät saavat verkostoiltaan paljon vastuullisuuteen liittyvää tietoa ja neuvoja. Niitä saadaan sekä yrittäjäkollegoilta, että myös hierarkkisilta kumppaneilta, eli yrityskehitysyhtiöltä ja ulkoisen rahoituksen kumppaneilta.

Aineellisissa resursseissa ilmenee pieniä eroja yritysten välillä. Yritykset A ja D saavat eniten aineellisia resursseja verkostoiltaan, mikä selittyy yritysten tuotteiden valmistuksen/ tuotantolähtöisen toiminnan kautta. D:n aineelliset resurssit korostuvat myös verkostojen kautta ulottuville tulleiden uusien liiketoimintamahdollisuuksien, yrityskauppojen vuoksi. Aineellisiin resursseihin ei ole laskettu yritysten tavanomaisten sopimusten kautta saatavia resursseja, kuten liiketoiminnan perusmateriaaleja tai -tarvikkeita, paitsi jos verkosto välittää niitä ohi tavanomaisten toimitusprosessien.

Tunnepohjaiset resurssit ovat kiinnostava kategoria, joka selvästi sai aineistossa huomiota. Vertaistuki, kannustus ja eri tavoin ilmenevä emotionaalinen tuki näyttäytyi resurssina kaikkien yritysten verkostoissa. Yrittäjä B toi henkisen tuen merkityksen esiin suhteessa

yrityskehitysyhtiön tukeen, vaikka tuki oli lähtökohtaisesti suunnattu liiketoiminnan kehittämiseen. Tuen saaminen omille ajatuksille oli hänelle vähintään yhtä tärkeä kokemus, kuin ohjeet verkkosivujen kehittämiseen. Myös asiakkaat olivat yrittäjälle B tärkeä emotionaalinen tuki ja ilon tuottaja. Yrittäjä D puolestaan kertoi verkostojensa suurimman merkityksen tulevan henkisestä pääomasta, jota hän saa verkostoissaan, muiden ihmisten seurassa. Yrittäjä A toi esille perheverkostonsa tarjoaman emotionaalisen tuen omien pelkojen voittamisessa ja yrittäjä C koki saavansa verkostonsa läheisiltä kontakteilta kannustusta hyvien keskustelujen kautta.

Resursseja voi peilata Lin (2001, 20) jäsenyykseen sosiaalisen pääoman hyödyistä. Sosiaalinen pääoma tuo Lin mukaan lisäarvoa toiminnalle tiedon, vaikutuksen, sosiaalisten suositusten ja vahvistamisen kautta. Tiedonkulun helpottuminen ja pääsy oikea-aikaiseen tietoon on nähtävissä selvästi yritysten resurssien kautta saamista hyödyissä. Sosiaalisen suositukset ovat tapaustyriyten verkostossa tunnistettavissa. Valta voi näyttäytyä mahdollisuutena suositella tai jättää suosittelematta tiettyä yhteistyökumppania esimerkiksi asiakkaalle, jota ei itse voi ottaa vastaan. Sosiaaliset suhteet verkostossa puolestaan luovat kokemusta ryhmään kuulumisesta ja vahvistavat siten yrittäjän identiteettiä.

Kilpailuetu

Taulukkoon 26 on koottu yhteenveto taustatekijöistä, joita tuloksissa on käsitelty ja jotka tulosten valossa näyttävät vaikuttavan siihen, millainen vaikutus yrityksen ulkoisilla verkostoilla ja niiden kautta saavutettavalla sosiaalisella pääomalla on kestäväää liiketoimintaa harjoittavien mikroyriyten kilpailuetuun. Taulukko ei ole kattava eikä täydellinen kuvaus kaikista vaikuttavista tekijöistä, vaan sen tavoite on tuoda esiin tuloksissa esiin nousseita ja oleellisimmilta vaikuttavista tapaustyriyksiä yhdistäviä ja erottavia seikkoja, johtopäätösten helpottamiseksi.

Taulukossa vihreällä taustalla olevat taustatekijät ovat yrittäjään liittyviä, sinisellä taustalla olevat tekijät taas yritykseen liittyviä/ yritystä kuvaavia tekijöitä.

Taulukko 26. Tapausyrityksiin ja yrittäjiin yhdistettyjen taustatekijöiden vertailu suhteessa kilpailuetuun.

Taustatekijä	A	B	C	D
Yrittäjän suhde vastuullisuuteen	Tärkeä arvo	Tärkeä arvo	Tärkeä arvo	Tärkeä arvo
Yrittäjän verkostoitumisen orientaatio	Ei-aktiivinen	Ei-aktiivinen	Aktiivinen	Aktiivinen
Yrityksen kehityskaari ja tausta	5-10 v, oy; Yrittäjän perustama, perheyritys.	10-20 v, toiminimi, sivutoiminen; Yritystoiminta elämäntapana.	5-10 v, oy; Yrittäjän perustama, perheyritys.	5-10 v, oy; Käynnistynyt yrityskau-poista.
Vastuullisuuden rooli yrityksen liiketoiminnassa	Strateginen tavoite	Sulautunut liikeideaan	Kehittyvä strategia	Sulautunut liikeideaan
Verkostojen määrä	Kohtalainen	Pieni	Kohtalainen	Suuri
Verkostojen monimuotoisuus	Kohtalainen	Riittävä	Suuri	Suuri
Sidosten luonne	Heikkoja ja vahvoja	Heikkoja ja vahvoja	Heikkoja ja vahvoja	Heikkoja ja vahvoja
Suurin resurssityyppi	Kognitiivinen ja maine	Kognitiivinen	Kognitiivinen	Kognitiivinen
Nykyisen verkoston merkitys vastuullisuuden näkökulmasta	Kriittinen	Ei kriittinen, mutta tuo lisäarvoa	Ei kriittinen/potentiaalinen	Melko kriittinen
Sosiaalisen pääoman vaikutus kilpailuetuun kestävässä liiketoiminnan kontekstissa	Suuri	Tilannesidon-nainen	Suuri potentiaali	Suuri

Yrittäjään itseensä liittyvien tekijöiden osalta yhdistävä lähtökohta on, että kaikki yrittäjät kokevat vastuullisuuden myös henkilökohtaisesti tärkeänä arvona. Mikroyrityksessä yrittäjän omat arvot ja tietoisuus vaikuttavat myös yrityksen strategioihin (Parry 2012, 220-223.). Yrittäjän persoonaan liittyviä tekijöitä ei tutkimuksessa ollut tavoitteena arvioida, mutta kolme yrittäjää neljästä kuvaili itse oma-aloitteisesti omaa persoonaansa esimerkiksi termein ”ekstrovertti”/ ”ei verkostoituja-tyyppi”. Yrittäjissä oli siis tunnistettavia eroavaisuuksia heidän suhteessaan verkostoitumiseen. Nämä tekijät on kiteytetty verkostoitumiseen liittyväksi orientaatioksi. Yrittäjät A ja B ilmaisivat olevansa pelkistetysti kuvattuna ei-verkostoituja, kun taas yrittäjä D toi esille olevansa ekstrovertti ja latautuvansa ihmisten seurasta. Yrittäjä C:n haastattelussa tuli myös esiin aktiivisuus ja spontaanisuus verkostoitumisessa.

Yritykseen liittyvissä tekijöissä vastuullisuuden rooli yrityksen liiketoiminnassa eroaa yrityksissä. Yrittäjä B kuvaa vastuullisuuden olevan taustalla vaikuttava ajattelumalli tai elämäntapa ja yrittäjä D kuvaa vastuullisuuden olevan oleellinen osa liiketoimintaa, sen luonteesta johtuen. Nämä näkökulmat on taulukossa tulkittu näitä yrityksiä yhdistäväksi. Vastuullisuus on sulautunut ja erottamaton osa näiden yritysten liikeidea, eikä sitä tuoda esimerkiksi viestinnällä näkyvästi esiin. Erotuksena edellisistä, yrityksessä A vastuullisuus on selkeä, strateginen valinta, jota vaalitaan läpileikkaavasti yrityksen eri toiminnoissa. Vastuullisuutta tuodaan myös viestinnällä tavoitteellisesti esiin ja se erottaa yritystä sen kilpailijoista. Yrityksessä C vastuullisuus on liiketoiminnan näkökulmasta vasta kehittyvällä tasolla, mutta yrittäjä tunnistaa aktiivisesti vastuullisuuteen liittyviä mahdollisuuksia. Yritys ei vielä viestinnässään tuo vastuullisuusasioita esille.

