



Turun yliopisto
University of Turku

**Perheestä mahdollistuva vai rajoittuva liiketoiminta?
Perheyrittysten erityispiirteisyys sosiaalisen pääoman viiteke-
hyksessä.**

Taloussosiologian pro gradu -tutkielma

Master's Thesis
in Economic Sociology

Laatija/Author:
Juhani Tuomo Tapio Telasmaa

Ohjaajat/Supervisors:
VTT Pekka Räsänen
VTT Erica Åberg

14.08.2024
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkas-
tettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Oppiaine	Taloussosiologia	Päivämäärä	15.8.2024
Tekijä(t)	Juhani Telasmaa	Sivumäärä	67
Otsikko	Perheestä mahdollistuva vai rajoittuva liiketoiminta? Perheyriytysten erityispiirteisyy sosaalisen pääoman viitekehyksessä.		
Ohjaaja(t)	Pekka Räsänen VTT, Erica Åberg VTT		

Tiivistelmä

Perheyriytys on yritys, jossa sen toimintaa, omistus pohjaa ja hallintoa merkittävällä tavalla määrittää yksittäinen perhe ja sen sukulaissuhteet. Perheen mukanaolo yritystoiminnassa erottaa sen muista yrityksistä erityispiirteiden kautta, joita on havaittu juuri tyypillisesti perheyriytyksissä. Eriävyydellä ei tässä kuitenkaan tarkoiteta, onko kyseinen yritysmuoto enemmän tai vähemmän kilpailukykyisempi kun tämä asetetaan muita yrityksiä vasten. Keskeisiä perheyriytyksien poikkeavia piirteitä voi tulkita sellaisina, jotka mahdollistavat tilannekohtaisuuden puitteissa tietyn kilpailuedun, kuten myös toisenlaisessa tilanteessa nämä piirteet voivat kääntyä heitä itseään vastaan. Keskeisiä poikkeavuuspiirteitä on muun muassa pidemmän ajan tavoitteellisuus, erilainen reagointi ulkoiisiin muutoksiin, epävirallisten toimintatapojen suosiminen formaalien sääntökeskeisyyden sijaan. Lisäksi perheyriytykset karttavat riskinottoa ja velkaantumista, sekä kestävät kriisiaikoja paremmin ja toimivat taantuman vallitessa eri tavalla kuin muut yritykset.

Tutkimusongelmana oli perheyriytysten erityispiirteiden yhteys näiden sosiaalisiin eroihin. Tutkielma kiinnittyi tarkastelemaan perhesuhteiden vaikutusta liiketoimintaa säätelevänä entiteettinä. Perheyriytystä tarkastellaan sen sosiaalisen uppoutuneisuuden kautta ja miten se rajoittaa ja mahdollistaa yrityksen toimintaa. Sosiaalisia suhteita ja näiden ominaisuuksia tarkastellaan käyttämällä sosiaalisen pääoman teoreettista viitekehystä. Perheyriytysten sosiaalisissa suhteissa huomioitiin perheen sisäiset ja ulkoiset suhteet, näiden sitovuus ja silloittavuus, sekä sosiaalisen pääoman eri ulottuvuustasot. Nämä taas tulkittiin osana liiketoiminnan rajoittavaa tai mahdollistavaa toiminnan tendenssiä.

Keskeisimmät löydökset vaikuttivat ilmenevän siinä, miten perheen sisällä sitova sosiaalinen pääoma mahdollistaa joustavuuksien ja informaalien toimintatapojen kautta keskeisesti transaktiokustannuksissa kustannusedun. Silloittavan sosiaalisen pääoman merkitys korostui ulkoisista kontakteista ja olivat perheyriytyksissä tärkeäksi todettuja. Etenkin tämä huomioitiin perhekeskeisyyden yli korostuessa. Sosiaalisen pääoman mahdollistavien ja rajoittavien aspektien tulkittiin olevan yhteydessä liian yksipuolisesti ja voimakkaasti ilmenevään sitovuuteen tai silloittavuuteen, jolloin nämä alkavat poissulkea liikaa toisiansa. Tutkielmassa johtopäätöksenä on, että sosiaalisen pääoman viitekehysten katsotaan heijastuvan perheyriytysten erityispiirteisiin.

Asiasanat	perhe, perhesuhteet, perheyriytys, yrittäjyys, sosiaalinen pääoma, suhteet, verkostot
Muita tietoja	

Sisällysluettelo.

1. Johdanto.....	5-6
2. Perheyritystä koskevat määritelmät.....	6-9
2.1 Perheyritys tutkimuskirjallisuudessa.....	9-13
3. Tutkielman teoreettinen viitekehys.....	13
3.1 Sosiaalisen pääoman teoria	15-18
3.2 Perheyrityksissä ilmenevä sosiaalinen pääoma.....	18-21
3.3 Silloittava sosiaalinen pääoma; heikot siteet ja laajat verkostot.....	21-24
4. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	24-25
4.1 Tutkimusmenetelmän valinta.....	25-26
4.2 Haastattelu tutkimusmetodina.....	26-27
4.3 Teemahaastattelujen suunnittelu.....	27-29
4.4 Haastattelujen toteutus.....	29-30
5. Tulokset.....	30
5.1 Aineistoon viittaaminen.....	30-32
5.2 Perheyritysten sosiaalinen pääoma rakenteellisesta ulottuvuudesta.....	33-42
5.3 Perheyritysten sosiaalinen pääoma relationaalisesta ulottuvuudesta.....	42-50
5.4 Perheyritysten sosiaalinen pääoma kognitiivisesta ulottuvuudesta.....	50-58
6. Yhteenveto ja johtopäätökset.....	58-62
7. Lähdeluettelo.....	63-67

Kuviot.

Kuvio 1. Perheyritysten määrittämistä koskevat viralliset ja epäviralliset tasot ympyrämallina (Anderson et. al. 2005, 138).....	8
Kuvio 2. Sosiaalisen pääoman eri ulottuvuuskategorioiden ja niiden poikkileikkautuvuutta ja keskinäisvaikutteisuutta havainnollistavat nuolet.....	15
Kuvio 3. Nuolten suunnat demonstroivat miten silloittavan ja sitovan sosiaalisen pääoman tendenssit ovat toisiaan poissulkevia. Nämä rakentuvat elementeistä, jotka luovat tendenssin vakiintunutta tai laajentunutta suhdeverkostoa kohti.....	16
Kuvio 4. Sitovan sosiaalisen pääoman muodostuminen sitä edellyttävien ominaisuuksien yhteisvaikutuksesta (Pearson et. al. 2008, 962).....	17
Kuvio 5. Haastattelututkimuksen eri vaiheet (Hirsjärvi & Hurme 2022, 67).....	28

Taulukot.

Taulukko 1. Aineiston haastattelut ja haastateltavat.....	31
Taulukko 2. Nelikenttämalli koskien valintatilannetta, jossa yksilö valitsee kollektiivisen perheen edun täyttävän toiminnan tai yksilöllisen edun täyttävän toiminnan. Malliin sisältyy jokaisen toiminnan osalta lyhyen ja pitkän aikavälin riskiarviot.....	37
Taulukko 3. Hypoteesi koskien valintamahdollisuuksia ulkoisista kontakteista välittyvän tiedon hyödyntämisessä.....	61

1. Johdanto

Tämä Pro Gradu tutkielma käsittelee yrityksiä ja yritystoimintaa kiinnittäen huomiota sosiaalisten suhteiden kokonaisvaltaiseen merkittävyyteen. Aiheeseen pureudutaan tarkastelemalla perheyriksiä poikkeavana yritysmuotona. Perheyriksien poikkeavuus ilmenee niiden erityispiirteissä, jota keskeisesti määrittää perheen tai sukulaisten rooli. Tässä tutkielmassa on tarkoitus syventyä selvittämään laadullisella tutkimusmenetelmällä, mikä tekee perheyriksistä erityispiirteisen. Keskeiseksi tarkastelun painopisteeksi asettuu perheyriksien sosiaaliset suhteet ja niihin kiinnittyvät ominaisuudet. Perheyriksit eroavat muista yrityksistä näiden sosiaalisen verkoston ollen enemmän sidoksissa perhe- ja sukulaissuhteisiin, joiden kanssa toimitaan eri rooleissa perheyriksien puitteissa.

Itse perheyriksellä tarkoitetaan yrityksiä, joissa omistus, hallinto ja keskeiset avainasemat ovat keskittyneet perheen tai suvun sisällä tavalla, joka tekee perheen tai suvun keskeiseksi yritystä ohjaavaksi toimijaksi (Bertrard & Schoar 2006, 73–74). Perheyriksistä on kuvailtu maailman yleisimpänä organisaatio muotona (Hytti et. al. 2018, 8). Suomessa vuonna 2014 tilastoiduista 274 000 yrityksestä perheyriksiä oli 62 000 ja vuosittain vaihtelevin arvioin perheyriksit työllistävät noin 30–40 % yrityssektorin henkilöstöstä vastaten arvioiltaan 30–40 % Suomen bruttokansantuotteesta (Mörttinen 2017, 31, Birdthistle & Hales 2023). Tarkkoja tilastoja perheyriksien merkittävyydestä Suomen kansantaloudelle ei kuitenkaan ole (Tourunen 2009, 13). Laajemmin arvioidaan, että suurin osan maailman varallisuudesta katsotaan syntyvän perheyriksien kautta, näillä on myös merkittävä asema muiden eri maiden talouksissa (Birdthistle & Hales 2023, 15). Huomioitavaa kuitenkin on, ettei perheyriksiä tule tulkita kilpailukykyisemmiksi tai tehokkaammiksi kuin muut yritysmuodot, sillä tästä ei ilmene selkeää tutkimuksellista näyttöä.

Perheyriksien erityispiirteet ilmenevät, kun näitä vertaillaan muihin yrityksiin. Poikkeavuutta ilmenee koskien yritysten keskimääräistä ikää, miten näissä ilmenee investoimiskäyttäytymistä, millä tavalla suhtaudutaan työvoiman palkkaamiseen, sekä yhteistyösuhteisiin. Perhe- ja sukulaissuhteisiin sisältyy yleisesti ottaen tietyn sävyistä, muista poikkeavaa sosiaalista vuorovaikutusta. Perheyriksessä nämä vuorovaikutussuhteet ovat kiinnittyneenä yritystoiminnan eri osa-alueissa. Näiden suhteiden merkitys ja nii-

den vaikuttavuus liiketoiminnan kannalta muodostavat tutkielman tutkimuskysymykset. Mikä merkitys perhesuhteilla ja perheen ulkoisilla sosiaalisilla suhteilla on.

Tutkielman pyrkiessä saamaan kokonaisvaltainen kuva perheyritysten eroavaisuudesta koskien sosiaalisia suhdekokonaisuutta, tähän pyritään soveltamalla sosiaalisen pääoman teoriaa keskeisenä teoreettisena viitekehyksenä. Sosiaalisen pääoman kautta päämääränä on analyysin kautta kuvailla miten perhesuhteet, sekä perheen ulkopuoliset suhteet korostuvat perheyrityksissä ja millä tavalla ne rajoittavat tai mahdollistavat eri yritystoiminnan prosesseja. Tämän Pro Gradu työn tavoitteellisimpana pyrkimyksenä olisi saavuttaa koherentti selitys, jossa yhteys perheyritysten erityispiirteiden ja perheyrityksissä ilmenevän sosiaalisen pääoman välillä ilmenisi.

Työn rakenne käsittää ensiksi perheyritystä koskevat käsitteelliset määritelmät, sekä perheyritysten erityispiirteet tuodaan tarkemmin esille. Tästä seuraa yleiskatsaus perheyrityksiä koskevaan tieteelliseen tutkimukseen, joka avaa aihepiiristä keskeiset tärkeät empiiriset ja teoreettiset havainnot. Tästä seuraavana on varsinaisen teoreettisen viitekehyksen selittävä osio, joka käsittelee sosiaalisen pääoman teoriaa. Teoriaosuudesta seuraa tutkimusasetelman esittäminen, menetelmiä käsittelevät luvut, josta lopuksi siirrytään tulososioon.

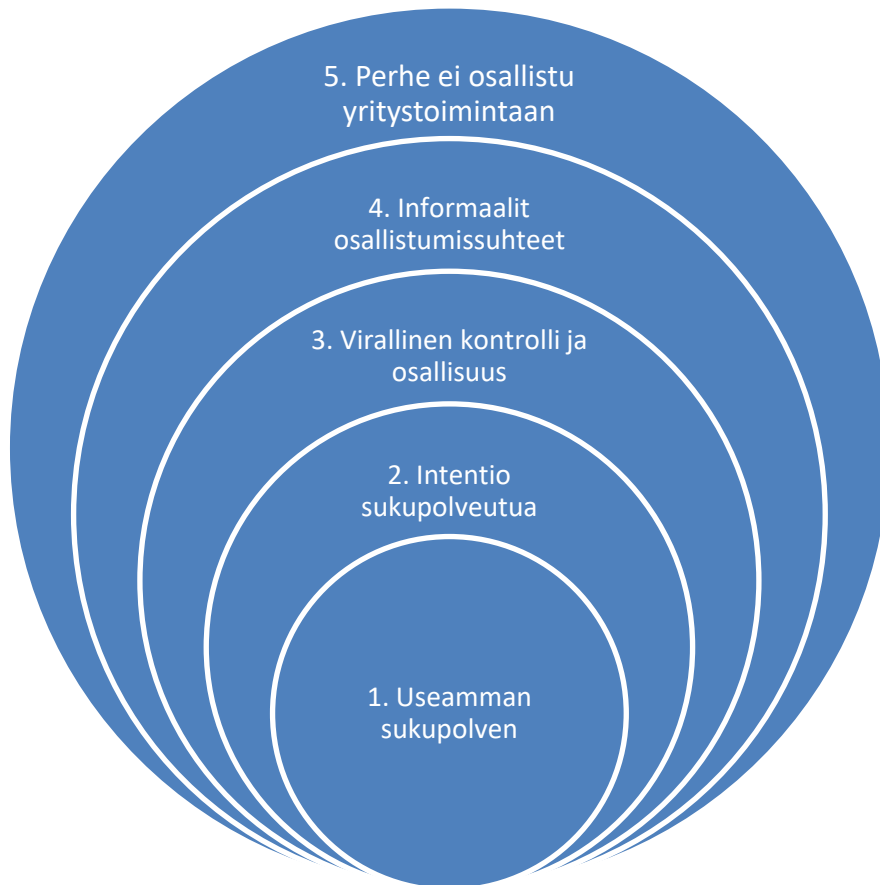
2. Perheyritystä koskevat määritelmät

Perheyritystä koskeva määrittäminen on keskeistä, jotta se voidaan erottaa muista elinkeinoharjoittajista ja yritysmuodoista. Se mikä lasketaan hyväksytysti perheyritykseksi, ilmentää eriäviä näkemyksiä tutkimuskirjallisuudessa. (Anderson et. al. 2005, 136).

Perheyrityksen määritelmää selvitetään käyttämällä objektiivisia ja subjektiivisia kriteerejä. Subjektiivisena kriteerinä toimii yrityksen oma käsitys itsestään perheyrityksenä, kun taas objektiivisia kriteereitä ovat perheenjäsenten dominoiva strateginen johtoasema, omistajuus ja ylisukupolveutunut liiketoiminta, sekä tähän voidaan myös laskea perheenjäsenten työllistäminen riittäväksi kriteeriksi. (Tourunen 2009, 2.2.). Määritelmää koskeva raja vaikuttaa paljon siihen millaiselta yritystilastot tulevat näyttämään. Kun verrataan perheyrityksiä ei-perheyrityksiin, saadaan vaihtelevia tuloksia sen mukaan, miten määritelmälliset rajat on asetettu. Toisin sanoen käsitteellinen rajausta tässä on hyvin merkittävä ja vaikuttaa siihen mitä data ilmentää. (Miller et. al. 2007, 5.).