Verkostojen määrässä on joitakin oleellisia eroja tapausyritysten välillä. Yrittäjällä B on selkeästi vähemmän verkostoja kuin muilla yrityksillä, kun taas yrityksen D verkostojen määrä on huomattava verrattuna muihin, mikä tekee verkostosta myös hyvin monimuotoisen. Vaikka yritysten A ja C verkostot eivät oleellisesti eroa verkostotyyppien määrältä toisistaan, yrittäjän C verkostot ovat monimuotoisemmat ja mitä ilmeisimmin laajemmat. Yhteistä kaikille yrityksille on, että verkostoissa olevien sidosten luonne näyttää vaihtelevan, minkä perusteella kaikilla yrityksillä on ulottuvillaan sekä korkeaan luottamukseen perustuvia vahvoja siteitä että tietopääomaa erityisesti kehittäviä heikompia sidoksia. (kts. Kianto ja Waajakoski 2010, 7).

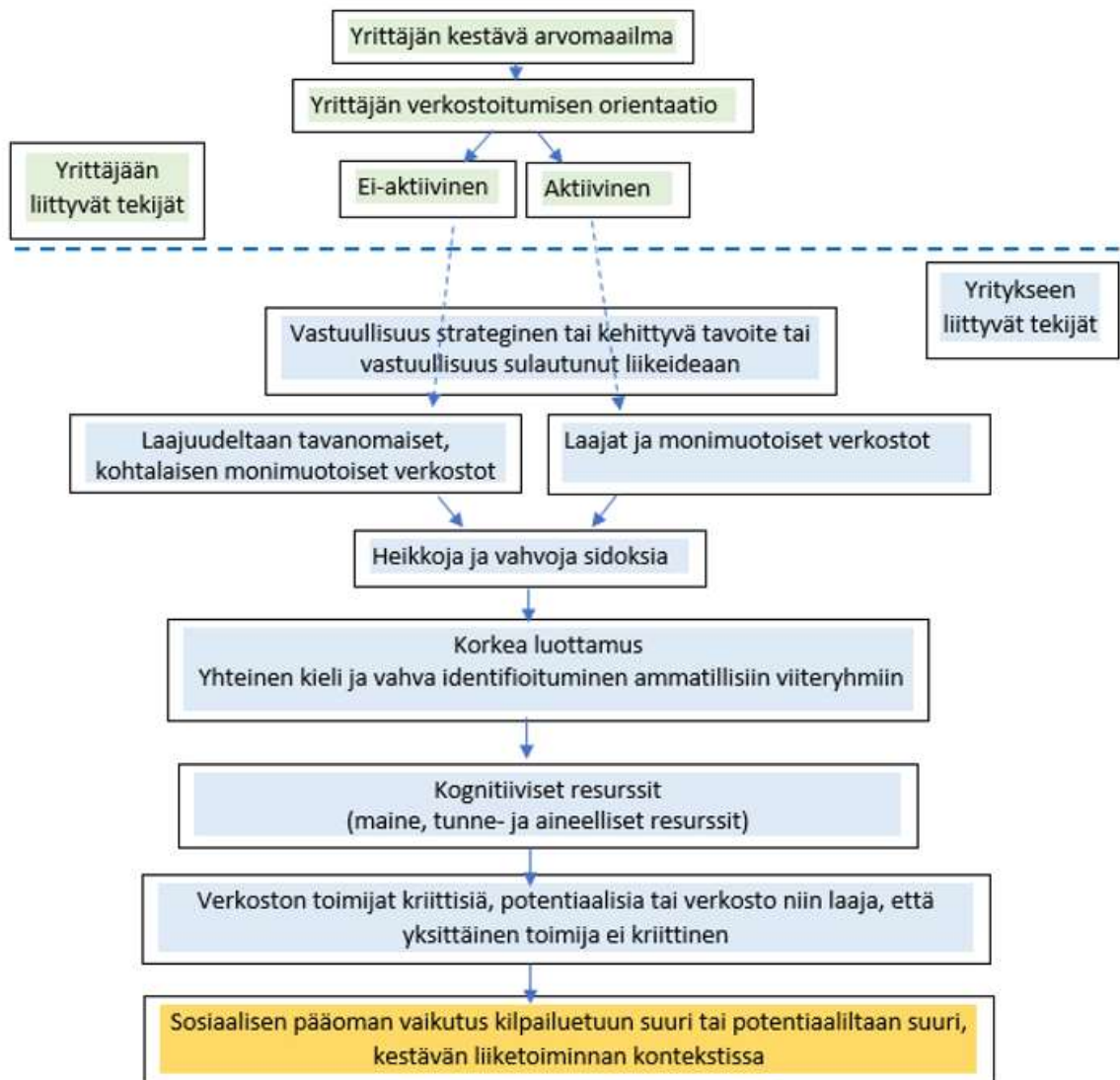
Nykyisen verkoston merkitys vastuullisuuden näkökulmasta näyttäytyy yrityksissä hiukan toisistaan poikkeavana, mikä näyttää selittyvän muilla taustatekijöillä. Yrittäjä A:lle vastuullisuus on yrityksen strateginen valinta ja juuri nykyinen verkosto on kriittisellä tavalla kytköksissä tähän tavoitteeseen. Huolella rakennettu vastuullinen tuotantokokonaisuus on mahdollistanut A:lle menestyksen esimerkiksi tarjouskilpailuissa, joissa vastuullisuus on asetettu kriteeriksi. Verkostolta hän saa runsaasti tarpeellisia vastuullisuutta tukevia, maineeseen ja legitimizeettiin kytkeytyviä resursseja. Yrittäjä C puolestaan kokee yrityksensä olevan vastuullisuuden polulla vasta alussa. Hän kokee saavansa tarvittaessa verkostoltaan resursseja vastuullisuuteen liittyvissä kysymyksissä mutta näkee verkostossa ennen kaikkea potentiaalia, joka voi myöhemmin hyödyttää häntä tarvittavin resurssein vastuullisuuden merkityksen kasvaessa.

Yrityksillä B ja D on muita pienempi osuus verkostolta saaduissa maineresursseissa, joka selittyy todennäköisesti sillä, että kestävyysajattelu on sulautunut osaksi yrityksen toiminta-ajatusta. Kaikki verkostot ja niistä saatavat resurssit palvelevat silloin jossain määrin vastuullisuuden pyrkimyksiä mutta juuri nykyinen verkosto ei yrittäjien mukaan ole kriittinen vastuullisuuden näkökulmasta. Yrityksen B kohdalla tämä selittyy yrittäjän liiketoiminnan luonteen kautta, sillä verkostoilla ei ylipäätään ole systemaattista roolia lisäarvon tuottajana majoituspalveluille. Yrityksen D kohdalla tulkinta on, että verkoston laajuus mahdollistaa korvaavien toimijoiden löytymisen, jos joku verkostosta poistuu. Kuitenkin yrityksen D nykyisessä verkostossa on tunnistettavissa joitakin avaintoimijoita, joiden korvaaminen voisi lyhyellä aikajänteellä olla haastavaa ja joiden poistuminen voisi vaikuttaa yrityksen kykyyn kilpailla esimerkiksi laajemmalla palvelukonseptilla. Verkostojen merkitys kokonaisuutena on yrityksen D kilpailukyvyllä merkityksellinen, ja erityisesti verkoston laajuus antaa liikumavaraa jos sen rakenteessa tulee muutoksia.

Kaikkia yrityksiä yhdistää korkeaksi koettu luottamus suhteessa verkoston toimijoihin, samoin yhteinen kieli näyttäytyy merkityksellisenä tiedon jakamista edistävänä osatekijänä verkostoissa. Identifioituminen verkostossa sijaitseviin viiteryhmiin on vahvaa. Kaikilla yrityksillä on myös sosiaalisen vaihdannan kautta toisesta yhteydestä yritystoiminnan resursiksi siirtyneitä verkostoja. (Nahapiet ja Ghoshal 1998, 252-254.)