Tutkimuskirjallisuudessa perheyritystä luokitellaan niin sanotusti tiukan, keskitason tai laaja-alaisen tulkintakehyksen mukaan. Tästä hyvänä esimerkkinä Astrachan ja Shankerin (2003) kolmeen tasoon laajeneva rengasmalli (Astrachan & Shanker 2003, 218). Tässä tiukin määritelmä kuvastaa sukupolvivaihdoksen tehneitä perheyrityksiä, tästä seuraava taso kattaa perheen intention jatkaa yritystä perheessä ja kolmas laajin taso määrittää strategisen hallinnollisen ja omistuksellisen roolin, joka perheellä on. (Birdthistle & Hales 2023, 13–15). Rengasmallin ympyrä kasvaa sitä mukaan laajemmaksi mitä löysemmillä kriteereillä perheyrityksiä luokitellaan. Ympyrän kasvu kuvastaa samalla laajemman yrityskannan sisällyttämistä perheyrityksiä. Kriteerien tiukentuessa tämä yritysryhmä taas vähenee ja tilastoihin samalla valikoituu erilainen yritysten joukko. Tilastoihin valikoituu kriteeristön mukaan myös laadullisesti erilaisia yrityksiä, esimerkiksi jos kriteerinä on ylisukupolveutunut omistajuus tällaiseen ryhmään kuuluvat perheyritykset ovat todennäköisesti iältään vanhoja, jolloin todennäköisyys on korkeampi sille, että näissä on kasautunutta pääomaa ja, että nämä yritykset ovat kestäneet aikaa.

Astrachan ja Shankerin (2003) kolmitasoisesta perheyritysmääritelmästä on laajentanut Anderson et al. (2005), joka sisältää viisi tasoa, joihin eri kriteerein yritykset sijoittuvat (kt. kuvio 1). Kyseisessä artikkelissa tutkittiin virallisten perheyritysmääritelmien ulkopuolelle jääviä yrityksiä. Virallisen kolmijaollisen määritelmän ulkopuolelle laajennettiin kaksi uutta ei-perheyrittäjästä koostuvaa tasoa. Ensimmäinen näistä koostui yrittäjistä, jotka käyttivät perhesuhteita yritystoiminnassa ja mutta suhteet vaikuttivat virallista määritelmää koskevien kriteerien ulkopuolelta käsin. Viides taso ilmeni taas yrittäjistä, jotka ilmaisivat pitävänsä selkeän ylittämättömän rajan yritystoiminnan ja perhesuhteiden välillä. (Anderson et al. 2005, 136–139). Tutkimuksen tuloksena havaittiin, että perhesuhteiden kautta tapahtuva kanssakäyminen oli samantapaisesti hyödyllistä ja yrityksille merkittävää, kun verrattiin virallisten kriteerien täyttäviä perheyrityksiä informaalaisesti perheyrityksiä luokiteltaviin. (Anderson et al. 2005, 151–152).



Kuvio 1. Perheyriyksen määrittämistä koskevat viralliset ja epäviralliset tasot ympyrämallina (Anderson et. al. 2005, 138).

Anderson et. al. (2005) artikkeli kuvastaa hyvin virallisten kriteerien rajallisuutta, jonka ongelmallisuus voi tulla esille siinä, kun tutkitaan perheen ja yritystoiminnan välistä keskinäistä vaikutusta ja merkittävä osa yrityksistä jää näiden kriteerien ulkopuolelle. Ulkopuolelle jääviä ovat erilaiset joustavuuteen perustuvat perheyriys järjestelyt, joissa perhe on mukana liiketoiminnassa, mutta perheen sisällä on kirjoitettuja tai kirjoittamattomia sopimuksia koskien virallisia omistus- ja hallintasuhteita. Perheyriyksen keskeiseksi piirteeksi katsotaan kuitenkin perheen mukanaolo yritystoiminnassa ja tästä alan tutkijoilla on myös koherentti yhteisymmärrys. Kuitenkin epäviralliset perheyriyset voivat jäädessään huomioimatta ohjata tutkimusta väärille urille, koska se jättää merkittävän osan yrityksistä pois tutkimusasetelmien osoittamista tilastoista. (Anderson et. al. 2005, 137).

Ongelmatonta määrittämiseen liittyvän rajan määrittäminen ei siis ole. Liian laaja käsitys voi vinouttaa kuvaa minkä perheyriyset datasta antavat esimerkiksi kansainvälisessä vertailussa, toisaalta liian kapea raja voi jättää keskeisen joukon yrityksiä ulkopuolelle ja painottaa tuloksissa suurempia yrityksiä, jotka ovat kasvaneet usean sukupolven.

Perheen vaikutuksesta yritysten toimintaa kuvaillaan kompleksiksi tutkimuskysymykseksi, eikä selkeitä hyötyjä, haittoja tai yleistettävissä olevia säännönmukaisuuksia tähän liittyen vielä täysin ymmärretä (Chrisman et. al. 2008, 944). Tähän tutkimustee- maan tarttuessa on hyvä huomioida myös informaalit perheyrietykset, toisaalta formaalit suhteet perheen ja yrityksen välillä vaikuttavat ja tätä ei tule vähätellä. Etenkään omista- juuden merkitystä ei tule vähätellä, joka eittämättä on perheyrietysten merkittävin kanta- va perusta.

2.1 Perheyrietytys tutkimuskirjallisuudessa

Perheyrietyksiä koskeva tutkimus käsittää laajahkon tieteellisen kentän, tutkimusaihe ilmenee organisaatiotutkimuksessa, yrittäjyystutkimuksessa, taloustieteessä, sosiologi- assa ja psykologiassa. (Tourunen 2009, 2.1). Omana tutkimusalana perheyrietytystutkimus käsittää useita teoreettisia suuntauksia ja näissä taas ilmenee käsitteitä koskevaa plura- listista määrittelyä (kt. Chrisman et. al. 2003). Useaan suuntaan avautunut perheyrietytys- tutkimus tieteenala on suhteellisen nuori ja tähän distinktiiviseen luokitukseen on tutki- musartikkeleita alkanut ilmestyä merkittävästi vasta 1990-luvulta eteenpäin. Hajanaista tutkimuskenttää yhdistää tässä suuntauksessa yksimielisyyttä siitä, että perhe vaikuttaa erityisellä tavalla perheyrietyksissä ja tästä käsin sitä tulee tarkastella muista yrityksistä erillisesti. Perheen vaikuttavuus ilmentää eroavuutta ja tekee siitä omanlaisensa distink- tiivisen yritysmuodon (Anderson et. al. 2005). Tutkimuskirjallisuudessa tarkastellaan tätä poikkeavaa yritysmuotoa ja siitä ilmeneviä poikkeavia havaintoja korostamalla ky- symyksenasetteluja, joissa selvitetään perheen vaikuttavuus yritysten prosesseihin ja yritysorganisaatioon (Bertnand & Schoar 2006, 95).

Perheyrietyksiä tutkitaan yleensä vertaamalla niitä tilastollisesti keskenään, sekä ei- perheyrietyksistä koostuviin verrokkeihin. Saatetaan esimerkiksi vertailla sisarusten omistamaa yritystä avioparin yhteiseen yritykseen tai tilastoidaan erillisesti sukupolveu- tuneet perheyrietykset muista perheyrietyksistä (Bird & Zellweger 2018). Empiirinen tut- kimus antaa melko epäselvän kuvan sen suhteen suoriutuvatko perheyrietykset muita yrityksiä paremmin (Mörttinen et. al. 2017, 27, kt. Granovetter 2017, 87, Bertnand & Schoar 2006, 80–82, Tourunen 2009, 106–108). Suomalaisessa perheyrietyksiä tarkaste- levassa raportissa suoriutuminen oli perheyrietyksillä parempaa juuri isoissa yrityksissä,

sekä myös keskisuurissa yrityksissä, mutta pienten yritysten kohdalla ei-perheyrietykset tuottivat suuremman voittoprosentin katteessaan verrattuna pieniin kotimaisiin perheyrietyksiin. Samassa raportissa havaittiin myös, että perheyrietyksissä voitontuotto per työntekijä oli alhaisempi, tähän ei varsinaisia syytekijöitä osattu selittää. (Mörttinen et. al. 2017, 27–31). Tätä henkilöstön ja tuotantopanostuksen välistä suhdetta ei ole yksinkertaista selittää, vaikka se on keskeinen muuttuja, jonka kautta kuvaillaan tuotannollista suoriutumista (Tourunen 2009, 83).

Perheyrietyksiä koskeva laajahko havainto on, että mitä alhaisemmaksi yritysten kokoluokassa mennään, sitä isomman osuuden yrityskannasta nämä omaavat (Mörttinen et. al. 2017, 31, Tourunen 2009, 101–104, Herrero 2018, 454). Havaintoa on mahdollista selittää monellakin tapaa. Se voidaan yhdistää osaksi perheyrietyksissä havaittuihin rajoitteisiin, jotka estävät kasvamisen ja jättävät yrityksen pieneksi. Tällaista ovat perheyrietyksissä tyypillisesti käyttäytymismallit kuten riskinoton karttaminen, adaptoitumista koskevat havaitut ongelmat, vähäinen ulkoistamistaipumus, taipumus pitää kiinni samoista työntekijöistä, taipumus polkuriippuvuuteen, haasteet koskien johtamista ja perhesuhteiden kautta mahdollistuu riskit henkilöiden välisille konflikteille (Steward & A. Hitt 2010, 251–252). Nämä voi estää yrityksiä kasvamasta suuremmiksi toimijoiksi. Toisaalta ainakin Suomessa kasvuaikaisiin liittyen tutkimuksissa ei ilmene perheyrietysten ja muiden pienten ja keskisuurten yritysmuotojen välillä mitään merkittävää eroavaisuutta (Tourunen 2009, 104). Ilmiötä voidaan selittää myös perheen tärkeällä roolilla osana yrityksen kustannuksia, perheen mukanaolo madaltaa kustannuksia, joka taas mahdollistaa yrityksen olemassaolon alhaisemmalla hinnalla kuin ei-perheyrietyksissä. (kt. Steward & A. Hitt 2010, 250). Rakenteellisesti perheyrietysten voidaankin katsoa edustavan samanaikaisesti hyvin pienen mittakaavan operaatioita, sekä korostuen sukupolvetuumistendenssien kautta myös isoissa kansainvälisissä ja taloudellisesti merkittävisissä yritysmuodoissa.

Perheyrietysten katsotaan suoriutuvan yritystoiminnassaan keskeisesti perheenjäsenten odotusten ja näiden kautta jaettujen yhteisten tavoitteiden vaikuttaen merkittävästi. Perhe keskeisesti vaikuttaa siihen minkälaisia päämääriä kohti yritystoiminnassa on suotavaa lähestyä ja tämän kautta ilmenee muun muassa riskien ottamista säätelevää käyttäytymistä (Memili et. al. 2010, 19–22). Usein korostuu pitkän aikatahtäimen tavoitteet ja näitä vahvistaa etenkin sukupolven vaihdos (Kansikas 2005, 532–534). Empiirisessä vertailevassa tutkimuksessa on tehty keskeinen havainto koskien perheyrietysten vah-

vuuksia ja näiden korostumista silloin kun yrityksessä ilmenee korkeatasoista organisaation sisäistä yrittäjäystoimijuutta. Toisin sanoen perheyriksen sisällä korostuu innovaation, riskinoton ja proaktiivisuuden elementit – perheyriksen toimijat pyrkivät tällaista toimintaa kohti ja siihen kannustetaan. (Arzubiaga et. al. 2014, 7.4).

Eettisyyden osalta tutkimus ei osoita, että perheyriksset olisivat toisia yrityksiä eettisempiä, tosin näiden välillä on havaittu asenne-eroja suhteessa siihen miten yleisenä ja suurena ongelmana epäeettisyyttä pidetään yhteiskunnassa. Perhe-yritykset kokevat ongelmat vähäisemmiksi verrattuna ei-perheyriksiin ja omaavat siten optimistisemmän kuvan muista toimijoista (Kansikas 2005, 5.). Perheyriksissä korostuu enemmän epävirallisuuteen perustuvat opitut tavat toimia ja käytännön toimintaa ohjaa tässä totut opitut aspektit eikä moraalilullottuvuuden asettamat ehdot. Ei-perheyriksset ovat itseasiassa perheyriksiä pontevampia tukeutumaan formaaleihin sääntöihin ja käytäntöihin, kuten esimerkiksi lainsäädäntöön, kun taas epämuodollisuus vaikuttaisi ilmentyvän keskeisesti juuri perheyriksien piirteenä. (Adams & Taschian 1996, 166–168).

Kyselyissä on havaittu, että taloudellisen edun haalimisen ja voitontavoittelun perheyriksset arvottavat selvästi vähemmän merkittäväksi arvoksi verrattuna muihin yrityksiin (Kansikas 2005, 5.). Tutkimuksissa perheyriksset vastaavat arvostavansa enemmän pitkän aikavälin tavoitteita tukevia vastuullisuutta korostavia arvoja, havainto näyttää ilmenevän yhteneväisesti myös yli valtioiden kulttuurirajojen (Tàpies & Moya 2012, 5.). Vastuulliseksi katsotut toimintatavat tosin voivat myös vaihdella sen mukaan, miten perheessä tavoitteen arvoiset päämäärät tulkitaan (kt. Memili et. al. 2010, 19–20). Arvoihin liittyvistä eroista ilmenee myös tutkimuskirjallisuutta, jossa näihin kohdistuvien erojen perusteella voisi olla mahdollista selvittää perheyriksien etuasemaa tietyiltä osin verrattuna muihin yritysmuotoihin. (kt. Kansikas 2005, 544). Kirjallisuudessa on esitetty myös tietyntyyppisten yrityskulttuurien yhteensopivuutta perheyriksmuotoiselle organisaatiolle, sekä vastakohtaisesti ne yrityskulttuurit, jotka sopivat paremmin ei-perheyriksmuotoiselle yritysjärjestelylle (Sánchez-Marín et. al. 2014).

Investointikäyttäytymisessä yleinen havainto on, että perheyriks karttaa velanottoa ja riskinottoa muita yrityksiä keskimäärin enemmän. Rahoituksen suhteen perheyriksiä kuvaillaan muita yritysmuotoja varovaisemmiksi, näillä on tyypillistä resurssien säästelevyys. (Steward & A. Hitt 2010, 253, Memili et. al. 2010, 200–201, Arrondo-García et. al. 2016, 2.2). Taloudellisesti haastavina aikoina perheyriks toimii poikkeavasti ja nä-

mä saattavat lisätä tuolloin rahoituksellisia panostuksia, mikä taloudellisesti poikkeaa muitten yritysten tyypillisestä reagoimiskäyttäytymisestä taantumaa (Sun et. al. 2019, 6.). Muihin yrityksiin verrattuna perheyriyksissä on ilmennetty korostetumpaa sitoutumista toteuttaa pitkälle aikavälille laadittua yhteistä strategista suunnitelmaa. Perheyriyksit toteuttavat todennäköisemmin yhdessä laadittua strategista suunnitelmaa ja tähän ei pääse vaikuttamaan ennustamattomat muutokset olosuhteissa yhtä herkästi mitä muissa yritysmuodoissa. (Steward & A. Hitt 2010, 251).