Kolme neljästä tapausyrityksestä, kaikki osakeyhtiöt, osuvat elinkaareltaan samaan ikähaarukkaan, joka on 5-10 vuotta. Yritykset A ja C ovat yrittäjien itsensä perustamia. Yritys D on aloittanut toimintansa puolestaan ostamalla valmiin liiketoiminnan. Yritys B poikkeaa muista paitsi yritysmuodoltaan ja sesonkiluonteisuuden vuoksi, myös iältään vanhimpana ikähaarukassa 15-20 vuotta ja kooltaan pienimpänä, yhden hengen yrityksenä. Nämä taustatekijät eivät näytä tekevän erityistä eroa kilpailuedun rakentumisessa yrityksissä. Sesonkiluonteisesti toimivan yrityksen verkostot näyttäytyvät tässä tutkielmassa suppeimpina, mutta yrittäjän verkostoitumisen orientaatio ja sen vaikutus verkostojen laajuuteen näyttää selittävän tätä seikkaa sesonkiluonteisuutta todennäköisemmin.

Kuvassa neljä on kiteytetty ne keskeiset tekijät ja tekijöiden väliset suhteet, jotka näiden tapausten valossa vaikuttavat mikroyritysten kilpailuedun rakentumisen taustalla.



Kuva 4. Keskeiset yrittäjään itseensä sekä sosiaaliseen pääomaan liittyvät tekijät ja tekijöiden väliset suhteet, joilla on vaikutusta kilpailuedun rakentumiseen kestävän liiketoiminnan kontekstissa.

Tulosten valossa ulkoisten verkostojen kautta saavutettava sosiaalinen pääoma näyttää vaikuttavan positiivisesti kilpailuedun rakentumiseen kestävää liiketoimintaa harjoittavissa mikroyrityksissä. Tapausyrityksissä oli tunnistettavissa joitakin oleellisia eroavaisuuksia, mutta niistä riippumatta ulkoiset verkostot toivat lisäarvoa kaikkien tapausyritysten liiketoiminnalle.

Kuvasta voidaan yhteenvetona todeta, että eroavaisuuksista huolimatta tietyt tekijät yhdistivät kaikkia yrityksiä. Jokaisen yrityksen omistaja-yrittäjällä itsellään oli selkeästi *kestävä*

arvomaailma, ei vain yrityksen tavoitteiden näkökulmasta vaan myös henkilökohtaisessa elämässä. Tällä on vaikutusta siihen, mitä yritys verkostoiltaan odottaa ja kuinka hän niitä valikoi. Kilpailuedun saavuttamiseksi verkostojen tulisi olla laajuudeltaan *vähintään kohtalaisen laajat* ja erityisesti *riittävän monimuotoiset* ja niistä tulisi löytyä sekä *heikkoja että vahvoja sidoksia*. *Luottamuksen merkitys* sosiaalisen pääoman kognitiivisesta ulottuvuudesta korostuu suhteissa, samoin yhteisellä kielellä ja ammatillisiin viiteryhmiin identifioitumisella on suuri merkitys. Näitä tekijöitä vahvistaa myös yrittäjän kyky siirtää ja hyödyntää sosiaalisen vaihdon kautta muissa yhteyksissä tärkeitä verkostoja osaksi yrityksen verkostoja.

Verkostoilta saadaan ensisijaisesti *kognitiivisia resursseja*, kuten omaa toimintaa sujuvoitettavaa ja nopeuttavaa tietoa, neuvoja, vinkkejä, yhteyksiä sekä apua yrityksen arkisten pulmien ratkomisessa. Yrittäjät hyötyvät verkoston suosituksista ja saavat jopa uusia asiakkuuksia ja liiketoimintamahdollisuuksia verkoston kautta. Vastavuoroinen tuki on läsnä verkostojen toiminnassa. Maineeseen ja legitimitettiin liittyvät resurssit tulevat verkoston kautta yrittäjien ulottuville toiseksi suurimpana resurssiryhmänä ja tuovat kognitiivisten resurssien ohella lisäarvoa erityisesti yrityksen vastuullisuuteen, minkä lisäksi luotettavat suhteet korostuvat asiakkaalle näkyvän palvelun laadussa. Tunnepohjaiset resurssit ja aineelliset resurssit täydentävät verkostolta saatua resurssikokonaisuutta ja vertaistuki on resurssina tärkeä. Verkoston toimijat ovat tarkasti valikoituja/valikoituneita ja siten yrityksen vastuullisuudelle rakentuvan *kilpailuedun kannalta kriittisiä* tai vaihtoehtoisesti verkostoissa on paljon vastuullisuuden kannalta *potentiaalisia* suhteita, tai se on niin *laaja*, että yksittäinen toimija ei muodostu kriittiseksi kilpailuedun rakentumisen kannalta.

Tarkasteltaessa kirjallisuuden valossa aineettoman pääoman merkitystä yrityksen kilpailuedulle dynaaminen lähestymistapa korostaa yrityksen valmiutta hyödyntää, kehittää ja muuttaa aineettomia resursseja rakentaessaan kilpailuetua. Arvonluontiprosessissa yrityksen erilaiset resurssit ovat vuorovaikutuksessa ja niitä yhdistellään, minkä lisäksi tarvitaan aktiivisia käytäntöjä tietopääoman hyödyntämiseksi. Muutoskyvykyys varmistaa kilpailuedun oppimisen, markkinatilanteen muutoksiin sopeutumisen ja uudistumiskyvyn kautta. (Kianto 2007, 343-344, 348-352) Tapausyritysten suhteet, vuorovaikutus ja yhteistyön käytänteet ulkoisilta verkostoilta saatujen resurssien yhdistämiseksi ja hyödyntämiseksi omassa toiminnassa edustavat yrityksissä dynaamisia, jatkuvia prosesseja. Ne tapausyrityksistä, joissa verkostot ovat suuri tai potentiaalisesti suuri kilpailuedun lähde hyödyntävät verkostojaan myös

pyrkimyksissään uudistua, esimerkiksi tunnistamalla potentiaalisia kumppaneita vastuullisuuden näkökulmasta ja omaksumalla aktiivisesti uutta tietoa ja osaamista verkostoista.

6 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa esitän johtopäätökset tuloksista vastaamalla alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin, alkaen tarkastelun alakysymyksistä. Tutkielma oli vertaileva tapaustutkimus ja tulokset perustuvat neljässä tapausyrityksessä toteutettuihin teemahaastatteluihin.

Ensimmäinen alakysymys tutkielmassa oli: *Millaisia ulkoisia suhdeverkostoja kestävää liiketoimintaa harjoittavilla mikroyrityksillä on ja millaisia suhteet näissä verkostoissa ovat luonteeltaan?*

Ensimmäisen alakysymykseen vastaamiseksi tutkielmassa selvitettiin millaisia ulkoisia yhteistyöverkostoja ja -suhteita tutkimuksen kohteena olevissa mikroyrityksissä on ja millaisia nämä verkostojen kautta rakentuvat suhteet ovat luonteeltaan kestävää liiketoimintaa harjoittavissa mikroyrityksissä.

Mikroyrityksillä on tulosten valossa *monimuotoisia verkostoja*, joista useimmat kytkeytyvät ammatillisiin yhteyksiin. Verkostoon kuuluu enimmäkseen markkinasuhteita edustavia verkostoja kuten jälleenmyyjä, tavarantoimittaja, yritys- ja kuluttaja-asiakkaita ja erilaisia yhteistyöyritysten verkostoja, jotka pitävät sisällään sekä oman alan yrittäjiä, että yhteistyöyrityksiä muilta aloilta. Oman alan kilpailijoihin suhtaudutaan tulosten valossa mikroyrityksissä pääsääntöisesti arvokkaina yhteistyökumppaneina ja ne luetaan osaksi muuta yrityskumppanien verkostoa. Ammatillisiin verkostoihin lukeutuvat esimerkiksi myös kirjanpittäjä, oppilaitokset ja erilaiset ammatilliset järjestöt sekä mentorisuhteet. Markkinasuhteita edustavissa verkostoissa on myös sosiaalisten suhteiden piirteitä, sillä niissä esiintyy vastavuoroisuutta toisen osapuolen auttamiseksi, muissakin kuin tavanomaiseen palvelujen ja tuotteiden ostoon perustuvassa kontekstissa. (kts. Adler ja Kwon 2002, 18-19.)

Perheellä näyttää olevan mikroyritysten verkostoissa myös tärkeä rooli. Perhe edustaa sosiaalista verkostosuhdetta ja siinä roolissa kannustavaa ja tukea antavaa taustajoukkoa, mutta perheverkostot voivat saada myös ammatillisempaa merkitystä ja tarjota yrittäjälle resursseja oman osaamisen kehittämiseen yrittäjyydessä sekä potentiaalisen asiakasryhmän, jonka tuki on etenkin yrityksen alkuvaiheessa tärkeä. Hierarkkisempia kumppaneita verkostoissa edustavat tyypillisesti yrityskehitysyhtiöt ja tukea saatetaan hakea myös ulkoista TKI-rahoitusta tarjoavilta kumppaneilta. (kts. Adler ja Kwon 2002, 18-19.)