Perheyriyksistä tehty ajankohtainen ja merkittävä havainto liittyy näiden suoriutumiseen kriisiaikoina. Uusi tutkimusnäyttö osoittaa, että perheyriyksillä on korkeampikestokyky selvitä kriisiajasta ja lähteä sen jälkeen nopeammin takaisin kasvu-uralle kuin muut yritysmuodot. (Miroshnychenko et. al. 2024, 7, Eckey & Memmel 2023). Ristiriitaisuutta tämä havainto osoittaa jossain määrin, kun sen panee vasten perheyriyksistä tehtyjen aikaisempien havaintojen kanssa, jotka korostavat näiden vähäisempää tahtotilaa tehdä leikkauksia ja sopeuttamaan yrityksen tuotantoa, myös työntekijöistä pidetään pidempään kiinni. Nämä eivät edusta korkeaa joustavuutta markkinoiden muutoksille, mikä antaisi parhaat sopeutumisvalmiudet ainakin teoriassa. (Steward & A. Hitt 2010, 252).

Tutkimuksissa on haettu muita syitä ja yhdeksi sopeutumiskykyä selittäväksi syyksi arvellaan perheyriyksissä normaaliaikoina ilmenevän resurssien alikäytön, alhaisen rahoituksen ja maltillisen riskinoton olevan aspekteja, jotka vaikuttavat kriisiajan käyttäytymiseen. Nimittäin nämä kyseiset käyttämättömät resurssit, sekä tekemättömät toimenpanot ovat säästyneet ja näin todennäköisemmin käytettävissä olevien voimavarojen joukossa siinä kohtaa, kun taloudellinen taantuma tai jokin kriisi iskee ja muuttaa toimintaolosuhteet epävakaiksi. Nämä voimavarat perheyriyitys tällöin pystyy käyttämään vakauttavina mekanismeina, jolloin yritykseen vaikuttaa ulkoinen shokki suhteessa vähäisemmin kuin muihin yrityksiin. (Leppäaho & Ritala 2022). Väite menee yhteen empiiristen havaintojen suhteen, joissa on raportoitu vähäisempiä konkursseja, sekä sitä tukee myös hätävarojen allokointia koskeva yhdysvaltaistutkimus, jossa perheyriyten käyttäytyminen poikkesi muista yritysten rahankäytöllisistä taipumuksista, lopputuloksena perheyriyten toimien kestävämmällä tavalla kriisin aikana taloudellisesti (Danes et. al. 2009, 210–211).

Toinen keskeinen seikka mikä selittää perheyriyksen korkeampaa sietokykyä ja mikä tuodaan esille korona-ajan havaintoa perustellessa, on korkeampi perheyriyksissä perheen mukanaolo ja perheen tuottamat sosiaalisemotionaaliset vaikutukset. Tähän on sopivaa liittää tuoreet empiiriset tutkimukset millaiset sosiaaliset suhteet ovat korostuneet tärkeinä kyseisen kriisin vallitessa. Ajankohtaisissa tutkimuksissa on korostettu läheisten ihmissuhteiden merkitystä juuri kriisiajassa ja keskeinen havainto on, että tällaiset suhteet ovat näinä aikoina yhteydessä paremman psyykkisen kestokyvyn kanssa (Höltmann et. al. 2023).

3. Tutkielman teoreettinen viitekehys

Seuraavana käydään läpi tutkielman varsinaista teoreettista viitekehystä. Tuodaan esille sosiaalisen pääoman keskeiset ominaisuudet, sekä sen sovellettavuus tutkimusaihepiiriin kontekstissa. Tässä tutkielmassa keskeisin sosiaalisen pääoman dikotominen jaottelu tehdään heikkojen ja vahvojen siteiden kautta, jotka liitetään silloittavan ja sitovan sosiaalisen pääoman käsitteiksi. Toinen keskeinen tutkielman teoreettinen jako ilmenee kategorisena ulottuvuusjakona rakenteellisen, kognitiivisen ja relationaalisen sosiaalisen pääoman välillä. Näiden kategorioiden kautta tuodaan esille mistä sosiaalinen pääoma konkreettisemmin koostuu. Ajoittain tekstissä sosiaalisen pääoman konkreettisiin ominaisuuksiin viitataan teknisellä termillä komponentti. Komponentilla viitataan sosiaalisen suhteen tai rakenteen konkreettiseen elementtiin, jonka voi ajatella olevan osatekijä, josta sosiaalisen pääoman kategorinen kehys muodostuu.

3.1 Sosiaalisen pääoman teoria

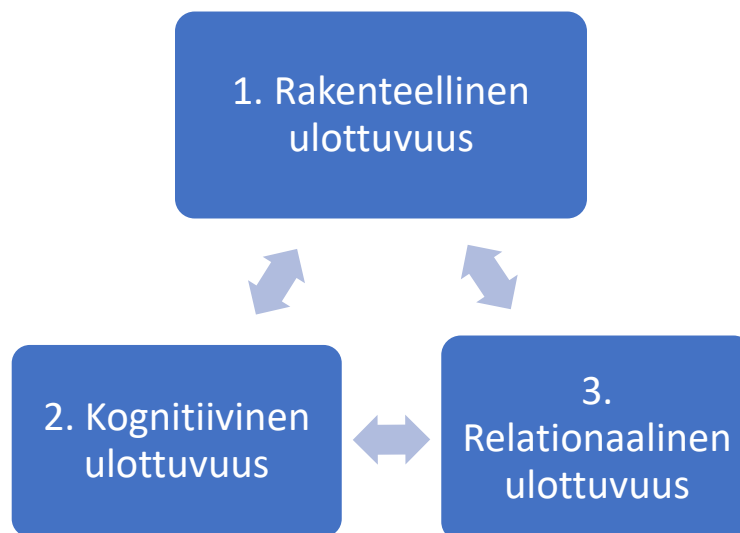
Tutkielmassa tarkastellaan perheyriyksiä sosiaalisen pääoman teoreettisesta viitekehystä käsin. Sosiaalinen pääoma sisältää useita määritelmällisiä tulkintakehyksiä ja käsite on levinnyt laaja-alaiseen poikkitieteelliseen kirjallisuuteen (kt. Adler & Kwan 2002, 20). Vaikka yhtä poissulkevaa teoriaa sosiaalisesta pääomasta ilmenee, on yleinen jaettu käsitys, että kyseessä on sosiaaliseen rakenteeseen kiinnittynyttä yksilölle kollektiivisten ryhmäjäsennyksien kautta mahdollinen tai realisoituva resurssimainen ominaisuus (Portes 2010, 27–28). Nahapietin ja Ghoshalin (1998) artikkelissa esitetään tätä kuvausta täsmentävä määritelmä sosiaalisesta pääomasta sosiaalisiin suhteisiin kiinnittyneenä,

potentiaalisena resurssina, jonka alkuperä ja saavutettavuus on toimijalle sidottu tämän sosiaalisiin suhteisiin (Nahapiet & Ghoshal 1998, 243).

Tässä tutkielmassa sovelletaan pitkälti juuri Nahapiet ja Ghoshalin (1998) kehittämää sosiaalisen pääoman ulottuvuusjako kategoriaa. Tässä sosiaalinen pääoma kokonaisuudessaan hahmotetaan jaotteleamalla se rakenteellisen, relationaalisen ja kognitiivisen näkökulman mukaisesti. Rakenteellinen ulottuvuus käsittää sosiaalisen pääoman sosiaalisen verkoston kautta. Tässä toimijan sosiaaliset suhteet muodostavat verkoston, jossa kontaktien määrä, sekä näistä koostuva suhteiden diversiteetti huomioidaan keskeisinä sosiaalisen pääoman lähteinä. Keskeinen lähtökohta on tarkastella toimijan sijoittumista rakenteessa ja tästä käsin eri verkostoihin, ulottuvuus huomioi positionaaliset edut, rakenteelliset aukot ja verkostosulkeutumukset, keskeinen elementti tässä on informaatio. Relationaalinen taso sitä vastoin kiinnittää huomiota yksittäisissä suhteissa kulkeutuvan laadulliseen sisältöön ja sen synnyttämään sosiaaliseen pääomaan. Tässä sosiaalinen pääoma on suhteissa kiinnittyvä luottamus, vastavuoroisuus ja normit. Kolmantena kognitiivinen ulottuvuus, jonka voidaan katsoa sitovan yhteisesti jaettujen merkitysulottuvuuksien, kuten yhteisen narratiivin, kulttuurin, arvojen ja kielellisen ilmaisun samaisutumisen kautta. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 250–260, Stasa & Ondřej 2022, 416–417, Tourunen 2009, 57).

Sosiaalista pääomaa tulee tarkastella kokonaisuutena ja eri ulottuvuudet läpileikkaavat usein toisensa. Jotkin sosiaalisissa suhteissa liikkuva ominaisuus on tulkittavissa sosiaalisiksi pääomaksi kaikkien ulottuvuuskategorioiden mukaan. Yksi keskeinen sosiaalisen pääoman piirre mikä voi sekoittua liittyy arvojen ja normien väliseen erottamiseen toisistaan. Normit ilmentävät sosiaalisia sääntöjä, jotka ohjaavat *miten* kuuluu ja ei kuulu toimia, kun taas arvot säätelevät sosiaalista toimintaa syväluontoisemmin vastaten *miksi* tietty toiminta on hyväksi katsottua tai ei. Normien ja arvojen välinen suhde voi ilmentää toistensa keskinäistä täydennettävyyttä ja keskinäisriippuvuutta, mutta myös jokin normi voi toimia sosiaalisen järjestyksen kautta eriävästi arvoihin nähden. (Thome 2015). Tässä tutkielmassa sovelletaan teoreettista viitekehystä siten, että arvot ilmenevät kognitiivisen sosiaalisen pääoman ulottuvuudessa distinktiivisesti ja normit on asetettu relationaalisen ulottuvuuden komponentiksi. Käsitteistä kumpaakin voi tulkita kummankin ulottuvuuden kautta, eikä näiden määritelmällinen samankaltaisuus helpota asiaa, distinktiota sovelletaan tässä pyrkimyksenä selkeyttää teoreettista linssiä ja siten analyysin rakennetta.

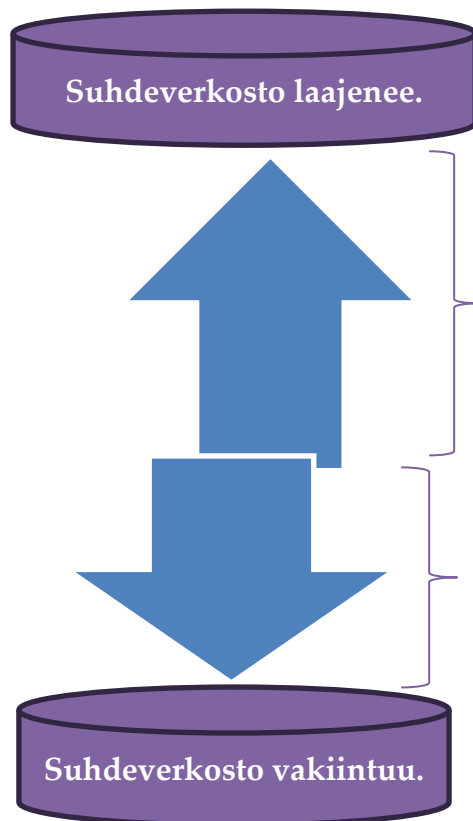
Pelkän verkoston kautta tarkastelu rakenteellisesta näkökulmasta ei paikanna sosiaalista pääomaa, vaan tarkastelun tulee kiinnittää huomiota suhteiden laatuun ja niiden sisällölliin ominaisuuksiin (Lin 2008, 11–12). Toisaalta suhteiden sisältö edellyttää lähes aina verkstorakenteen olemassaolon ja verkstorakenteeseen on uppoutuneen kulttuurikielliset aspektit, kuten näistä käsin kiinnittyneet arvot ja normit. Teoreettisessa kirjallisuudessa ilmaistaan, että sosiaalisen pääoman ulottuvuudet olisi hyvä jäsentää sellaisina, joissa toinen ulottuvuus edeltää toista. Tällaisessa järjestyksessä kaikista edeltävin ulottuvuus on rakenteellinen, koska kaiken sosiaalisen kanssakäymisen taustalla ilmenee jokin sosiaalisen rakenne tai verkosto. Tästä seuraava taso on kognitiivinen ulottuvuus, jossa tuodaan esille piirteet, jotka yhdistävät ihmisen osaksi tiettyä kollektiivia laajemmassa sosiaalisessa rakenteessa. Tätä kautta hahmottuvat myös verkostot tietynlaisiksi. Viimeisenä on relationaalinen taso, jossa tarkastellaan itse sosiaalisissa vuorovaikutussuhteissa ilmeneviä piirteitä, tämä on joustavin yksittäisin taso. (Pearson et. al. 2008).



Kuvio 2. Sosiaalisen pääoman eri ulottuvuusluokkiat ja niiden poikkileikkautuvuutta ja keskinäisvaikutteisuutta havainnollistavat nuolet.

Sosiaalisen pääoman keskeisimpiä teoreettisia ominaisuuksia on jako sitovaan ja silloittavaan. Tämä kahtiajako kuvastaa miten sosiaalinen pääoma voi joko generoitua ulospäin suuntautuvuutena ja avoimena verkostona tai sisäänpäin kääntyvyytenä, jolloin se on eksklusiiviset rajat muodostava. Sitovaa sosiaalista pääomaa ovat useimmiten läheiset ihmissuhteet, joissa ilmenee korkea luottamus, ryhmäkoheesio ja verkoston sulkeu-

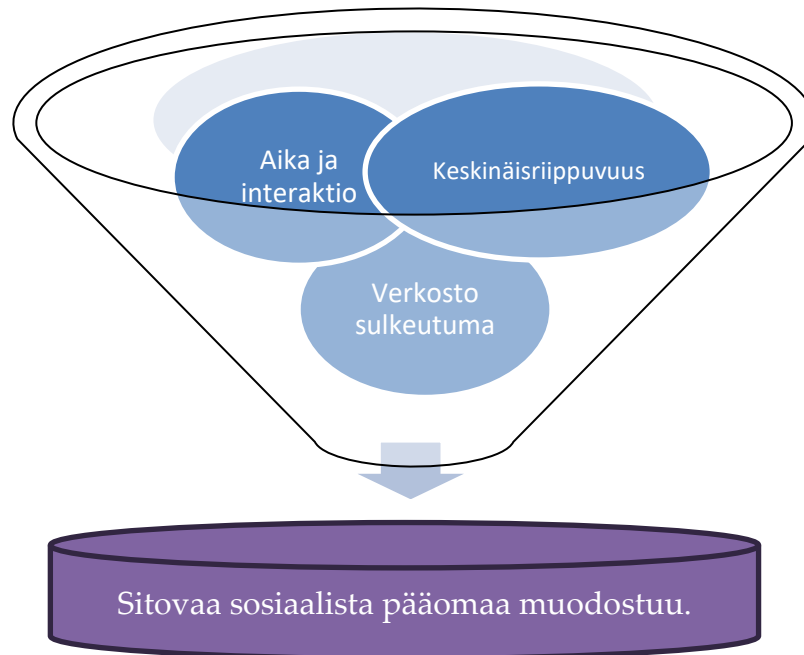
tuvuus. Silloittavaa sosiaalista pääomaa taas muodostuu, oman sisäpiirin ulkopuolisista kontakteista. Näiden kautta yksilöllä on linkki entuudestaan tuntemattomiin sosiaalisiin rakenteisiin. Silloittavuuden kautta yksilö kiinnittyy osaksi laajempaa sosiaalista verkostoa, joka ulottuu tämän yhteisön ulkopuoliseen maailmaan. Tähän kahtiajakoön voidaan sisällyttää sitovan sosiaalisen pääoman korostavan vahvoja siteitä ja suljettuja verkostoja tai verkosto sulkeutumaa, kun taas silloittavia piirteitä ovat heikot siteet ja avoimet verkostot. (Adler & Kwan 2002, 19–23, Stasa & Ondřej 2022 424–425).



Kuvio 3. Nuolten suunnat demonstroivat miten silloittavan ja sitovan sosiaalisen pääoman tendenssit ovat toisiaan poissulkevaisia. Nämä rakentuvat elementeistä, jotka luovat tendenssin vakiintunutta tai laajentunutta suhdeverkostoa kohti.

Nahapiet ja Ghoshalin (1998) sosiaalisen pääoman kolmiulotteista kategorisointia on sovellettu myös perheyriityksiä koskevassa tutkimuksessa. Pearson et. al. (2008) avaa artikkelissaan pääpiirteisesti sosiaalisen pääoman teoreettisen viitekehyksen yhdistäen tämän perusteellisesti osaksi perheyriityksiä koskevaa tutkimusta. Artikkelin käy läpi miten rakenteellisesta ja kognitiivisesta ulottuvuudesta seuraa yhteisvaikutteisesti relationaalisen ulottuvuuden sosiaalista pääomaa ja miten näitä edeltää taas sosiaalisen inter-

aktiivisuuden, keskinäisriippuvuuden, ajan ja verkostosulkeutuman ilmentyminen. Näiden sosiaalista pääomaa tuottavien elementtien katsotaan korostuvan luonnostaan perhesuhteissa ja perheellä on siten suurempi potentiaali tietyn tyyppiselle sosiaaliselle pääomalle. Suurempi todennäköisyys sosiaaliselle pääomalle tulisi huomioida mahdollisena perheyrittäjien erityispiirteisenä etuna suhteessa muihin yrityksiin. (Pearson et. al. 2008, 957–963).



Kuvio 4. Sitovan sosiaalisen pääoman muodostuminen sitä edellyttävien ominaisuuksien yhteisvaikutuksesta (Pearson et. al. 2008, 962).

Myöhemmässä tutkimuskirjallisuudessa sosiaalisen pääoman keskeisiksi aspekteiksi on kategorisoitu vastavuoroisen altruismin ja identifikaation ilmeneminen, sosiaalisen pääoman sitovuutta on arvioitu pitkäjänteisyydestä ja yhteisistä tavoitteista. Silloittavuutta on taas määritelty ulkopuolisista vuorovaikutussuhteista ja kontakteista. (Fuentes et. al. 2016, 79–83). Sosiaalisen pääoman viitekehystä on käytetty perheyrittäjätutkimuksessa tarkastelemaan sitovien, sekä silloittavien aspektien ilmenemistä ja näiden suhdeominaisuuksien vaikutusta. Tutkimuksessa korostetaan, että perheyrittäjät pystytään erottamaan ei-perheyrittäjistä sosiaalisen pääoman distinktiivisten erojen ollen niin selkeitä. Tutkimusnäyttö antaa myös viitteitä sille, ettei perheyrittäjissä etuna, tai mahdolli-

sena haittana ilmenee liiallinen sitova sosiaalinen pääoma, vaan perhesuhteiden kautta ilmenee myös silloittavaa sosiaalista pääomaa, joka eriävästi eri asetelmien vallitessa saattaa antaa etuasemaa yksilölle. (Criaco et. al. 2021, 14–18).

3.2 Perheyrityksissä ilmenevä sosiaalinen pääoma

Perheyritysten erityispiirteenä on perhe organisaatiomuotona ja sen sisältämät erilaiset perhesuhteet. Perheyhteisön kollektiiviset ominaisuudet katsottiin jo varhaisimpiin kuuluvan sosiaalisen pääoman teoreetikon James Colemanin mukaan tuottavan efektiivisiä normeja (Danes et. al. 2009, 202–203). Perheestä kumpuava sosiaalinen pääoma on verraten voimakkaampaa ja sitä karttuu pitkältä ajalta. Perhesuhteet ovat erityislaatuisia muihin vahvoihin sosiaalisiin siteisiin verrattuna, joka ilmenee myös keskeisesti perheyrityksissä. Tutkimushavaintona ilmenee, että yritykset, jotka pyrkivät imitoimaan samantyyppistä sosiaalista pääomaa eivät saavuta siltikään samoja positiivisia lopputulemia mitä perheyritykset saavuttavat perheen sosiaalisella pääomalla (Herrero 2018). Tämä viittaa sen erityispiirteisyyteen ja aihepiirin kirjallisuudessa jonkin verta kyseistä pääomaa on teoreettisesti uudelleenkäsitteellistetty. Uusien teoreettisten käsitteiden sijaan suositeltavamaksi katsotaan, että perheen sosiaalinen pääoma liitetään osaksi yhtenäistä sosiaalisen pääoman teoreettista käsitettä, huomioiden kuitenkin perheen kontekstissa ilmenevät erityispiirteet. (Stasa & Ondřej 2022, 434–435).

Sulkeutuneen verkostorakenteen merkitys sosiaalisen pääoman osalta voidaan katsoa perustuvan kontrollin mahdollistamaan normien vahvistumiseen. Suljettu verkosto estää vapaamatkustamisen normista poikkeamiselle ja siksi sen merkitys tässä tulkitaan keskeiseksi (Ruuskanen 2002, 15–16). Suljetun verkoston tuottamat normit rajaavat yksilön omaa etua ajavaa lyhyen tähtäimen toimintaa. Perheyritysten kontekstissa nämä voidaan katsoa yrityksen edun mukaisesta perspektiivistä, sekä liittävät ne osaksi pitkäaikaisia ryhmän tavoitteita. Keskeiset yrittäjyyteen perustuvat normit katsotaan liittyvän hyvään yhteishenkeen, altruistisuuteen, työn arvostukseen ja tradition kunnioittamiseen (Pearson et. al. 2008, 959). Tärkeimmiksi yleisiksi normeiksi katsotaan tässä suhteessa vastavuoroisuuden velvoitetta ja luottamusta koskevat normit (Ruuskanen 2002, 16).

Luottamus on sosiaalisen pääoman avainkäsite, joka itsessään mahdollistaa syväluontoisen tarkastelupinnan. Lyhyesti määriteltynä luottamus on sosiaalisen suhteen ominai-

suus, joka estää toista ajamasta toisen etujen vastaisesti omia etujaan (Granovetter 2017, 58–59). Yksilöiden välinen luottamus ryhmässä on keskeinen suhteita sitova sosiaalisen pääoman relationaalinen ominaisuus. Yrityksissä luottamusta voidaan tulkita taloudellisesti ennen kaikkea transaktiokustannuksia alentavana substituutiovaikutuksen mahdollistajana. Sen avulla informaalit toiminnot korvaavat formaaleja toimintatapoja. Luottamus tekee toiminnasta helpommin ennustettavaa, viestinnästä tehokasta ja tiedon käsittelyssä sen merkitys on keskeinen. (kt. Pearson et. al. 2008, 960).

Perheyrityksissä ilmenevä luottamus mahdollistaa muun muassa sellaisia yritystoimintaan liittyviä aspekteja, mihin ei-perheyritys joutuisi todennäköisemmin hakemaan institutionalisoituja ratkaisuja (Pearson et.al. 2008, 958–959). Perheyrityksissä katsotaan ilmenevän suhteissa korkeampaa ja syvempää luottamusta, joka voi toimia markkinoilla kilpailukyvyn suhteen säännönmukaisesti kilpailukykyä selittävänä tekijänä, vaikkakin huomio tulee kohdistaa tässä sosiaalisen pääoman aspekteihin laajemmin (Fuentes et. al. 2016, 81). Perhesuhteet voidaan luottamuksen näkökulmasta tulkita niin tärkeiksi, että luottamus halutaan säilyttää. Perhe on yleisesti keskeinen identiteetin rakentaja yksilölle, josta voi seurata, että perheyritys saattaa ilmentää osaltaan tällaista samantapaista perhekeskeistä identiteetin muodostumista. Perheen luottamuksen pettäminen tuntuisi yksilön identiteetissä mahdollisesti hajottavana, tästä syntyvää emotionaalista kuormitusta yksilö pyrkii luontaisesti välttämään. (kt. Granovetter 2017, 64–65).

Luottamukseen liittyy myös haasteita ja negatiivisia aspekteja, jotka tulee huomioida suhteessa perheyritysten sosiaalista pääomaa. Sukupolvien välisissä suhteissa usein johtajuuden siirtyessä nuoremmalle polvelle voi vanhempi polvi edelleen olla hallitseva ja näin heikentää seuraavan sukupolven luottamusasemaa, sekä tähän liittyvää tunnus-tautumista. Jatkaja sukupolvi voi aviopuolison toimesta alkaa ajamaan omia erillisiä intressejä ja manipuloida näin perheessä ilmenevää luottamussuhdetta. Luottamusta voidaan myös tietoisesti väärinkäyttää esimerkiksi nojautumalla liiaksi perheen apuun tai tietoisesti alisuoriutumalla tehtävästä. Perhesuhteiden kautta voi myös ilmetä vapaamatkustamista. (Dede et. al. 2014, 3.).

On myös havaittu, että yrityksissä liiallinen tukeutuminen luottamuksellisiin lähisuhteisiin voi johtaa sellaisiin järjestelyihin, joissa ilmenee toimihenkilöiltä heikompa suoriutumista (Opper & Burt 2021, 763–765). Luottamukseen sisältyy aina myös petetyksi tulemisen riski (Granovetter 2017, 63). Mitä korkeampi osapuolten välinen luottamus

on, sitä suuremman vahinkopotentialin kyseinen todennäköisesti riski sisältää. Perheenjäsenen palkkaamisessa tai omistukseen mukaan ottamisessa tulee huomioida, että tässäkin otetaan riski, vaikka usein toiminnan perusteena saattaa olla juuri riskin minimointi. Luottamus on kompleksinen sosiaalinen ilmiö, mutta teoreettisesti se sisältää aina mahdollisuuden petkutukselle ja väärinkäytölle. Jos luottamusta pidetään itsestäänselvyytenä, on tällaisessa petkutuspotentiaali korkea, vaikka itse todennäköisyys luottamuksen pettämiseksi olisi itsessään pieni.

Perheen keskinäisen luottamuksen on todettu perheyriyksissä lisääntyvän, kun yritys palkkaa ulkopuolista työvoimaa ja vähenevän, kun päätäntävallassa toimitaan mielivaltaisesti nepotismin piirteitä ilmentäen. Nepotismin voidaan katsoa olevan yhteydessä siis luottamuksen rapautumiseen, jota voi selittää sillä, ettei tällaisen vallitessa saada varmuutta työtehtävään valitun perheenjäsenen kyvykkyydestä. Samaan aikaan tällainen suhtautuminen on synnyttämään toisessa osapuolella epäoikeudenmukaisuuden kokemusta, etenkin jos tämä nepotismista huolimatta osoittaisi kyvykkyyttään. Koheesion osalta havaittiin positiivinen vaikutus perheenjäsenten suhteissa, kun yritystoiminnassa korostettiin perheeseen kuuluvuuden sijaan ammatillista roolia. (Ayranci 2017, 107–110).

Perheyrittämisessä normit, velvoitteet ja identiteetti ovat keskeisiä kognitiivisrelationaalisia sosiaalisen pääoman komponentteja, jotka katsotaan sitovan yrittäjäperheen osaksi perheyriystä (Pearson et. al. 2008, 959). Perheestä kumpuavat velvoitteet saattavat myös toimia yritystoiminnan kannalta myös rajoittavasti. Yrittäjä voi joutua kantamaan vastuuta sukulaisistaan, jolloin yritystoiminnan kautta tulisi hyvinvointia jakaa perheeseen kuuluville. Tällaiset velvoitteet mahdollistavat sukuperustaisen vapaamatkustuksen ja tällä taas voi olla kannustimien osalta negatiivinen vaikutus mitä tulee yrittäjyyteen. Solidaarisuuden velvoite voi myös pakottaa suosimaan työntekijöiden palkkauksessa tai vastaavissa järjestelyissä sukulaissuhteita, vaikka nämä eivät täyttäisi parhaita mahdollisia kriteereitä. Perheyhteisön kautta laaditaan ja ylläpidetään tietynlaista yhteisöllistä kulttuuria ja siihen liittyviä arvoja. Nämä saattavat olla yrittäjyyden kannalta joko negatiivisesti, neutraalisti tai positiivisesti vaikuttavia. (Portes 2010, 38–42).

3.2 Silloittava sosiaalinen pääoma; heikot siteet ja laajat verkostot

Silloittavan sosiaalisen pääoman keskeiset komponentit liittyvät usein rakenteelliseen ulottuvuuteen. Suljetun verkoston ulkopuoliset kontaktit ja näitä muodostavat siteet, useimmiten heikot sosiaaliset siteet korostuvat. Keskeinen elementti mitä nämä mahdollistavat on sosiaalisessa rakenteessa kulkevan epätavanomaisen informaation (Adler & Kwan 2002, 29). Informaation haalimisessa silloittavat suhteet ovat merkittävässä asemassa ja niitä hyödynnetään heikkojen sosiaalisten suhteiden avulla tehokkaammin. Heikot siteet erotellaan vahvoista siteistä niiden sitoutuvuutta tuottavien elementtien mukaan. Heikot sisältävät vähäisemmän määrän interaktiota, suhteisiin liittyy vähemmän emotionaalista latausta ja enemmän varauksellisuutta, eikä suhde sido osapuolia samaan tapaan mitä tulee vastavuoroisuuteen velvoitteeseen (Krackhardt 2003, 83–85). Heikot siteet edellyttävät siis vähemmän ylläpidollisia panostuksia ja kustannuksia verrattuna vahvoihin ja siten niitä voi yksilö määrällisesti ylläpitää suhteessa enemmän.

Heikkojen siteiden etua perustellaan siten, että ne muodostavat *todennäköisemmin* silloittavaa sosiaalista pääomaa. Tämä perustuu siihen, että nämä ovat halvempia suhteessa vahvoihin siteisiin ja heikot siteet tuottavat siten todennäköisemmin suhteen itseään vaikuttavampaan sosiaaliseen toimijaan, laajentaa toimijan verkostokontakteja ja mahdollisesti kytkee tämän sulkeutuneen verkstorakenteen informaalisluontoiseen tietoon (Granovetter 1983, 203–209, Tutić & Wiese 2015, 144–145). Silloittavan sosiaalisen suhteen kautta mahdollistuu välittäjäpositio, jossa toimija yhdistää ennalta toisilleen tuntemattoman tarvitsijan ja tarjoajan. Yritykselle arvokas positio on olla se välittäjä, jonka arvo määräytyy tässä sosiaalisessa rakenteessa ilmenevien suhteitten niukkuuden mukaan. Positio täyttää rakenteellisen aukon, joka itsessään on rakenteellisesta perspektiivistä tulkittavaa sosiaalista pääomaa. (Burt 2005, 11–15).