Mikroyritysten verkostoissa vaikuttaa olevan *sekä heikkoja että vahvoja sidoksia*, joiden kautta yrittäjien ulottuville tulee tietoa ja mahdollisuuksia monipuolisesti (Granovetter (1973, 1361). Tyypillisessä verkostotyypissä, yhteistyöyritysten verkostoissa on tavallisesti joitakin luottohenkilöitä, joiden puoleen käännetään toisia useammin yritystoimintaan liittyvissä tarpeissa ja kysymyksissä.

Nahapiet ja Ghoshalin (1998) sosiaalisen pääoman teorian valossa kognitiivinen ulottuvuus ja sen osatekijöistä erityisesti *luottamus korostuu mikroyritysten verkostoissa*. Kestävän liiketoiminnan kontekstissa luottamuksella on erityinen rooli, sillä yrittäjät odottavat myös yhteistyökumppanin jakavan samat, vastuullisuuteen liittyvät arvot. Vastuullisuuteen liittyy sääntelyä, joka altistaa yhteistyön riskeille, joiden realisoitumista voidaan korkeaa luottamusta sisältävissä verkostoissa välttää. Myös suhdeulottuvuuden tekijöillä on suuri arvo; yritysten vuorovaikutusta verkostoissa helpottaa yhteinen kieli ja koodisto, oman toimialan konteksti ja käsitteistö, jonka tuella tiedon vaihto verkostoissa helpottuu. (Nahapiet ja Ghoshal 1998, 252-254.) Yrittäjät identifioituvat vahvasti yhdistävien arvojen ja tavoitteiden kautta omiin, ammatillisiin viiteryhmiinsä, mikä lisää motivaatiota tiedon vaihtamiseen (Nahapiet ja Ghoshal 1998, 256.)

Tyypillistä mikroyritysten verkostoille näyttää olevan sosiaalinen vaihdanta, eli yritykset siirtävät tehokkaasti verkostoja muista yhteyksistä yritystoiminnan toimintaympäristöön ja hyödyntävät näissä verkostoissa rakentunutta luottamusta ammatillisissa yhteyksissä. Aiempi kokemus onnistuneesta yhteistyöstä helpottaa yhteistyön rakentamisesta toisessa kontekstissa. (Nahapiet ja Ghoshal 1998, 253.)

Luottamus vaikuttaa kaiken kaikkiaan olevan keskeinen mekanismi, joka tukee yritysten verkostojen rakentumista ja niissä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Luottamuksen merkitys korostuu, kun verkostot tukevat mikroyrityksen omistaja-yrittäjän vastuullisuusarvoja. Yrittäjän oma *verkostoitumisen orientaatio* vaikuttaa taustatekijänä siihen, miten laajoiksi ja monimuotoisiksi verkostot rakentuvat (kts. Elfring, Klyver ja van Burg 2021, 144.). Samoin yrittäjän omalla *arvomaailmalla* on vaikutusta siihen, mitä hän verkostoiltaan odottaa ja kuinka hän niitä valikoi.

Toinen alakysymys oli *Millaisia resursseja kestäväää liiketoimintaa harjoittava mikroyritys saa käyttöönsä ulkoisten verkostojensa välityksellä ja miten nämä resurssit hyödyttävät liiketoimintaa?*

Toisen alakysymyksen avulla tarkasteltiin verkostojen kautta yrityksen ulottuville tulevia resursseja ja niistä seuraavia hyötyjä liiketoiminnalle. Resurssit jäseneltiin van Burg, Elfring ja Cornelissen (2022) viitekehyksen mukaan. *Suurimpana resurssiryhmänä erottuivat kognitiiviset resurssit*. Yritykset saavat verkostoiltaan runsaasti tietoa, joka esimerkiksi mahdollistaa toimitusten sujuvuuden ja prosessien joustavuuden, mikä vastaavasti antaa mahdollisuuden nostaa yrityksen laatua asiakkaan suuntaan. Tietoa, suosituksia, neuvoja, ohjeita ja sparrausta jaetaan myös omaan työhön liittyvistä menetelmistä ja sopivista materiaaleista tai hyväksi koetuista yhteistyökumppanuuksista.

Yllättävästi yrittäjät jakavat toisille myös suoria asiakkuuksia, mikä mahdollistuu kilpailijoista koostuvissa yhteistyöverkostoissa. Jos oma osaaminen tai aikataulut eivät tunnu sopivan asiakkaan toiveisiin, ohjataan asiakas verkostossa ”kanssaryrittäjälle”. Verkoston kautta tietoon tulevat liiketoimintamahdollisuudet voivat johtaa parhaimmillaan jopa yrityskauppoihin. Osallistuminen ja menestyminen vastuullisuustekijöitä korostavissa tarjouskilpailuissa alin Hankintaroolissa mahdollistuu vastuullisen verkoston ja siltä saatujen resurssien vahvistamana.

Kognitiivisten resurssien puitteissa jaetaan myös vastuullisuuteen liittyvää tietoa ja osaamista. Toiseksi suurimpana resurssiryhmänä maineeseen ja legitimizeettiin liittyvät resurssit ilmentävät vastuullisuutta vielä eksplisiittisemmin. Kotimaisuus, ekologisuus ja muuta vastuullisuuteen liittyvät arvot omassa verkostossa vahvistavat mikroyrityksen mainetta, vähentävät riskejä ja tuovat legitimizeettiä kestävien arvojen näkökulmasta. Verkostojen kautta yritykset saavat myös aineellisia resursseja, kuten suoraan puuttuvia aineita tai tarvikkeita, sekä työvoimaa harjoittelijoiden muodossa. Tunnepitoisilla resursseilla on myös tärkeä rooli. Vertaistuki, kannustus ja erilainen emotionaalinen tuki ilmentävät näitä resursseja, joita yritykset saavat monipuolisesti erityyppisistä suhteista, asiakkaista yrityskumppaneihin, perheeseen ja kehitysyhtiöön.

Yrityksen vastuullisuuteen liittyvä kehitysvaihe tai sen asemointi yrityksen liikeideassa näyttää jossain määrin vaikuttavan siihen, mitkä resurssit verkostosuhteissa korostuvat. Jos vastuullisuus on yrityksessä selkeästi strateginen valinta tai vaihtoehtoisesti kehittyvällä

tasolla oleva strateginen tavoite, maineeseen liittyvät resurssit näyttävät korostuvat kognitiivisten resurssien rinnalla merkityksellisempänä ryhmänä. Yrityksen nykyiset verkostot tai niissä piilevä potentiaali korostuvat tällöin vastuullisuuden näkökulmasta. Mikäli vastuullisuus sen sijaan on sulautunut yrityksen liikeideaan, vaikuttaa siltä, että maineeseen liittyvät tekijät eivät saa korostetusti huomiota, vaan ne ovat enemmänkin oletusarvo vastuullisuutta muutoinkin edustavan verkoston resursseina. Verkoston laajuus vaikuttaa yhtenä tekijänä siihen, onko yrityksen nykyinen verkosto kriittinen vastuullisuuteen liittyvien resurssien näkökulmasta; laajassa verkostossa on enemmän potentiaalisia toimijoita ja resursseja saatavilla, jolloin yksittäisen toimijan poistuminen verkostosta ei ole merkityksellistä.

Tutkielman päätutkimuskysymyksenä oli *Millainen vaikutus sosiaalisella pääomalla on kestävää liiketoimintaa harjoittavien mikroyritysten kilpailuedun rakentumiseen?*

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että sosiaalisen pääoman vaikutus kilpailuedun rakentumiseen mikroyrityksessä näyttäytyy tulosten valossa *vahvana*. Ulkoiset verkostot ja niiden kautta saavutettavat resurssit muodostavat merkityksellisen voimavaran mikroyrityksille, jotka jo harjoittavat kestävää liiketoimintaa tai vasta pyrkivät kehittymään kestävämpään suuntaan. Suurimpana verkostoilta satavana resurssiryhmänä erottuvat *kognitiiviset resurssit* ja *luottamus* on keskeinen verkostojen rakentumista tukeva mekanismi. Vaikuttavina peruselementteinä taustalla näkyvät sekä *yrittäjän oma arvomaailma* että *yrittäjän verkostoitumisen orientaatio* sekä että se, *miten vastuullisuus yrityksen liiketoiminnassa näyttäytyy*.