Perhesuhteiden kasvava hallitseva osuus sosiaalisissa suhteissa supistaa verkoston diversiteettiä (Greve & Salaff 2003, 14, Renzulli et. al. 2000). Perhesuhteiden vahvat siteet saattavat dominoida heikkoja silloittavia suhteita, jolloin ilmenee keskeinen riski joutua ulossuljetuksi tärkeistä kontakteista ja sosiaalisesta pääomasta. Toisin sanoen toimijalla mahdollisuuksia sisältävä horisontti voi supistua. On ilmeistä, että perheyritys sosiaalisen pääoman perspektiivissä ilmentää sen sitovia elementtejä, jolloin voidaan olettaa silloittavien suhteiden korostuvan suhteessa vähäisemmin. Tätä logiikkaa seura-

ten perheyritysten voidaan tulkita olevan jopa epäedullisessa asemassa, koska sitovan sosiaalisen pääoman poissulkeva silloittava sosiaalinen pääoma voi ilmentää yrityksissä kustannuksia lisäävänä tekijänä, sekä liiketoiminnan rajoitteena. Tutkimuksissa tällaisella sosiaalisella pääomalla on havaittu negatiivinen vaikutus uusien yritysten selviytymistodennäköisyydessä (Criaco et. al. 2021, 18).

Epäedullisuus, jota perhesuhteista sosiaalisen pääoman perusteella voisi olettaa ei tosin näytä olevan täysin yksipuolisesti tutkimusnäyttöön perustuva ja tätä ilmentää muun muassa tutkimuksessa ilmenevät tulokset, joissa eriävää ammattia edustava läheinen ei tuota juurikaan sen vähäisempää laaja-alaisten verkostojen etuja, kuten informaatiota, verrattuna perheen ulkopuolisiin sosiaalisiin kontakteihin. Perhe- ja sukulaissuhteet voivat myös mahdollistaa heterogeenisen verkoston etuja, esimerkiksi luomalla näiden kautta erityiskontakteja erilaisten toimintojen tai palveluntuottajien kanssa. (Anderson et. al. 2005, 145–150). Muistettavaa on myös, että sitova ja silloittava sosiaalinen pääoma ovat kumpikin tärkeitä ja niiden rinnakkaisuutta tulee tarkastella ennemmin, kuin asettamalla toinen automaattisesti paremmaksi kuin toinen. Heikkojen siteiden suhteellista ylivertaisuutta korostetaan empiirisesti lähinnä työnhakua koskevissa tutkimusasetelmissä, missä ne rajautuvat tietynlaiseen kontekstiin (Tutić & Wiese 2015, 144–145).

Vaikka kysymys suhteiden määrästä ja laadusta on rajallista yksilölle, yritykselle tärkeäksi havaittu on optimaalisuus heikkoja ja vahvojen siteiden tasapainossa. Oikeansuuntainen tasapaino sosiaalisessa pääomassa on yhteydessä kuinka suuren hyödyn sosiaalinen verkosto voi tuottaa. Esimerkiksi tarkastelemalla innovaatiota on havaittu, että sisäisesti eheät ja eksklusiiviset korkean luottamuksen verkostot yhdistettynä avointen verkostojen laaja-alaisiin silloittaviin heikkoihin siteisiin vaikuttaa kuinka paljon ja laadukasta innovaatioprosessia yrityksessä syntyy. Sisäistä koheesiota, eli luottamusta tuottavat suljetut verkostot tuottavat tiettyyn pisteeseen asti positiivisia vaikutuksia. Tämän raja-arvon ylittyessä tosin verkoston sisäänpäin kääntyvyys aiheuttaa jyrkän negatiivisen käännöksen negatiiviseksi. (Morales & Fernández 2009, 1019–1020).

Radikaalien innovaatioiden osalta korostuu enemmän vahvojen suhteiden rooli, kun taas pienistä parannuksista koostuva innovaatio korostaa laaja-alaista verkostoa ja heikkoja siteitä. (Alguezaui & Filieri 2010). Liian suuri kiinnittyminen avoimeen verkostoasemaan ei itsessään tuota taas kuin irrallista tietoa, joka on vapaata kilpailijoille ja jonka valjastaminen innovaatioksi ei onnistu. Innovaatiossa optimaalisuuden kannalta tarvi-

taan luottamuksellisia siteitä toimijoiden välillä, sekä organisaation sisällä, sekä suhteissa, jotka silloittavat ulkoiseen organisaatioon. Jos toimija pääsee asettautumaan positioon, missä ennestään ilmeni rakenteellinen aukko, nousee mahdollisuus altistua tämän kautta eksklusiiviseen vierasorganisaatiossa kulkevaan informaatioon. Tällainen nostaa todennäköisyyksiä niukemman tietopääoman altistumiselle.

Vieraasta rakenteesta peräisin tuleva tieto voi sisältää innovatiivisuuden kannalta suurta lisäarvoa, mikä voi vaikuttaa innovaatioprosessissa merkittävällä tavalla. Rakenteelliseen aukkoon asettunut toimija on itsessään arvokas tämän antaen informaatiokanavan ulkopuolelle, mutta edellyttää myös oman organisaation sisäistä koheesiota. Ulkoisen tiedon arvo määräytyy sen suhteen miten rajatusta kontaktista se tämä on peräisin. Mitä enemmän on esimerkiksi alakohtaisten toimijoiden välillä sosiaalisia keskinäissuhteita, sitä vähemmän ilmenee tässä verkostossa informaatiota, joka ei kulkeutuisi verkostoa läpileikkaavasti. Opportunistista toimintaa voi verkosto alkaa rajaamaan muodostamalla alalle paikallisessa verkostossa tietoisiksi katsottuja normeja, joilla on mahdollista hallinnoida seudun hintatasoa vaikuttamalla kilpailuun. Normin tekee tällaisissa mahdolliseksi verkoston selkeä muuttumaton rakenne alan toimijoissa, sekä tieto normin rikkomisesta tai vapaamatkustamisesta koituvasta sanktiosta, tämä esimerkiksi voi perustua mainehaittaan ja siitä seuraaviin kustannuksiin. (Ahuja 2000, 431–433).

Silloittava sosiaalinen pääoma laajojen verkostokontaktien ja informaation muodoissa katsotaan yrityksille erittäin keskeiseksi resurssiksi. Perheyrytyksissä perheenjäsenten kautta voi avautua sosiaalisessa rakenteessa eri suuntaan kantavia yhteyksiä sitä mukaan, kun perheenjäsenevät eivät jaa täysin samoja sosiaalisia verkostoja. Perheyrytyksen eduksi on tulkittu myös periytyneen kasautuneiden sosiaalisten verkostokontaktien merkitys. Silloittavaa sosiaalista pääomaa voi siis periä perheyrytyksessä tavalla, johon muut yritykset eivät kykene. (Steward & A. Hitt 2010, 251). Perheen sisällä näistä perheenjäsenten omista ulkoisista kontakteista saatetaan jakaa tehokkaammin tai avoimemmin yrityksen edunmukaista informaatiota. (kt. Pearson et. al. 2008, 957–960). Toisaalta perheenjäsenten välillä usein vallitsee homogeeniset verkostot, mitään piiristä poikkeavaa informaatiota ei kulkeudu. Tällaisia varten heikot kontaktit etäisempiin tuttaviiin voivat toimia tärkeinä silloittavan pääoman mahdollistajina. (Anderson et. al. 2005, 139–140).

Homogeenisen verkoston haittoja perheyrittäjästudiossa on havaittu muun muassa tutkimuksessa, jossa vertailtiin pariskuntien perheyrittäjien kehitystä sellaisten perheyrittäjien kanssa, joissa yrittäjinä toimivat sisarukset. Laajan aineiston kautta havaittiin, että sisarusten perustamat firmat eivät saa samanlaista kasvuetua verrattuna pariskuntien yrityksiin, kun tarkasteltiin yhtiön ensimmäisiä aloitusvuosia. Yhtenä syynä paperissa mainitaan pariskuntien heterogeenisempaisemmat verkostot, verrattuna sisaruksiin. (Bird & Zellweger 2018).

4. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen keskeinen tutkimusongelma liittyy perheyrittäjämuodon erityispiirteisyyksien selvittämiseen sosiaalisen pääoman kautta. Tarkoitus on kuvailla millä tavalla perheyrittäjissä sosiaalista pääomaa ilmenee ja tätä kautta myös mahdollistaa tulkinta siitä millä tavalla sosiaalinen pääoma liittyy perheyrittäjien erityispiirteisyyksiin. Tutkimusongelmaa käsitellään muodostamalla kaksi tutkimuskysymystä.

Ensimmäinen tutkimuskysymys: Millä tavalla perheyrittäjissä ilmenee sosiaalista pääomaa?

Ensimmäinen tutkimuskysymys on vastata tutkimusaineistosta käytävän analyysin keinoin millä tavoin perheyrittäjissä ilmenee sosiaalista pääomaa rakenteellisen, relationaalisen ja kognitiivisen ulottuvuuksien toimiessa ohjaavina kategorisina viitekehyksinä. Millä tavalla näistä ulottuvuuksista käsin ilmenee erilaisia sosiaalisia komponentteja ja millainen merkitys näistä voidaan vetää osana tutkimusongelmaa. Tarkoitus on hahmottaa sosiaalisen pääoman keskinäisdynamiikkaa, sekä millä tavalla se on yhteydessä perheyrittäjien ominaisuuksiin.

Toinen tutkimuskysymys: Millä tavalla perheyrittäjien sosiaalinen pääoma ilmenee toimintaa mahdollistavana ja rajoittavana?

Toinen tutkimuskysymys ohjaa vastaamaan siihen, miten perheyrittäjissä ilmenevät sosiaalisen pääoman eri ilmentymismuodot vaikuttavat perheyrittäjissä toimintaa mahdollistavan tai rajoittavan kehyksen näkökulmasta. Millä tavalla sosiaalinen pääoman

sitovat ja silloittavat ominaisuudet ilmenevät ja ovat yhteydessä toiminnan rajoittavuuteen tai mahdollistavuuteen. Tarkoitus on pohtia sosiaalisen pääoman rajoitteellisuuden ja mahdollistavuuden keskinäistä dynamiikkaa.

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Yhteiskuntatieteissä tavat tehdä tutkimusta jakautuvat empiiris-painotteisen kvantitatiivisen tutkimuksen ja laadullisen analyysin välillä. Laadullisessa tutkimuksessa tarkoitus on kehittää teoreettista tietoa, siinä missä kvantitatiivinen tutkimus pyrkii tilastollisten yhteyksien avulla määrittämään yleistettävyyksiä. Siinä missä kvantitatiivispainotteinen empiirinen tutkimus *todistaa* jostain ilmiöstä tehdyn selittävän oletuksen vaikuttavuuden, laadullinen tutkimus enemmänkin *käsittelee* ilmiötä ja tästä ilmeneviä teoreettisia käsityksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 21-24, Alasuutari 2011, 31-34.).

Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimusote on katsottu perusteelliseksi etenkin, kun aihealueesta ei ole tehty paljoa tutkimusta. Laadulliseen tutkimusotteeseen liittyvillä metodeilla on mahdollista 'väistää' aineiston puutteellisuudesta koituvia ongelmia (Alasuutari 2011, 40-43). Tällaisen tutkimusotteen huono puoli on, ettei sillä päästä tekemään yleistettäviä tuloksia. Lähtökohtana on ilmiön ymmärrettävyyden lisääminen ja aiheen syvällisempi käsittely. Aihepiirin tutkimusta laadulliset metodit kehittävät eteenpäin muun muassa avaamalla uusia näkökulmia, joihin empiirinen jatkotutkimus voi ohjautua (Anderson et. al. 2005, 144–145). Perheyrityksiin kohdistunut sosiaalisen pääoman teoriaa käyttävä tutkimus on yleisesti vajavaiseksi todettu. (Stasa & Machet 2022, 436). Perheyrityksiä koskeva suomalainen tutkimus on varsin aukinaista ja valmiin käyttökelpoisen tutkimusaineiston saatavuutta kuvailtu hankalana (Tourunen 2009, 13–14).

Osin edellä selitetyiden seikkojen takia, päätin, että tähän tutkielmaan tuotettiin oma aineisto. Oman aineiston tuottamisessa väistää sekundaarisen aineiston sovellettavuuteen liittyvät haasteet. Aineiston kerääminen tapahtui 2024 helmikuun ja maaliskuun välisenä aikana ja nämä koostuivat teemahaastatteluista. Lopputuloksena toteutetuista haastatteluista aineisto lähentelee tietynlaista tapaustutkimusta, joissa peilattavina on yksittäisten perheyrityksien haastatteluista saadut subjektiiviset kertomukset osaksi tut-

kimusasetelmaa ja keskeisesti edellä tehtyyn tutkimukselliseen kirjallisuuskatsaukseen (kt. Kallinen & Kinnunen 2021). Haastatteluaineiston tulkinta menetelmäteoreettisesti nojautuu faktanäkökulmaan, jossa tulkitaan aineisto subjektiivisina haastateltavien psykimyksinä hahmottaa tilannekuva yhteisesti jaetusta faktoihin perustuvasta todellisuudesta. Tapauksista ilmenevien sisällöllisten erojen perusteella analyysi pyrkii avautumaan ja tutkimuskysymyksiin vastaamisessa käytetään tässä usein eri asteista typologisointia. (Alasuutari 2011, 90-94).

4.2 Haastattelu tutkimusmetodina

Tutkielmassa aineistonkeruu toteutetaan puolistrukturoidulla teemahaastattelu metodilla ja haastateltaviksi valikoitui eri perheyryksiä Suomesta. Haastattelun on tarkoitus tuottaa vuorovaikutustilanne, jossa tutkija pyrkii esitettyjen kysymysten avulla avaamaan tutkimusongelmaa koskevaa relevanttia informaatiota. Onnistuneen haastatteluaineiston tuottaminen edellyttää haastatteluprosessissa oikeaoppista menettelyä. Informaation tulee olla sellaista, josta voidaan tehdä tutkimusasetelman mukainen mahdollisimman kattava analyttinen tulkinta. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 41–43.). Otoksessa ilmevien haastateltavien näkökulmat antavat suuntaa analyysin rakentumiselle (Seale 2004, 17).

Haastattelun luotettavuuteen vaikuttaa merkittävästi haastattelijan positio. Haastattelijan tulee voida suunnata vuorovaikutustilanne kohdistumaan haastateltavaan. Haastateltavan tulisi saada puhua vapaasti niin, että tilanteessa olisi mahdollisimman vähän vastausten sisältöön vaikuttavia vääristäviä vaikuttimia. Tarkoitus on saada rehellinen vastaus haastateltavalta, jonka saavuttamiseksi haastattelijan tulee olla luotettavan oloinen, kuunteleva ja innostaa vuorovaikutukseen. Neutraalisuuteen tulee tähdätä, vaikka tämän absoluuttinen saavuttaminen ei mahdollista olisikaan. (Seale 2004, 19–20). Luotettavuuteen palataan tarkemmin edellä.

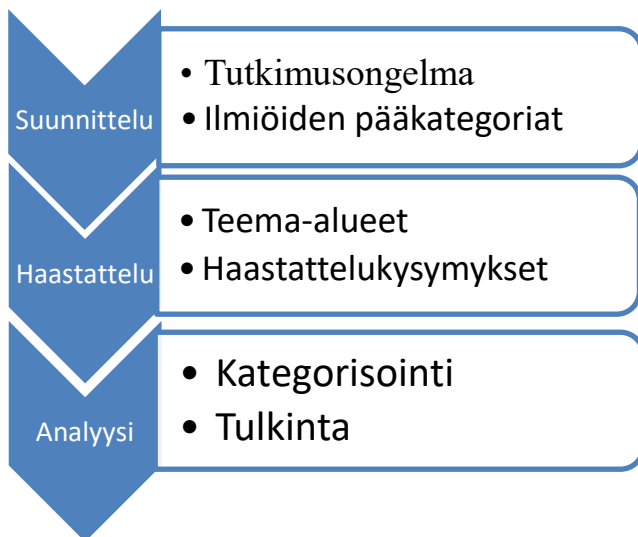
Haastattelutapoja on useita ja niiden metodiskaalassa voidaan puhua strukturoidun yhdenmukaistavan tiedonkeruutavan ja strukturoimattoman tiedonkeruutavan välisestä jakolinjasta. Strukturoidulla metodilla viitataan haastattelurungon standardisoituun esittämistapaan missä esitetään järjestelmällisesti rajatut kysymykset tietyssä järjestyksessä esimerkiksi kirjallisen lomakkeen kautta. Strukturoimaton haastattelu on taas vähem-

män säännönmukainen ja vapaamuotoisempi tapa hankkia tietoa. Tällöin korostuu avoimessa vuorovaikutuksessa hankittavan tiedon merkitys. Strukturoimaton korostaa enemmän tapauskohtaisuutta, kun taas strukturoitu korostaa enemmän yhdenmukaista tiedonkeruutapaa ja se soveltuu paremmin, kun vertaillaan useita haastatteluja keskenään. Puolistrukturoitu haastattelu mukautuu tämän skaalan keskivaiheelle. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 43–47).

Tässä tutkielmassa käytettävä haastattelumetodi lähentelee strukturoimatonta haastattelua, joka rakentuu teemahaastattelun ympärille. Siinä pyritään rajaamaan keskustelu tietyn teeman ympärille ja keskeinen tapa on ohjata teeman mukaan haastattelun kulkua, samalla kuitenkin mahdollistaen mahdollisimman paljon vapaamuotoista keskustelutyyppistä vuorovaikutusta. Haastateltavat on tarkoitus saada pohtimaan ja avata syväsiäkin tulkintoja, jotka vastaavat teemoihin. Strukturoimatonta ja täysin vapaamuotoisuuteen haastattelussa keskustelu ei kuitenkaan pitäisi olla, vaan teemat toimivat myös rajoittajina tässä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 47-48).

4.3 Teemahaastattelujen suunnittelu

Aineiston hankintaa varten muodostetaan teemahaastattelulle kyselyrunko. Tämä alkaa hahmottamalla ensin tutkimusongelmaa ja juontamalla keskeiset pääilmiöt, joista käsin se avautuu tarkasteltavaksi. Näistä ilmiöistä sanoitetaan teemat. Teemojen kautta pohditaan ja kirjataan haastattelukysymykset. Haastattelukysymykset auttavat jäsentämään miten keskustelu saadaan kulkemaan teemojen ympärillä (Hirsjärvi & Hurme 2022, 66-67) Haastattelurunko on toimiva, kun se tuottaa haluttuun suuntaan kohdistuvan keskustelun ja saa haastateltavan antamaan tutkimukselle olennaista informaatiota. Alla olevassa kuviossa (kuvio 5) jäsentyy laadullisen tutkimuksen toinen toisiinsa jatkumossa ilmenevät vaiheet. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 67)



Kuvio 5. Haastattelututkimuksen eri vaiheet (Hirsjärvi & Hurme 2022, 67).

Haastattelurungon teemat käsittävät sosiaalisen pääoman komponentteja käsitteleviä osuuksia. Teemoina on perheen ja yrityksen välinen vuorovaikutus, arvot, yhteiset päämäärät ja jaetut käsitykset, luottamus, normit ja vastavuoroisuus, sekä kontaktit ja informaation rooli. Teemojen kautta kysymykset suunnitellaan käsittelemään perhesuhteita, sekä perheen ulkopuolisia suhteita, sosiaalisen pääoman positiivisia mahdollistavia, sekä negatiivisia rajoittavia puolia. Toisin sanoen kysymyksiin pyritään sisäistämään ajatus, että haastateltava pohtisi ja ilmaisisi positiivisissa asioissa myös mahdollisia käänteisiä aspektoja.

Haastattelutilannetta edellyttää, että tutkimukseen osallistuva on tiedostettu mihin on osallistumassa ja myöntää tähän suostumuksen. Tiedottamisessa annetaan ilmi mihin tietoja käytetään, mihin oikeudellisiin tietosuojasetuksiin ja henkilötietoja koskeviin vastuisiin tutkimuksen toteuttaja on velvoitettu, sekä tutkimuseettisiin käytäntöihin, joihin tämä on sitoutunut. Edellä mainitut seikat esitettiin tutkimukseen osallistuville suullisesti ja kirjalliseen suostumuslomakkeeseen kirjoitettuna. Kirjalliset kopiot näistä lähetettiin tutkimukseen osallistuville.

Perheyritysten ollessa melko yleisiä oli kelpuutettavaksi soveltuva joukko varsin laaja ja otokseen sisältyikin varianssia koskien yritysten toimialaa ja alueellista sijaintia. Tämä varianssin katsoin analyysiä tukevaksi seikaksi. Samalla mietin mahdollisten rajojen

vetämistä sen suhteen, miten haastattelu toteutetaan, kuinka pitkään se kestäisi ja miten monta henkilöä yrityksestä haastatteluun mahtuisi. Päätin, että haastattelu voidaan toteuttaa ryhmämuotoisesti tai yksilöhaastatteluina, pyysin haastateltavia ottamaan muihin perheenjäseniin yhteyttä tutkimukseen osallistumisesta, jos mahdollista. Haastatteluajaksi arvioitiin noin puolesta tunnista tuntiin.

4.4 Haastattelujen toteutus

Haastatteluja toteutettiin kolme, joista kaksi oli teknisesti ryhmähaastatteluja ja yksi toteutettiin pelkästään yksilöhaastatteluna. Yhdessä haastattelutapauksessa kyseessä oli vanhemmat ja näiden kautta yritystoimintaa jatkaneen ja kehittäneen aikuisen pojan kokoonpanosta. Tässä pääyrittäjänä jälkeläinen oli toiminut jo merkittävän osan elämästään. Toisessa haastattelussa esiintyi vanhempien yritystoimintaa jatkavat sisarukset, jotka olivat nuoria aikuisia ja yritys oli vielä vuosien mittaiseksi kuvatussa sukupolvenvaihdos prosessissa. Kolmas haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna ja tässä yrittäjä jatkoi isänsä ja setänsä aloittamaa yritystoimintaa. Kaikissa tapauksissa yritykset pitivät itseään perheyrittäjinä.

Haastateltavien kokonaismääräksi koostui kuudesta yrittäjästä. Jokaisessa perheyrittäminen oli jatkunut sukupolven yli ja vanhemmat olivat usein vielä keskeisesti eri tavoin osana jälkeläissukupolven yritystoiminnassa. Huomioitavaa, että vanhemmat omistivat omia yrityksiä, joista kyseisessä ryhmähaastattelussa, jossa vanhemmat olivat läsnä, keskusteltiin myös osana perheyrittämistä. Haastatteluista kaksi toteutettiin videopuheuttien välityksellä ja yksi paikan päällä. Paikan päällä tehty ryhmähaastattelu venyi yli tunnin mittaiseksi, kun taas videopuheluiden kestot olivat lähempänä haastateltaville ilmoitettua tavoiteaikaa, 30–45 minuuttia. Haastattelujen jälkeen nämä litteroin nämä äänitteet tekstimuotoon, josta puhtaaksikirjoitettu versio siirrettiin Nvivo-ohjelmaan koodattavaksi.

Tulosten luotettavuuden osalta tulee huomioida eriävät haastattelutilanteet. Ryhmähaastattelussa, jossa vanhemmat olivat läsnä kertomuksissa, saatettiin välttää tietynlaisten vastausten antamista tietynlaisiin kysymyksiin. Toisessa, jossa vanhempien paikallaolo ei ollut läsnä saatettiin taas ottaa puheeksi vanhempien rooli ja tähän suhteeseen liittyvät hankalaksi koetut seikat. Huomioitavaa, että ryhmän sosiaalidynamiikan läsnäolo vai-

kuttaa tietynlaiseen vastauksenantoon. Keskustelu saattoi edetä tietynlaiseen suuntaan sen mukaan tai olla etenemättä tietynlaisiin aiheisiin sen enempää syvemmin. Toisaalta ryhmähaastatteluisissa vastauksien antamisessa porukan mukanaolo voi myös parantaa tietynlaista asioihin pureutumista ja niistä avautumista. Ensinnäkään koska yhden ei tarvitse vastata kaikkiin, toinen voi täydentää ja jatkaa samaa ajatusta mitä haastateltava tuo esille. Yksilöhaastattelussa informaatiotaakan kasvava osuus ja tähän liittyvä saneleminen voi siis viedä enemmän energiaa.

5. Tulokset

Seuraavissa osioissa ilmennän tutkimuksen keskeisiä löydöksiä. Ne on jaettu kolmeen kappaleeseen, rakenteellisen, relationaalisen ja kognitiivisen sosiaalisen pääoman ulottuvuusjaon mukaisesti. Varsinaisia tuloksia edeltää kuvaus haastatteluaineistosta, johon analyysissä viitataan ja, jonka kautta teorian kehyksissä analyysi on rakennettu. Pyrkimys on nostaa esiin aineistosta sosiaalisen pääoman ulottuvuusjaon viitekehystä keskeisiä havaintoja ja tätä kautta vastata tutkimusasetelmassa esitettyihin tutkimuskysymyksiin (Kappale 4.).

Ennen tulosten avaamista on mielestäni tarpeen mainita tutkimusta koskevista rajoitteista. Kappaleessa 5.2 verkoston määrittäminen rakenteellisena sosiaalisena pääomana on tutkimusmenetelmällisesti haasteellinen prosessi, johon tämä kyseinen tutkielma kohtaa menetelmällisesti ja aineistollisesti niukan tarttumispinnan. Verkstorakenteen kattavaan kuvailemiseen sovelletaan esimerkiksi eri verkostanalyysi menetelmiä, joita ei tässä tutkielmassa menetelmällisesti toteutettu, toisaalta tutkielma on laadullinen kuvaus, eikä kvantitatiivista näyttöä tässä lähtökohtaisesti tuoda esille. Edellä mainitut rajoitteet on paikattu kuitenkin pyrkimyksellä pohtia teorialähtöisesti eri hypoteettisia tilanteita tutkimusongelman kontekstissa.

5.1 Aineistoon viittaaminen

Alla on taulukko (taulukko 1), joka selkeyttää miten tuloksissa käytetään kirjainsymbolia ja numeroa viittaamalla tiettyyn haastatteluun ja haastateltavaan. Huomioitavaa, ettei yksilöhaastattelussa erittelyä tilanteen ja haastateltavan henkilön suhteen ollut tarpeen

tehdä, joten tähän viitataan yhdellä kirjaimella ja numerolla (H3). Taulukkoa seuraa vielä lyhyt kuvaus, jossa avataan hieman haastateltavien keskeisiä piirteitä.

T	Tutkija, haastattelija
H1	Haastattelutilanne 1.
H1H1	Haastattelutilanne 1, haastateltava 1.
H1H2	Haastattelutilanne 1, haastateltava 2.
H1H3	Haastattelutilanne 1, haastateltava 3.
H2	Haastattelutilanne 2.
H2H1	Haastattelutilanne 2, haastateltava 1.
H2H2	Haastattelutilanne 2, haastateltava 1.
H3	Haastattelutilanne 3.

Taulukko 1. Aineiston haastattelut ja haastateltavat.

H1 = Ryhmähaastattelussa samaan matkailuelinkeinoon keskittynyt perheyritys toiminta, kuvaillaan ”perheyritysryppääksi”. Haastattelussa oli yritystoiminnan jatkaja ja tämän vanhemmat. Perheen sisällä ristikkäisomistuksia. Keskittyneisyys omiin yritystoimintoihin, jotka tekivät kokonaisuudessa yhteistyötä perheenjäsenten toisten yritysten kanssa. Ylisukupolveutunut ja intentio jatkaa ylisukupolveutuneena.

H1H1 = Viittaa jatkajasukupolven edustajaan, toiminut jatkavan yrittäjän roolissa merkittävän pitkän ajan.

H1H2 = Viittaa toiseen vanhempaan matkailuun keskittyneessä perheyritysryppäässä.

H1H3 = Viittaa toiseen vanhempaan perheyritysryppäässä.

H2 = Ryhmähaastattelussa alkutuotantoon ja jatkojalostukseen keskittynyt yrityssymbioosi. Haastattelin jatkajasukupolven edustajia, jotka sisaruksia. Keskeistä hitaasti meneillä oleva sukupolvenvaihdosprosessi. Intentionaalisuus jatkaa yritystoimintaa perheen sisällä.

H2H1 = Viittaa jatkajasukupolven edustajaan. Toimineet jatkavan yrittäjän roolissa alle 5 vuotta.

H2H2 = Viittaa jatkajasukupolven toiseen edustajaan. Toimineet jatkavan yrittäjän roolissa alle 5 vuotta.

H3 = Yksilöhaastateltavana teollisuustuoteyritys ja tätä edustava jatkaja. Perheyrittäjäyksessä omistukset jaettu kolmeen osaan vanhemman ja vanhemman sukupolven sukulaisten kanssa. Toiminut jatkavan yrittäjän roolissa alle 5 vuotta. Tuo esille haastavat taloudelliset ajat ja kannattavuus määrittää intention jatkaa perheyrittäjänä.

5.2 Perheyrittäjien sosiaalinen pääoma rakenteellisesta ulottuvuudesta

Haastatteluissa sosiaalisen pääoman rakenteellista ulottuvuutta käsiteltiin verkostoitumisesta koskevilla teemaosioilla. Haastateltavat eivät suuresti poikenneet mitä tuli verkostojen tuottamiin rakenteellisiin puoliin. Yhteistä oli kaikissa haastatteluissa tietoisuus siitä, että perheen ulkopuolisista koostuva laaja verkosto on liiketoiminnallisesti erittäin tärkeä. Moninaista ulkoista verkostoa piti tärkeänä myös tapaus, jossa liiketoiminta oli keskittynyt homogeeniselle jatkuville asiakasryhmille. Toisaalta tässä tapauksessa aiheen keskustelu jäi vähäisemmäksi. Perheyrittäjäyksissä, joissa hyöty oli selkeämmin kiinni moninaisissa verkostoissa, pysyivät tässä aiheessa enemmän kiinni ja toivat perusteluita esille. Ulkoiset verkostot viesti mahdollisesti implikaation instrumentaalisuudesta, hyödyn ja liiketoiminnan kasvun kannalta keskeisistä suhteista. Toisaalta näitä kontakteja ei redusoitu vain asiakas- tai yhteistyöverkostoihin. Perheyrittäjien perhesuhteista ulkoiset suhteet kuvailtiin tärkeiksi muun muassa siksi, koska niiden kautta yritykset kiinnittyi osaksi paitsi paikallisia toimijoita ja markkinoita, sekä osaksi tärkeää informaatioketjua koskien laajempaa yrityksen toimintaympäristöä.