Liikeideaan sulautunut vastuullisuusajattelu, vastuullisuus strategisena tavoitteena sekä vastuullisuus kehittyvänä strategiana näyttävät kaikki luovan viitekehyksen, jossa myös yrityksen ulkoiset verkostot rakentuvat edistämään vastuullisuutta osana yrityksen kilpailuetua. Verkostolta saatavat resurssit ovat luonteelta resurssiperustaista teoriaa (RBV) mukaillen arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti kopioitavia ja korvaamattomia, sillä ne syntyvät sosiaalisissa suhteissa eikä niitä voi sellaisenaan kopioida (Barney 1991, 101-107). Yritykset myös hyödyntävät resursseja omassa toiminnassaan dynaamisesti arvon luomiseksi (Kianto 2007, 343-344).

Tulosten valossa vaikuttaa siltä, että *laajasti verkostoituneet yritykset, joilla on monimuotoisia suhteita verkostoissaan näyttävät saavan verkostojensa kautta eniten kilpailuetua*. Yrityksen verkoston toimijat ovat vastuullisuudelle rakentuvan kilpailuedun kannalta joko

kriittisiä, mikäli vastuullisuus on strateginen tavoite ja rakentuu nykyisten yhteistyökumppanuuksien varaan, tai potentiaalisia ja vaihtoehtoja tarjoavia, mikäli vastuullisuus on vasta kehittyvä strategia tai liikeideaan jo sulautunut toimintatapa, ja verkosto on erityisen laaja ja monimuotoinen. Laajassa verkostossa kilpailuetu ei rakennu yksittäisten kumppanuuksien varaan. Kappaleessa 5.4., taulukossa 26 on kiteytetty keskeiset tekijät, jotka tämän tutkielman tulosten valossa vaikuttavat kilpailuedun rakentumisen taustalla.

6.1 Pohdinta

Tämän tutkielman tavoitteena oli tarkastella sosiaalisen pääoman vaikutusta kilpailuedun rakentumiseen kestävästä liiketoiminta harjoittavissa mikroyrityksissä. Mikroyritykset edustavat merkittävää ryhmää Suomen yritys kentässä ja niissä on paljon potentiaalia sekä suomalaisten työllistäjinä että potentiaalisena alihankintaverkosto suuremmille yrityksille (Suomen yrittäjät 2023). Kestävyyteen liittyvän sääntelyn lisääntyminen haastaa tällä hetkellä mikroyrityksiä uudistumaan ja yritykset kokevat myös saavansa hyötyä kestävyysasioiden huomioimisesta liiketoiminnassaan (Business Finland 2022). Kehittyminen vastuullisempaan suuntaan vaatii kuitenkin resursseja, joita mikroyrityksillä on tyypillisesti rajallisesti. Yritykset ulkopuoliset verkostot voivat silloin auttaa yritystä niiden pyrkiessä luomaan kilpailuetua kestäväällä liiketoiminnalla. (Partanen et al. 2020, 179; Stam, Arzlanian ja Elfring 2014)

Tämän tutkielman tulokset vahvistavat osaltaan aiempaa tutkimusta, joka osoittaa verkostojen hyödyn pienten yritysten menestykselle kriittisenä tekijänä. Stam, Arzlanian ja Elfring'in (2014) tutkimuksessa sosiaalisen pääoman suhde pienten yritysten suorituskykyyn todettiin positiiviseksi. Rakenteelliset aukot, heikot sidokset ja monimuotoiset verkostot hyödyttävät Stam et al. (2014) analyysin mukaan eniten elinkaareltaan uudempia yrityksiä, kun taas verkoston koko ja vahvat sidokset ovat positiivisesti yhteydessä vanhempien yritysten suorituskykyyn. Yrityksen ikään liittyvää vertailua ei tässä tutkielmassa päästy tekemään, sillä tutkittujen yritysten elinkaaret eivät tarjonneet tälle vertailulle riittävää pohjaa. Yrittäjät kuitenkin toivat esille haastatteluissa myös kokemuksia yrityksen perustamisvaiheesta; yrittäjä A mainitsi löytäneensä yritystoimintaa käynnistäessään sopivan kirjanpitäjän yrityskehitysyhtiön suosituksesta ja yrittäjä C toi esiin hyödyntäneensä yrityksen alkuvaiheessa aiemmasta työkontekstista tuttuja, monimuotoisia verkostoja luodessaan suhteita yritykselleen.

Tutkielman tulokset myös osoittavat, että verkoston koolla on yhteyttä kilpailuedun määrään tapausyrityksissä, jotka kaikki olivat elinkaareltaan jo yli 5 vuotta vanhoja. Laajasti verkostoituneet yritykset, joilla on monimuotoisia, ei pelkästään vahvoja, suhteita verkostoissaan näyttävät tulosten mukaan saavan verkostojensa kautta eniten kilpailuetua.

Stam et al. (2014, 153) tuovat esiin, että tutkijoilla on osin ristiriitaisia näkemyksiä siitä, muodostuuko sosiaalinen pääoma verkoston rakenteen, suhteiden vahvuuden vai verkoston suhteiden kautta saavutettavien resurssien kautta. Tässä tutkielmassa verkostojen rakennetta, niissä sijaitsevien suhteiden luonnetta ja suhteiden kautta saavutettavia resursseja on tarkasteltu kokonaisuutena. Sosiaalista pääomaa muodostuu mikroyrityksille näiden kaikkien tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Nahapiet ja Ghoshal'in (1998, 243) sosiaalisen pääoman määritelmä luo viitekehyksen, jonka kautta olen tarkastellut sosiaalisen pääoman luonnetta sen rakenteen ulottuvuuksien, verkostossa sijaitsevien suhteiden luonteen sekä suhteiden kautta saavutettavien resurssien valossa ja muun muassa Granovetter'in (1973) ja Burt'in (2000) luonnehdinnat verkostosidosten ja rakenteiden luonteesta täydentävät kirjallisuuskatsauksessa tätä tarkastelua. van Burg, Elfring ja Cornelissen'in (2022) jäsenitys sosiaalisen pääoman kautta yrityksen ulottuville tulevista resursseista ja Elfring, Klyver ja van Burg'in (2021) näkemys siitä, millaisin strategioin yrittäjät pyrkivät käyttämään verkostosidoksiaan resurssien saavuttamiseksi täydentävät osaltaan kirjallisuuskatsausta ja sosiaalisen pääoman teorioita. Kestävää liiketoimintaa harjoittavien mikroyritysten verkostojensa kautta saavuttama kilpailuetu muodostuu tämän tutkielman tulosten valossa verkstorakenteiden, niissä sijaitsevien suhteiden ja resurssien kokonaisuudesta, jossa vaikuttavina tekijöinä ovat näiden lisäksi yrittäjän oma arvomaailma ja orientaatio verkostoitumiseen.

Aineeton pääoma (tietopääoma) ymmärretään tässä tutkielmassa yrityksen kilpailuedun keskeisenä lähteenä (Lönnqvist, Kujansivu ja Antola 2005, 60-63). Yritykset rakentavat kestävä kilpailuetua, kun ne omistavat arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti kopioitavia ja korvaamattomia resursseja ja voivat niiden avulla luoda pitkäaikaista kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin. (Barney 1991, 101-106; Grant 1991, 114-119, 124-127.) Dynaaminen lähestymistapa tietopääomaan kilpailuetuna korostaa yrityksen kyvykkyyttä ei vain omistaa, vaan myös hyödyntää pääomaan arvon luomiseksi (Kianto 2007, 343-344, 348-352). Partanen, Kaupila, Sepulveda ja Gabrielsson'in (2020) osoittivat tutkimuksessaan, että myös yrityksen verkostostaan saamat resurssit voivat olla uniikkeja ja vaikeita korvata; pieni yritys voi siis luoda kestävä kilpailuetua myös verkostojensa kautta saavuttamiensa resurssien tuella.

Tulokset tässä tutkielmassa ovat linjassa Partasen et al. (2020) havaintojen kanssa. Tapausyritysten verkostojensa kautta saavuttamat resurssit saivat uniikin ja vaikeasti kopioitavan luonteen yhdistyessä yrittäjän omaan osaamiseen, tietoon tai palveluun, esimerkkinä yrityksen C luoma suora suhde eurooppalaiseen toimittajaan toimitusten nopeuttamiseksi tai yrittäjän B henkilökohtaisten kontaktiensa kautta rakentama elämyksellinen vierailukohde ulkomaalaisille majoitusvieraille.