H3: " Ne on tärkeitä... Niillä tavallaan seurataan kaikkea talouteen liittyvää, yrityslainsäädäntöön liittyvää ja kaikkea tällaista byrokratiaan liittyvää informaatiota koko ajan... Tärkeänä ollaan nähty ulkoisen paikallisen verkoston osuus. "

Ulkopuolisten suhteiden merkittävyyttä laajojen verkostoitumismahdollisuuksien muodossa korostettiin, kun perheen ulkopuolisten työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden määrää oli jouduttu supistamaan, tähän vaikutti usein haastava toiminnallinen ympäristö ja aika. Tässä tilanteessa perhesuhteet toimivat ylläpidetussa asemassa yrityksen toiminnan kannalta. Perhesuhteiden luoman sulkeutuneen verkoston sisältämiä etuja il-

mennettiin liittyen työsuhteiden joustavuuden, edullisuuden ja vähäisemmän riskikustannuksen piirteisiin. Mutta samalla nämä ulkoiset kontaktiverkostot, asiakassuhteet ja yhteistyökuviot koettiin laajentamisen kannalta keskeisinä. Niinpä liian suuri kiinnittyminen turvallisempiin suhteisiin ja sitovaan sosiaaliseen pääomaan toimi tässä kaksoisvaikutteisesti, sitä perusteltiin riskiin vedoten, mutta samalla tukeutuminen näihin liiaksi tuotti riskin koskien silloittavan sosiaalisen pääoman rapautumisesta.

H3: ” Ymmärretään se, että tarvitaan tosi paljon ulkopuolista verkostoa, että pysytään maailman menossa mukana ja, että saadaan kontaktit säilytettyä ja verkostoa lisättyä, koska sieltä tulee uutta asiakaskuntaa ja yhteistyökumppaneita ja uutta tietoa ja näitä järjestykset koetaan hyvin tärkeänä juuri ulkopuolisten verkostojen näkökulmasta, varsinkin nyt kun meillä... ei ole juuri ulkopuolisia työntekijöitä, niin ne ulkopuoliset kontaktit on ihan elintärkeitä. ”

Toisaalta perhesuhteiden sulkeutuvuuteen liittyvät rajoitteet eivät automaattisesti ilmenneet, vaan perheen ja suvun kautta katsottiin myös keskeisesti liittyvän verkostoetua informaation kautta. Kun uudelle merkittävälle tiedolle altistuttiin, tämä tieto liikkui perheyhteyksessä perhesuhteiden kautta usein niin, että perheyhteyttä voitaisiin tulkita ulkoisen informaation osalta sitä sisäisesti jakavana, jolloin perhesuhteet voi tulkita antavan näin ulkopuoliselle informaatiolle sisäisen kanavan. Informaation jakamista koskevassa kommunikoinnissa perhe- tai sukulaissuhteet koettiin myös luottamuksellisemmiksi ja sitä kautta vapaamman oloiseksi.

H3: ”...Mutta aikahan ei aina riitä, niin sitten informoidaan toisiamme aina, kun saadaan vihiä jostain muutoksesta tai jostain määräyksistä tai tällaisista mitkä voisi vaikuttaa bisnekseen. ”

H2H1: ”Joo ja mieltää että pystyy paljon vapaammin puhumaan ja keskustelut menevät helpommin paljon luottamuksellisemmaks. Ei tartte mieltää etukäteen niin paljoa mitä jakaa. ”

Tiedonjakoa koskeva yhteydenpito ei kuitenkaan ollut välttämättä sellaista mitä yhteistyökumppaneina toimivien perheen tai sukulaisten kesken tehtiin kovin aktiivisesti. Yhteydenpidon määrään vaikutti enemmän niiden relevantit puitteet, yhteinen liiketoiminta ja työnteko. Yhteydenotot jos oli vähäisiä, ei yhteistyökumppanuuskaan välttämättä

ole tällöin yritykselle kovin keskeinen. Suurempi keskinäisriippuvuus vaikutti olevan sellainen, mikä lisäsi keskeisesti yhteydenottoja, tällöin toiminnallinen taso näiden välillä edellytti yhteydenpitoa. Keskinäisriippuvuuden ollen vähäistä tuotiin sukulaissuhteissa esiin vapaa-ajalla tapahtuvaa vähäisempää kohtaamista.

T: "Jaatteko te usein tietoa tällä tapaa, oletteko esimerkiksi paljon puhelimessa sukulaisten kanssa?"

H2H1: "Ei valtavasti, ei hirveästi... Enemmän on sitten sukulaisten kanssa näitä sukulaistapahtumia missä ollaan."

H2H2: "Niin illanistujaisia ja semmoisia."

H2H1: "... Nää sukulaisverkostot eivät välttämättä kosketa ydinalaa... Tietyllä tavalla tätä alaa koskevat vieraiden verkostot ovat paljon arvokkaampia."

Tavallaan tällaisessa perhesuhteita korostavassa liiketoiminnallisessa asetelmassa, missä kuitenkin ilmenee sukulaisverkoston kautta liiketoiminnan osalta vähemmän keskeisiä toimijoita. Voisi sukulaisten kautta näin myös ilmentyä suurempaa verkostodiversiteettiä ja siten yhteydenotot ja sukulaissiteet ilmentäisivät silloittavaa sosiaalista pääomaa, kun näiden rooli perheyritykseen on suhteessa etäisempi. Jos taas sukulaissuhteet tai perhesuhteet ovat kiinteästi osana keskeistä yrityksen liiketoimintaa, tällaisten suhteitten voisi katsoa avaavan vähemmän sellaisia kontakteja, joita ei jo valmiiksi tietäisi.

Vastapainona toisessa perheyrityksessä korostettiin yhteydenottoja sukulaisten kesken, joka liittyi perheen- ja sukulaissuhteiden keskinäisvaikutteiseen rooliin koskien perheyrityksen kokonaistoimintaa. Tässä työsuhteita ja yhteistyökuvioita oli perhe ja sukulaissuhteiden järjestetty runsaasti ja näiden kautta myös selkeä työnjako, jossa työt oli järjestetty usean firman välisenä yhteistyökuviona, joissa ilmeni ristikkäisomistuksia. Kokonaisuutta oli luontevaa tarkastella perheyrityksen kautta, mutta vain eri tavalla järjesteltynä. Kyseisessä tapauksessa perheyritys omaa selvästi suuremman keskinäisriippuvuuden perhe- ja sukulaissuhteista.

H1H2: "...Niin me ollaan tällainen perheyritysryppäs pikemminkin... Meillä siis useampia yritysryppäitä."

H1H1: "Usein oon yhteydessä mun vanhempiin majakalla, pikkusiskoon kuljetuksissa. veljeen joka päivä, kun hän tuo asiakkaita tänne ja.... vie pyykkiä pois ja tuodaan ruoka-aineita sisään... Mun sedät myös toinen tekee tavarakuljetuksia ja toinen hoitaa pyykkiä täällä. Normaali päivä on siis heh, että ollaan moneen sukulaiseen yhteydessä."

Verkostosta syntyvä informaatio painottuu eri tavalla, kun kyse on korkean keskinäisriippuvuuden omaavasta tai etäisemmin liiketoimintaan liittyvästä suhteesta. Keskinäisriippuvuus tuo suhteeseen enemmän sitovan sosiaalisen pääoman piirteitä ja jatkuva yhteydenpito ei välttämättä tarjoa informaation kannalta suurella todennäköisyydellä mitään uutta tai niukasti tiedossa olevaa. Tähän vaikuttaa verkostopiirien samankaltaisuus. Keskinäisriippuvaiset suhteet jakavat informaatiota vuorovaikutuksessa, mutta siinä kehityksellisessä kontekstissa mihin yrityksessä pyritään. Vieraan rajattoman diversiteetin omaavalle informaation jakamiselle tällaisessa vuorovaikutuksessa syntyy liian suuri vaihtoehtoiskustannus.

Perheen ja sukulaisten etu silloittavassa sosiaalisessa pääomassa voidaan tulkita myös, että se tarjoaa laajalle verkostolle kontekstinomaisen viitekehyksen. Sukulaissuhteet voivat olla hyvin kauaskantoisiakin suhdeverkostoina, tunnetaan eri ihmisiä ja toimitaan eri piireissä, mutta samalla sukulaisuus luo siteen, joka voi mahdollistaa näiden kontaktien avautumisen toinen toiselle. Voisi ajatella siis, että sukulaisuus tarjoaa tässä myös sen, ettei kulkeutuva informaatio ole liian satunnaista ja epämääräistä. Tiedon suhteen yritysten ei kannata välttämättä maksimoida siihen liittyvää diversiteettiulottuvuutta, koska tällöin tiedosta tulee liian satunnaista ja vaikeasti hallittavaa. Etäiset sukulaiskontaktit tuottavat mahdollisesti juuri sopivasti kontekstia, joka suodattaa täältä avautuvien kontaktien informaatiota.

Perheyriyksessä mukanaolevien toimijoiden tulee kytkeytyä toinen toisistaan vieraisiin verkostoihin, jotta hyödynnettävää silloittavaa sosiaalista pääomaa saadaan monipuolisesti. Tällaista voisi katsoa tukevan erikoistumiseen ja eriytymiseen tähtäävä työnjako perheen sisällä. Tällöin toimija voi ketjuuntua oman erityisosaamisalueensa verkostokontakteihin, jotka tuovat tälle sellaista perheen ulkopuolista eksklusiivista ja arvokasta sosiaalista pääomaa. Myös eriytyminen omiin työtehtäviin ja työpisteisiin voi tuottaa etäisyyttä perhesuhteista perheyriyksessä, jonka seurauksena toimija verkostoituu ulkopuolisiin ja ulottaa kontaktejaan suhteessa perhesuhteista koostuvaan verkostoon. Tätä logiikkaa seuraten voisi olettaa, että yritysten kasvaessa tyypillinen tendenssi erikoistua tehostuu ja alkaa rajata selkeämmin perheenjäsenille omat vastualueet, ja niiden mukaan myös erikoistuneet kontaktiverkostot. Yrityksen laajentuessa se saattaa

avata uusia toimipisteitä eri paikkakunnilta ja näiden perässä vastuuhenkilötehtävissä tai vastaavissa valikoituu perheen sisältä toimija.

Silloittava sosiaalinen pääoma rakenteellisessa tulkintakehyksessä tuo esille verkostot itsessään sosiaalisena pääomana. Kontaktit sisältävät sitä korkeamman arvon mitä eksklusiivisempia ne ovat. Jos yritys esimerkiksi tuntee asiakaskunnan ja tuottajan, tämä voi myydä tuottajalle kyseiset asiakkaat. Välittäjä yhdistää eri toimialoja tai markkinoita toisiinsa, tällainen on hyvin tavoiteltava sosiaalisen pääoman muoto yrityksissä. Tällöin rakenteessa ilmenevä aukko antaa toimijalle sopivasta verkostopositioista käsin hyödynnettävän markkina-aseman. Rakenteelliseen aukkoon perustuvat kontaktit ovat sosiaalista pääomaa, joiden arvo perustuu kontaktin niukkuuteen ja yksilön välittäjäasemaan. Kyseinen yksilöön sidottu etuasema voi tuottaa ongelmallisia asetelmia tietyissä perheyrittäjäryhmissä tai perheeseen muuten sidotussa liiketoiminnassa. Yksilön tulee voida luottaa, että tällaisessa välittäjäpositiossa saavutettava etu ei häiriinny, kun siihen liiketoimintakuvioon tulee perhesuhteet mukaan, joko perheyrittäjien tai aliurakointisuhteiden sävyttämänä.

Kontaktin jakaminen suoraan perheen sisäisesti johtaa niukkuuteen perustuvan arvon alenemisriskin kohoamiseen. Yksilö voi ennakoiden olla kertomatta kyseisestä kontaktista yhtään mitään perheelleen, jos epäilee, että menettää tästä saavutettavat hyödyt. Toisaalta perheyhteisön käyttämänä saavutetut edut voivat olla suuremmat, kuin mitä yksilö itse position kautta tuottaa. Myös kiinni jääminen tiedon panttaamisesta sisältää riskin. Jokainen uusi eksklusiivinen silloittava kontakti, joka mahdollistaa välittäjäpositiionaalisen arvopotentialin tuottaa yksilölle valintatilanteen. Valintatilanteeseen on useita vaikuttimia, olettaen, että perheyrittäjien järjestäytymistapa ja omistussuhteet, perheen verkostosulkeutuneisuus ja luotto, ettei tieto leviä, ja ennen kaikkea millaisen taloudellisen lisäarvon perhe tuottaa suhteessa siihen mitä toimijan on mahdollista saavuttaa perheen ulkopuolella ilmenevistä kontakteista tai markkinoilta ylipäätään. Edellä kuvailusta hypoteettisesta tilanteesta muodostan seuraavanlaisen nelikentän (Taulukko 2.).

A-C. Yksilökeskeinen toimija.	B-D. Perhekeskeinen toimija.	
<p>A. Ei jaa perhesuhteissa kontakteja. Hyödyntää kontaktista saavutettavaa lisäarvoa maksimaalisesti perhesuhteiden ja ulkopuolisten kautta. Hinnoittelussa ei eroa perhesuhteiden ja ulkopuolisten kanssa.</p>	<p>B. Jakaa kontaktin ehdollisesti perhesuhteissa. Kontaktin hyödyntämisen tuottamassa lisäarvossa perhesuhteet erilaisesti käsiteltävä verrattuna ulkopuolisiin, jotka enemmän puhtaan markkinaehtoisia kontakteja.</p>	<p>A-B. Rationaalinen utiliteetin maksimointiin tähtäävä toimija.</p>
<p>C. Ohitetaan perhesuhteet kontaktin hyödyntämisessä ja jakamisessa. Hyödyntää kontaktia perheen ulkopuolisiin. Ei tuoteta lisäarvoa perhesuhteiden kautta. Tavoitellaan markkinaehtoisia etuja, joita ei nähdä perhesuhteiden kautta saavutettaviksi.</p>	<p>D. Kontaktin jakaminen perhesuhteissa avoimesti. Perheelle luovutetaan kontaktin tuottamat ensisijaiset hyötymistavoitteet. Perhesuhteet määrittävät kontaktista saavutettavien lisäarvon.</p>	<p>C-D. Prososiaalinen toimija.</p>

Taulukko 2. Nelikenttämalli koskien valintatilannetta, jossa yksilö valitsee kollektiivisen perheen edun täyttävän toiminnan tai yksilöllisen edun täyttävän toiminnan. Malliin sisältyy jokaisen toiminnan osalta lyhyen ja pitkän aikavälin riskiarviot.

Edellä kuvaileva nelikenttämalli (Kuvio 7) kuvastaa tilannetta, jossa yksilön riskeinä on jättäytyä perheyriksen tuomista mahdollisista pitkän aikavälin eduista pois, kun taas kollektiivisesti perheeseen sitoutunut joutuu luopumaan yksilöllisistä lyhyen tähtäimen eduistaan. Lyhyen tähtäimen edut voivat näyttäytyä yksilölle varmempina, toisaalta epävarmaa on mitkä pitkän ajan vaihtoehtoiskustannukset tällaisesta toiminnasta on. Kuvio 7 sisältämä valintamalli on yksilön riskiarvio liittyen siihen, millaisia implisiittisiä ja eksplisiittisiä kustannuksia mahtaa syntyä. Näistä eksplisiittiset ovat selkeämmin nähtävissä ja siksi kuvion yksilökeskeiset ratkaisut voivat olla lyhyen tähtäimen osalta nähtävinä myös vähemmän riskialttiimpina.