Stam et al. (2014, 154) korostavat omistaja-yrittäjän roolia pienen yrityksen verkostojen rakentajana; yrittäjän omat verkostot ovat heidän mukaansa merkittävä pienen yrityksen suorituskykyyn vaikuttava tekijä. Tämä näkökulma nousi esiin vahvana myös tässä tutkielmassa. Kaikissa tapausyrityksissä suhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen ulkoisiin verkostoihin oli yrittäjä-omistajan vastuualuetta ja yrittäjä myös itse aktiivisesti hyödynsi näitä suhteita. Monet suhteet olivat lisäksi siirtyneet yritykselle resurssiksi yrittäjän henkilökohtaisesta elämästä sosiaalisen vaihdannan kautta. Welsh ja White (1981, 18, 23-26, 32) mainitsevat resurssiköyhyyden käsitteen mikroyrityksiin liittyen erityisesti henkilöresurssien näkökulmasta. Mikroyrityksen omistaja-yrittäjältä vaaditaan monitaitoisuutta ja kykyä toimia monissa eri rooleissa, jolloin yrittäjän henkilökohtainen panos yrityksen menestyksen rakentamisessa korostuu.

Tämä tutkielma toteutettiin vertailevana tapaustutkimuksena ja se mukaili Eisenhardt'in (1989, 535-537) kahdeksan askelta sisältävää, tapaustutkimuksen lähestymistapoja syntetisoivaa mallia (taulukko 3). Tutkielman aineistoksi valittiin tutkittavan ilmiön kannalta tarkoituksenmukaisia tapauksia, yhteensä neljä tapausyritystä, ja niitä vertaamalla pyrittiin luomaan syvällisempää ymmärrystä tutkimuksen keskiössä olevasta ilmiöstä, sosiaalisen pääoman vaikutuksesta kestävää liiketoimintaa harjoittavien mikroyritysten kilpailuetuun. Pohdinnan lopputulemana totean, että käytetty kirjallisuus ja keskeiset käsitteet yhdessä valitun tutkimusmenetelmän kanssa näyttivät tässä työssä muodostavan suhteellisen tasapainoisen ja loogisen kokonaisuuden, ja niiden pohjalta rakentuneet tulokset vahvistavat aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta esiin nousseita havaintoja.

6.2 Tulosten hyödynnettävyys

Mikroyritykset ovat Suomen yritys kentässä merkittävä yritys joukko, jonka menestyksellä on kansantalouden näkökulmasta merkitystä. Mikroyritykset työllistävät suomalaisia ja

tarjoavat myös suuremmille yritykselle tukea muodostamalla yritys kentälle merkittävän alihankkijaverkoston. (Suomen yrittäjät 2023.) Kuitenkin juuri mikroyritykset kärsivät usein eniten erilaisista yhteiskunnan muutoksista, sillä ne operoivat vähäisin resurssein ja ovat monin tavoin riippuvaisia ympäröivän toimintaympäristön vakaudesta. Vastuullisuus on esimerkki tällä hetkellä kasvavasta, yrityksiä haastavasta vaatimuksesta, joka myös pienten yritysten on pystyttävä huomioimaan toiminnassaan entistä vakuuttavammin ja kattavammin.

Tutkielman tulokset osoittavat, että mikroyritysten ulkoiset verkostot tuovat niille liiketoimintaa tukevaa lisäarvoa ja resursseja, joiden avulla ne voivat kehittyä kilpailukykyisemmiksi myös kestävä liiketoiminnan viitekehityksessä. Käytännön suositukseksi näitä huomioita voivat hyödyntää esimerkiksi erilaisten julkiset, ulkoista TKI-rahoitusta tarjoavat ja hyödyntävät toimijat, kuten ammattikorkeakoulut, kehittämissyhtiöt ja muut kehittämissorganisaatiot, joiden tehtäviin elinkeinoelämälähtöinen kehittäminen kuuluu ja joilla on mahdollisuus huomioida mikroyritykset kohderyhmänä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimissaan. Tämän tutkielman toimeksiantaja, Euroopan unionin osarahoittama ESR-hanke Green Steps tarttui haasteeseen omalta osaltaan pyrkimyksillään lisätä hankkeeseen osallistuvien yritysten verkostoitumista ja kestävyysosaamista.

Tulokset hyödyttävät toivottavasti ensisijaisesti mikroyrityksiä ja niiden omistaja-yrittäjiä eri toimialoilla. Tutkielma voi toimia ajatusten herättäjänä verkostojen roolista ja auttaa yrityksiä tunnistamaan ulkoisten verkostojen merkityksen omalle liiketoiminnalleen. Verkostoista saatavien hyötyjen tiedostaminen kannustaa yrittäjää tarkastelemaan omia verkostoja strategisemmin erityisesti vastuullisuuden näkökulmasta mikä auttaa jatkossa myös kehittämään verkostoja tavoitteellisemmin. Oman verkostoitumiseen liittyvän orientaation ja verkostoitumisessa hyödynnettävien strategioiden tunnistaminen lisäävät yrittäjän itsetuntemusta ja avaavat näkymiä oman toiminnan vaikutusten tunnistamiseen yritystoiminnan kontekstissa.

6.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkielma toteutettiin monitapaustutkimuksena ja sen aineisto koostuu neljässä tapaustutkimuksessa toteutetusta haastattelusta. Tutkimusasetelma on johdatellut tässä tutkielmassa tarkastelemaan tutkimuskysymystä vertailevana tapaustutkimuksena. Sellaisena sen tarkoitus on tarjota laadullisen tutkimuksen tapaan mahdollisuus ymmärtää tutkimuksen kohteena

olevaa ilmiötä yksittäisten tapausyksiköiden avulla, etsien aineistosta ilmiötä selittäviä yhdenmukaisuuksia tai eroja (Alasuutari 2011, 30-39, 59.)

Laadullisen tutkimuksen ominaisuus on tilannesidonnaisuus, eli se voi kuvata ilmiötä vain tämänhetkisessä todellisuudessa ja toisaalta vain haastateltavien yrittäjien subjektiivisen kokemuksen kautta (Puusa ja Juuti 2020a, 59-62). Tutkimuksen kohteena olevat yritykset olisi voinut valita monentyyppisin ja myös tarkemmin kriteerein, jolloin tulokset olisivat voineet olla moniulotteisempi tai mahdollisesti jokin näkökulma olisi voinut erottua aineistosta tervämmin. Koin kuitenkin tämän aineiston varsin rikkaana ja toivon sen lisännen ymmärrystä aiheesta riittävällä tasolla. Tutkijan oma kyky tulkita aineistoa tuo aina tutkimukseen omat rajoitteensa. Aineiston analyysiä olisi voinut lähestyä myös muulla tavalla, kuin itse valitsin, käyttämällä eri tyyppisiä tapoja jäsentää aineistoa kirjallisuuden avulla. Nämä valinnat ovat voineet vaikuttaa osin myös lopputuloksiin.

Kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmin voisi tutkittavasta ilmiöstä saada esiin piirteitä, joita tämä työ ei tuonut esiin. Strukturoitu tutkimusmenetelmä mahdollistaisi myös laajemman otoksen, joka mahdollistaisi suomalaisten mikroyritysten verkostojen tutkimisen kattavammin ja tuottaisi tilastollisten menetelmien kautta eri tavoin eksaktia tietoa aiheesta. Tähän haasteeseen voivat tarttua seuraavat tutkielman tekijät.

Mikroyritysten kenttä on Suomessa hyvin laaja ja verkostot ovat niille merkityksellinen resurssien lähde (Suomen yrittäjät 2023). Niinpä jatkotutkimukselle erilaisissa tutkimusastelemissä on perustellusti kysyntää. Sosiaalinen pääoma viitekehyksenä tarjoaa lukuisia lähestymistapoja, joilla mikroyritysten menestystä tai suoriutumista voidaan tarkastella. Tässä tutkielmassa Nahapiet ja Ghoshal'in (1998) sosiaalisen pääoman eri ulottuvuuksista korostui kognitiivinen ulottuvuus ja sieltä erityisesti luottamus merkityksellisenä osatekijänä. Luottamuksen voisi jatkotutkimuksessa nostaa tutkimuksen lähtökohdaksi ja tarkastella syvällisemmin sen rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä mikroyritysten verkostosuhteissa. Resurssien näkökulmasta kiinnostavan aiheen muodostavat puolestaan tunnepitoiset resurssit yrityksen voimavarana. Sanna Mari Alppivuori (2022) on pro gradu -tutkielmassaan tutkinut yksilötason tietopääomaa ja luonut sitä kuvaavan mallin, joka nostaa tunnepääoman yhdeksi tietopääoman osa-alueeksi yksilötasolla (Alppivuori 2022, 51-55, 109, 113-114). Suhteita rakentavat yrityksissä ja organisaatioissa aina ihmiset ja arvoa yrityksille luodaan ihmisten välisissä yhteistyön käytänteissä ja vuorovaikutuksessa. Mikroyrittäjien verkostojensa

kautta saavuttamaansa lisäarvoa voisi lähestyä tunnepääoman näkökulmasta ja tarkastella sen vaikutusta yrityksen menestykseen erilaisilla mittareilla.

Kiinnostavan tutkimusaiheen tarjoaa myös tämän työn havainto, jonka mukaan mikroyrittäjät sisällyttävät kilpailijat ”kollegoina” ja ”kanssaryrittäjinä” omiin yhteistyöverkostoihinsa. Samoin voisi tarkastella lähemmin mikroyritysten sosiaalisen vaihdannan kautta muista yhteyksistä yritystoiminnan verkostoiksi siirtämien verkostojen rakentumista ja erityisesti perheen merkitystä yrityksen resurssina ja kilpailuedun rakentajana.

Tässä työssä käytettyä tutkimusasetelmaa hyödyntäen tarkastelua voisi jatkotutkimuksessa tehdä rajaamalla tutkimuksen tietyn toimialan yrityksiin, jolloin voitaisiin paremmin päästä kiinni toimialalle tyypillisiin verkostoihin ja niiden tuomiin hyötyihin yrityksille. Tutkimusta voisi tehdä myös valikoiden mikroyrityksissä, jotka ovat vastuullisuuden kehityskaarella samassa vaiheessa, esimerkiksi niin, että vastuullisuus olisi tutkittavissa yrityksissä kaikissa kehittyvällä asteella.

Elfring, Klyver ja van Burg (2021) ovat tunnistaneet yrittäjien soveltamia strategioita resurssien saavuttamiseksi. Jatkotutkimusaiheena voisi tarkastella tätä taustaa vasten mikroyrityksen omistaja-yrittäjän persoonallisia ominaisuuksia ja heidän verkostoitumisessa käyttämiään strategioita, tiedon lisäämiseksi verkostoista saatavista hyödyistä suomalaisissa mikroyrityksissä.

Lähteet

- ABB 2022. ABB julkaisi vuoden 2021 kestäväen kehityksen raportin. 14.3.2022. [Verkkoaineisto] [Viitattu 15.10.2022] Saatavissa: <https://bit.ly/3VwEEeq>
- Adler PS ja Kwon S. 2002. Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review* 27(1): 17–40.
- Alasuutari P. 2011. *Laadullinen Tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Alppivuori SM. 2022. Yksilötason Tietopääoma: Mallintava tutkimus tietotyöntekijöistä ja tunnepääoman liittäminen yksilötason aineettomaan pääomaan. Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma. Lappeenranta–Lahden teknillinen yliopisto LUT. 136 sivua. [Verkkoaineisto] [Viitattu 14.10.2024] Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022070651225>
- Barney J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(1): 99–120.
- Blomqvist K. 1997. The many faces of trust. *Scandinavian Journal of Management* 13(3): 271–286.
- Bourdieu P. 1986. The forms of capital. *Cultural theory: An anthology. Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*: 241–258.
- Brundtland, G.H. 1987. *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. Chapter 2: Towards Sustainable Development*. Geneva, UN-Dokument A/42/427. [Verkkoaineisto] [Viitattu 02.12.2024] Saatavissa: <http://www.un-documents.net/ocf-ov.htm>
- Burt RS. 2004. Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology* 110(2): 349–399.
- Burt RS. 2000. The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior* 22: 345–423.
- Burt RS. 1997. The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly* 42(2): 339–365.
- Business Finland 2022. Kysely: Pk-yrityksissä kolmanneksella liiketoimintastrategia perustuu kestäväen kehityksen ympärille. Tiedote 25.01.2022. [Verkkoaineisto] [Viitattu 14.10.2024] Saatavissa: <https://www.businessfinland.fi/ajankohtaista/uutiset/tiedotteet/2022/kysely-pk-yrityksissa-kolmanneksella-liiketoimintastrategia-perustuu-kestavan-kehityksen-ymparille>
- Chowdhury S. 2005. The role of affect-and cognition-based trust in complex knowledge sharing. *Journal of Managerial Issues*: 310–326.
- Coleman JS. 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology* 94 (1988): S95–S120.

- Eisenhardt KM. 1989. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review* 14(4): 532–550.
- Elfring T, Klyver K. ja van Burg E. 2021. *Entrepreneurship as Networking: Mechanisms, Dynamics, Practices, and Strategies*. : Oxford University Press.
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2022. Vastuullisuuden EU-sääntely etenee– mihin pk-yritysten on varauduttava? [Verkkoaineisto] [Viitattu 2.5.2023] Saatavissa: https://ek.fi/wp-content/uploads/2023/01/EK_Vastuullisuus_EU_ok.pdf
- Eskola J. ja Suoranta J. 2003. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* Jyväskylä: Gummerus.
- Eskola J. ja Suoranta J. 2015. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. E-kirja. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino Painos 1. ISBN 9789517685047.
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. 2016. Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5, 1-4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Euroopan parlamentti 2024. Yritysvastuulaki: uusia sääntöjä ihmisoikeus- ja ympäristövaikutuksista. *Lehdistötiedote* 24-04-2024. [Verkkoaineisto] [Viitattu 05.12.2024] Saatavissa: <https://www.europarl.europa.eu/news/fi/press-room/20240419IPR20585/yritysvastuulaki-uusia-saantoja-ihmisoikeus-ja-ymparistovaikutuksista>
- Granovetter MS. 1973. The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology* 78(6): 1360–1380.
- Grant RM. 1997. The knowledge-based view of the firm: Implications for management practice. *Long Range Planning* 30(3): 450–454.
- Grant RM. 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review* 33(3): 114–135.
- Greve A. ja Salaff JW. 2003. Social Networks and Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 28(1): 1–22.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. 11. p. Jyväskylä, Gummerus.
- Inkinen H. 2015. Review of empirical research on intellectual capital and firm performance. *Journal of Intellectual Capital* 16(3): 518–565.
- Inkinen H, Kianto A, Vanhala M ja Ritala P. 2017. Structure of intellectual capital – an international comparison. *Accounting, Auditing, & Accountability* 30(5): 1160–1183.
- Intrum 2021. Black Friday lähestyy - eurooppalainen tutkimus osoittaa, että lähes kaksi kolmesta suomalaisesta ostaa vähemmän kuin ennen pandemiaa edistääkseen kestäväää elämäntapaa. 22.11.2021. [Verkkoaineisto] [Viitattu 15.10.2022] Saatavissa: <https://bit.ly/3etMJ3b>
- Kesko 2024. Vastuullisuusstrategia. 12.11.2024. [Verkkoaineisto] [Viitattu 2.12.2024] Viitattu Saatavissa: <https://www.kesko.fi/yritys/vastuullisuus/vastuullisuusstrategia/>

- Kianto A. 2007. What do we really mean by the dynamic dimension of intellectual capital? *International Journal of Learning and Intellectual Capital* 4(4): 342–356.
- Kianto A. ja Waajakoski J. 2010. Linking social capital to organizational growth. *Knowledge Management Research & Practice* 8(1): 4–14.
- Kianto A, Andreeva T ja Pavlov Y. 2013. The impact of intellectual capital management on company competitiveness and financial performance. *Knowledge Management Research & Practice* 11(2): 112–122.
- Kim PH ja Aldrich HE. 2005. Social capital and entrepreneurship. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship* 1(2): 55–104.
- Laine, Bamberg J. ja Jokinen P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa: Laine, Bamberg J. ja Jokinen P. (toim.) 2007. *Tapaustutkimuksen Taito*. 9–38.
- Lin N. 2001. *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lönnqvist A, Kujansivu P ja Antola J. 2005. *Aineettoman Pääoman Johtaminen*. Oitmäki: JTO-palvelut.
- Nahapiet J. ja Ghoshal S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review* 23(2): 242–266.
- Nahapiet J ja Ghoshal S. 1997. Social Capital, Intellectual Capital and the Creation of Value in Firms. *Academy of Management Proceedings*.: Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510 35–39.
- Parry S. 2012. Going green: the evolution of micro-business environmental practices. *Business Ethics (Oxford, England); Bus Ethics Eur Rev* 21(2): 220–237.
- Partanen J, Kauppila O, Sepulveda F ja Gabrielsson M. 2020. Turning strategic network resources into performance: The mediating role of network identity of small- and medium-sized enterprises. *Strategic Entrepreneurship Journal* 14(2): 178–197.
- Porter, M. E. 1985. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985. (Republished with a new introduction, 1998.)
- Putnam R. 1993. The prosperous community: Social capital and public life. *The American Prospect* 13(4).
- Puusa A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa: Puusa A. & Juuti P. (toim.) 2020 *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Tallinna: Gaudeamus.
- Puusa A. ja Juuti P. 2020a. Organisaationäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. *Laadullisen tutkimuksen olemus*. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti P. 2020 (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Tallinna: Gaudeamus.
- Puusa A. ja Juuti P. 2020b. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. E-kirja. Gaudeamus. Painos 1. 2020. ISBN 9789523456167.

- Sigalas C. ja Economou V. 2013. Revisiting the concept of competitive advantage: Problems and fallacies arising from its conceptualization. *Journal of Strategy and Management* 6(1): 61–80.
- Stam W, Arzlanian S ja Elfring T. 2014. Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. *Journal of Business Venturing* 29(1): 152–173.
- Stähle P. ja Hong J. 2002. Dynamic intellectual capital in global rapidly changing industries. *Journal of Knowledge Management* 6(2): 177–189.
- Subramaniam M. ja Youndt MA. 2005. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal* 48(3): 450–463.
- Suomen Yrittäjät 2023. Tiesitkö tämän suomalaisista yrityksistä? Ekonomisti muistuttaa tärkeistä: ”Ovat monen suuremman yrityksen elinehto”. [Verkkoaineisto] [Viitattu 27.11.2024] Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/uutiset/tiesitko-taman-suomalaisista-yrityksista-ekonomisti-muistuttaa-tarkeydesta-ovat-monen-suuremman-yrityksen-elinehto/>
- Syrenius, M. 2022. Nämä trendit muovaavat kuluttajakäytöstä vuonna 2022 – Romahtaako verkkokaupan kasvu? Viivan alla-blogi. *Kauppalehti* 10.1.2022. [Verkkoaineisto] [Viitattu 14.10.2022] Saatavissa: <https://bit.ly/3CYPanv>
- Teece DJ. 1998. Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets. *California Management Review* 40(3): 55–79.
- Tilastokeskus 2022. Mikroyritys. [Verkkoaineisto] [Viitattu 19.10.2022] Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>
- Tuomi J. ja Sarajärvi A. 2018. *Laadullinen Tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2021. Vastuullisuusraportointi. [Verkkoaineisto] [Viitattu 15.10.2022] Saatavissa: <https://tem.fi/vastuullisuusraportointi>
- van Burg E, Elfring T ja Cornelissen JP. 2022. Connecting content and structure: A review of mechanisms in entrepreneurs’ social networks. *International Journal of Management Reviews* 24(2): 188–209.
- Welsh JA. ja White JF. 1981. A small business is not a little big business. *Harvard Business Review* 59(4): 18.
- Woolcock M. 1998. Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and Society* 27(2): 151–208.

Liite 1. Haaastattelukysymykset

Taustakysymykset	
<p><i>Yritystiedot</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Yrityksen toimiala</i> • <i>Liikeidea</i> • <i>Yrityksen ikä</i> • <i>Työntekijämäärä</i> • <i>Tehtävänkuvat – (ja kuka vastaa kestävyysasioista ja miten)</i> <p><i>Mikä on vastuullisuuden rooli yrityksen liiketoiminnassa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Mikä on vastuullisuuden rooli liiketoiminnassasi? Kuvaile omin sanoin.</i> • <i>Onko se toimintaa toimintaa läpileikkaava vai erillinen?</i> • <i>Onko vastuullisuus yksittäisiä tekoja vai strateginen tavoite?</i> • <i>Näkykö vastuullisuus asiakkaalle, miten?</i> • <i>Näkykö se viestinnässä/ markkinoinnissa?</i> • <i>Entä sidosryhmäsuhteissa, niiden valinnassa? Missä muussa?</i> • <i>Mikä vastuullisuuden merkitys liiketoiminnalle asteikolla 1-10?</i> • <i>Mitä tavoitteet liiketoiminnassasi vastuullisuudella?</i> 	
Tutkimuskysymys	Haastattelukysymys
<p><i>Millaisia ulkoisia suhdeverkostoja kestävää liiketoimintaa harjoittavilla mikroyrityksillä on ja millaisia suhteet näissä verkostoissa ovat luonteeltaan?</i></p>	<p><i>Millaisia liiketoiminnan kannalta merkityksellisiä yhteistyöverkostoja tai kumppaneita yrityksellä on?</i></p> <p><i>Kuvaile tarkemmin yhteistyösuhteitasi ja yrityksen nykyisiä tärkeitä verkostoja ja kumppaneita.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Millaisiin asioihin/toimintaan yhteistyö liittyy? Anna esimerkkejä yhteistyön muodoista.</i> - <i>Mitä kumppanuuksia liittyy erityisesti kestävä liiketoiminnan osa-alueelle?</i> - <i>Ovatko verkostot strategisia vai enemmän spontaanisti/intuitiivisesti syntyneitä?</i> - <i>Kenen kautta yhteistyösuhteet ovat tulleet yritykselle?</i> - <i>Mille suhteet perustuvat (sopimukset, luottamus)?</i> - <i>Ovat suhteet muodollisia/epämuodollisia?</i> - <i>Miten aktiivista yhteistyö verkostoissa on?</i> - <i>Ovatko suhteet vastavuoroisia? Miten se ilmenee?</i> - <i>Millaiset tekijät vaikuttavat haluusi tehdä yhteistyötä juuri näiden tahojen kanssa?</i>
<p><i>Millaisia resursseja kestävää liiketoimintaa harjoittava mikroyritys saa käyttöönsä ulkoisten verkostojensa välityksellä ja miten nämä resurssit hyödyttävät liiketoimintaa?</i></p>	<p><i>Mitä saat näistä yhteistyösuhteista? Mitä kumppani saa sinulta?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Miten verkostot ja yhteistyösuhteet hyödyttävät erityisesti liiketoiminnan kestävyystavoitteita? Esimerkkejä.</i> - <i>Anna esimerkkejä tilanteista, joissa olet kääntynyt verkostojesi puoleen vastuullisuuteen liittyvissä asioissa.</i>

	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Mitä yhteistyö verkostoissa antaa sinulle henkilökohtaisesti?</i> - <i>Onko yhteistyöstä aiheutunut joskus haittaa vastuullisuuskäsitelmasta, jos, niin minkälaista?</i>
<p><i>Millainen vaikutus sosiaalisella pääomalla on kestävää liiketoimintaa harjoittavien mik-royritysten kilpailuedun rakentumiseen?</i></p>	<p><i>Mille tekijöille yrityksesi kilpailuetu tällä hetkellä rakentuu?</i></p> <p><i>Missä määrin erityisesti yrityksen vastuullisuudelle rakentuva kilpailuetu on riippuvaista nykyisistä yhteistyösuhteista?</i></p> <p><i>APUKYSYMYKSET:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Millä erotut kilpailijoista? Avainsanat/tekijät, joilla erotutaan.</i> - <i>Mitkä näistä tekijöistä liittyvät erityisesti vastuullisuuteen tai mikä rooli vastuullisuudella on kilpailijoista erottautumisessa?</i> - <i>Mitä tapahtuisi jos...Millä tavoin riippuvuus näistä verkostoista konkreettisesti liiketoiminnassa ilmenee?</i> - <i>Millaiset suhteet auttaisivat sinua paremmin kilpailuedun luomisessa kestävä liiketoiminnan kontekstissa?</i> - <i>Millaisia tavoitteita sinulla yrityksesi tulevaisuudelle ja millaisena näet yhteistyöverkostojesi roolin siinä tulevaisuudessa?</i>