Nelikentässä (kuvio 7) kuvastetaan toiminnan lähtökohtina rationaalista hyödyn maksimointiin tähtäävää toimijuutta, sekä sosiaalisemotionaalisista puitteista ratkaisuun pyrkivää toimijuutta. Esimerkiksi kuvion B. kentällä rationaalisen yksilön ratkaisu tilanteeseen on tasapainottaa perheen saamat edut sopimalla ehdoista, joiden lopputulemana on mahdollistaa liikkumavara rinnakkain yksilöllisten intressien osalta, sekä perheen in-

tressejä hyödyntäen. D kuviossa toimija on sitoutunut perhesuhteiden edun kautta toimimaan ja tämä on todennäköisesti tietyiltä osin tyypillistä perheyriytyksen sisällä tapahtuvaa käytöstä, jossa oikeastaan omia etuja ei eroteta perheen eduista. Tällöin yksilön toiminta on vastata kollektiiville.

Kuvion kohdassa C. toimija pyrkii tiedon ulossulkemiseen turvatakseen omat intressit ja tiedostaen sosiaaliset paineet, joita perhesuhteisiin on kiinnittynyt. Yksilökeskeisissä A ja C kategorioissa riskinä on vaarantaa perhesuhteet ja tuottaa konfliktitilanteita jättämällä nämä liiketoiminnallisista eduista ulkopuolelle. Mallin A kategoria edellyttää kenties jo tilannetta, jossa perhesuhteisiin ei sisälly sitoutuneisuutta liiketoimintojen muodossa mitenkään. A-C välisessä toiminnassa voi heijastua tilanne, jossa perheyriytykseen sitoutumisen hintana on selkeästi nähtävillä tappiollisuus. Erona A ja C välillä on, että kuviossa C prososiaalista käytöstä ei määritä rationaalisesti toimiva yksilö, vaikka syyt toimintaan olisivatkin taloudellisuontoisia. Käytös itsessään toteutuu enemmän sosiaalisemotionaalista seikoista käsin, joiden tavoitteena voi olla perhesuhteiden konfliktin vältteleminen. Puhtaasti rationaalisesti toimiva ei nimittäin näe tarpeellisuutena intentionaalisesti harjoittaa perhesuhteisiin kohdistuvaa liiketoiminnallista eksklusiota, vaan tämä tarkastelee vaihtoehtoja laskemalla mistä koituu suurin rajahyöty.

Palaten analyysissä takaisin siihen mitä aineiston haastatteluissa selkeämmin ilmenee, käy ilmi, että perheyriytyksissä korostuu usein ulkoisten kontaktien osalta pitkäikäisyys ja näihin liitetään usein myös sitovan sosiaalisen pääoman piirteitä. Aineistosta ilmeni ylisukupolveutuneita kiinteitä kauppakontakteja, jotka olivat perheen ulkopuolisia, mutta jotka olivat periytyneitä uudelle jatkajasukupolvelle.

T: *'' Korostuuko teillä enemmän pitkäaikaiset asiakkuus suhteet, jotka on jo tavallaan teidän vanhempien kautta olleita? ''*

H2H1: *'' Juu on ehdottomasti. ja on itseasiassa sellaisia, jotka on jo isovanhemmilta asti tulleita... ''*

H2H2: *''Valtaosa asiakkaista tulee vanhemmilta. ''*

H2H1: *''Täytyy muistaa, että on aika vähän asiakkaita. Pari isoa toimijaa ja sitten on tukkuliikkeitä. Nämä toki aika vakiintuneita ja varmoja asiakassuhteita. ''*

Pitkäaikaiset liikesuhteet sisälsivät ylisukupolveutunutta jatkuvuutta, tässä tuovat esiin periaatteessa sosiaalisen pääoman periytymistä yrityksessä, jota on kuvailtu perheyri-tyksien yhdeksi etua tuottavaksi piirteeksi. Tavallaan perhesuhteiden kautta välittyvät kontaktit tuovat esille myös sen, että perheyri-tyksissä pyrkimys on pitkäaikaiseen ja kenties ennustettavampaan liiketoimintatapaan kuin muissa yritysmuodoissa. Vaikka suhteissa on sitovuuspiirteitä, ovat nämä ulkopuolisia ja siten myös silloittavia sosiaali-sia suhteita. Epäilemättä tällaiset pitkäikäisemmät kontaktit eivät avaa samantapaisesti diversiteettiä verkostoa, siinä missä lyhytikäisemmät kontaktit. Myös tukeutuminen näihin kontakteihin voi tuottaa ilmiselvän riskin, jossa kontaktin katkeaminen aiheuttaa merkittävän liiketoiminnallisen riskin, koska vaihtoehtoisia korvaavia suhteita ei ole yhtä nopeasti asettaa tällaisen tilalle.

Aineistosta ilmenee myös toisenlainen ylisukupolveutunut silloittava sosiaalinen pää-oma, joka ilmenee siinä, kun jälkeläinen seuraa samoja verkostoitumistapoja mitä aikai-semppi sukupolvi. Haastateltava yritys toi esille, miten tämä on verkostoitunut yhdistys-toiminnan kautta ja tässä yhteydessä totesi sen olleen myös tätä edeltävän vanhemman sukupolven tapa. Verkostoitumiseen liittyvät käytännöt voisi tästä tapausesimerkistä käsin pohtia olevan silloittavan sosiaalisen pääoman funktioita, jotka mahdollisesti suu-remmalla todennäköisyydellä periytyy perheyri-tyksessä.

H3: ”...Isäni on kuulunut aina yritysjärjestöihin ja ollut tilaisuuksissa mukana, ja itse-kin kun tulin yrittäjäksi kuusi vuotta sitten liitin firman sitten eteläkarjalan paikallisjär-jestykseen ja tällä hetkellä kuulun () yrittäjien hallitukseen.”

Verkostoitumiseen voi vaikuttaa miten jälkeläinen seuraa esimerkkiä, sekä miten näihin verkostoihin on helpompi asemoitua perhesuhteiden kautta. Tällaisen sosiaalisen pää-oman muodostuminen seuraa myös jossain määrin, että perheen sisällä tunnetaan ja lii-kutaan samoissa sosiaalisissa verkostoissa ja ollaan rakenteellisesti katsoen enemmän yhdenmukaisempia kontakteiltaan. Toisaalta yhdistyksien kautta syntyy myös laajem-paa verkostoitumista, jossa perheen ulkopuolisia silloittavia siteitä korostuu.

H1H1: ”Ollaan paljon tekemisissä muitten aliurakoitsijoitten kanssa ja se on hyvä... Heidän kanssa puhutaan paljon avoimesti ja siinä kehitetään toimintaa yhdessä. Heidän kanssaan tietenkin paljon keskustellaan, meilläkin on yhteiset intressit: he haluaa myy-dä hyviä tuotteita ja mä haluan ostaa niiltä hyviä tuotteita... se hyödyntää selkeästi mo-

lempia ja tässä halutaan jakaa tietoa asiakkaista ja millaisia ne on, mitä tuotteita ne haluaa''

T: ''Tuleeko tässä sellaisia uusia innovatiivisia ideoita tämän kautta? ''

H1H1: ''Juu kyllä ja jotenkin automaattisesti silleen.''

Kommunikaatio ulkoisten yritysten kanssa oli keskeistä liiketoiminnan kehittämisprosessia. Näissä ilmenevissä suhteissa oli tapana pitkäaikaisuus. Mahdollisimman laajojen ja ulottuvien verkostojen merkitys tässä suhteessa ilmenee perheyriyksissä vähäisemmäksi, koska pitkäaikaiset suhteet ovat vaihtoehtoiskustannus sille mitä liikesuhteiden vaihtelevuus voisi mahdollistaa tuomalla todennäköisesti enemmän verkostodiversiteettiä. Toisaalta verkostoitumisen tärkeyden tiedostaminen oli osalta ilmentämään sitä, että pitkäaikaisissa suhteissa, joissa on omat etunsa, sisältävät myös riskin mahdollisista yksille urille joutumisesta.

Perheyriyksissä silloittavaa sosiaalista pääomaa ilmeni perhesuhteiden kautta, kun perheenjäsen omasi ulkopuoliseen verkostoon merkittävän siteen. Perheenjäsenet voivat omata eriävät sosiaaliset verkostot ja niiden kautta saada resursseja, jotka taas ovat etu kokonaisuudessaan perheyriyksessä. Perheenjäsenten eriävät sosiaaliset verkostot korostuivat aineistossa esimerkiksi, kun perheessä ilmeni eriäviä ammatillisia verkostoja. Eriävien taustojen kautta hyödynnettävissä liikkuvat verkostot ja niissä syntyvä tieto, sekä suhteiden mahdollistama muu sisältö avaa uusia mahdollisuuksia liiketoiminnalle.

H1H2: ''...Vanhat elinkeinot eivät oikein kannattaneet... Minä sitten kun sain työtä () yliopiston tällöisen (paikallisen) edistämiprojektin parissa, niin siinä ruvettiin ideoimaan; matkailu on tulevaisuuden elinkeino. Mitä siihen liittyvää täällä voitaisiin tehdä. Ensimmäinen kyläkokous kun järjestettiin, niin muistutettiin... että kylällä oli () historiallinen tausta... Projektin parissa liitettiin () yliopiston arkeologian laitokselle pyyntö tulla tutkimaan... Tämä johti merkittävään löytöön. ''

T: ''Niin tavallaan ensin oli tämä kehittämisprojekti, siitä seurasi löydös, ja sitten te tavallaan näitte siinä mahdollisuuden kehittää liiketoimintaa? ''

H2H2: ''Mahdollisuuden kyllä. ''

Kertomuksessa korostuu juuri perheyrittäjän ulkopuolinen työsuhde ja sen kautta syntyvän projektikokonaisuuden osana oleminen. Toisin sanoen perheyriyksessä liiketoiminnallinen suunta mahdollistui keskeisesti toisen vanhemman ammatillisesta siteestä julkiseen yliopisto instituutioon ja sen sisältämiin toimijoihin. Tässä korostuu silloitta-

vana sosiaalisena pääomana myös paikallisen kyläkokousyhdistyksen merkitys, jossa projektille tärkeää paikallista tietoa tuotiin ilmi. Nämä eri tason ulkoisten suhdeverkostojen keskinäinen yhteys toi yhteen kauaskantoista, sekä paikallista silloittavaa sosiaalista pääomaa. Tämän pohjalta perheyrittäjä matkailuun tähtäävä liiketoiminta mahdollistui. Tapaus heijastaa sitä, miten verkostot ovat sosiaalisena pääomana arvokasta resurssia, kun niillä kytkeydytään eri tason verkostorakenteisiin ja mahdollisesti tuodaan myös näitä toimijoita yhteiseen vuorovaikutukseen – mahdollistetaan informaation kulku ja siitä syntyvä yhteistyö.

Paikallisen elpymisprojektin kautta yhdistyi yhteistyössä ja suhdeverkostojen kautta yritystoiminta ja julkisen vallan alaiset instituutiot. Vanhemmat toivat esille myös tästä projektista heille muodostuneen oma kunnostusprojekti, jossa nämä olivat aktiivisia toimijoita ja tehneet sen julkisen projektin toimiessa tähän mahdollistavana viitekehyyksenä. Alkujaan tämä oli erillinen muusta perheen matkailuyrityksestä itsestään, mutta myöhemmin siitä kehittyi täydentävä osa perheen liiketoiminnallista verkostoa - perheyrittäjäryöstä. Tästä puhuttaessa haastateltava toi esille julkisiin instituutioihin ja julkiseen valtaan liittyvien suhteiden erityisistä puolista.

HIH2: ”...Valtio päätti, että nyt se myydään suurella voitolla, kun () remontti oli kunnossa... () laitettiin myyntiin ja kun sain tietää, mä soitin sinne senaattiin. Kuinka voivat myydä, kun yliopisto ja me olemme laittaneet sen kuntoon? Me olemme laittaneet paljon rahaa myös siihen ()... Sitten kun kerroimme yliopistolle, hekin raivoistuivat tästä ja ottivat yhteyttä. Loppujen lopuksi saivat () omistukseensa... Yliopisto on sen verran arvovaltainen taho, että (valtiovalta) taipui... Koska yliopisto ei voi laittaa rahaa kuin tutkimukseen ja opetukseen, mutta ne saavat hallinnoida sitä. Kunhan me hoidamme sitä.”

Yliopistoon ulottuvat suhteet sisälsivät selvästi yhteisön sääntöperustaisuuteen liittyviä rajoitteita. Yritysten ja yliopistojen välisessä yhteistyössä ja tähän liittyvässä verkostossa ilmenee siis omanlaisuutensa miten rajattuja toimialueet tässä ovat. Valtion myyntiaikeet ilmenivät kuitenkin sellaisina, joita vastaan käymisessä suhde yliopiston kaltaiseen institutionaaliseen toimijaan oli merkittävässä roolissa. Yliopisto instituutio ja tähän kiinnittynyt valtapolitiikka katsottiin keskeiseksi seikaksi, mikä sai julkisen vallan perääntymään myyntiaikeista. Myös yliopistolähtöisen paikallisen projektin katsotaan

toimineen yritystoiminnan kanssa hyvässä yhteistyössä ja siten pitkäjänteisyyttä korostaen. Vaikka julkisen instituution lanseeraamana projekti itsessään oli ajat sitten loppunut, siitä mahdollistunut yritystoiminnallisuus oli jäänyt ja kehittynyt eteenpäin.

H1H1: "...Tosi usein, kun on lukenut tällaisista kehittämisprojekteista niin ne jäävät siihen, kun projekti lopetetaan. Siitä ei jää mitään. Mutta yliopisto on tehnyt loistavaa ja pitkäjänteistä työtä ja sillä oli tosi suuri vaikutus."

Toisaalta kuten edellä ilmeni monitasoiset ja kauas kantavat suhdeverkot voivat etääntymisen vuoksi myös muodostaa myös tietyissä tilanteissa riskin. Kun toimijan verkostot ulottavat näiden kautta tuntemattomiin verkostotoimijoihin, joilla saattaa olla valtaa. Nämä taas saattavat toimia tavalla, josta ei kantaudu informaatiota tehokkaasti alkuperäiselle toimijalle ja siitä mistä ei kantaudu tietoa, voi olla keskeisesti kyse omien intressien vastaisesta toiminnasta. Laajoista verkostoista voisi näin tulkita, että ne mahdollistavuuden lisäksi tuovat myös mukaan toimijoita eri ulottuvuuksista, jotka taas tuovat toimintaan mahdollisia riskejä.

5.3 Perheyriyksen sosiaalinen pääoma relationaalisesta ulottuvuudesta

Perheyriykseen sisältyvät sukulaissuhteet ilmentävät muista poikkeavaa luottamusta, mikä sai vahvistusta haastateltavien kertomuksissa. Luottamus tuli esille keskeisenä sosiaalisen pääoman elementtinä. Perhesuhteissa muodostunut luottamus mahdollisti ja satoi monilla tavoilla sekä ulottautui yritystoiminnan useissa sen eri osa-alueissa. Tämä luottamus sitouttavana elementtinä ilmenee keskinäisvaikutteisesti vastuunkantoa koskevien normien kanssa. Luottamus ilmenee juuri sellaisena sosiaalisen pääoman sitovaisluontoisena komponenttipiirteenä, joka mahdollistaa perhesuhteissa erilaiset toiminnalliset ulottuvuudet kuin mitä perheen ulkopuolisista suhteista. Perhesuhteissa ilmenevä luottamus oli selvästi eksklusiivista, se oli myös ennenaikaisesti annettua suhteessa ulkopuolisiin toimijoihin.

H2H1: "... Mieltää että pystyy paljon vapaammin puhumaan ja keskustelut menee helpommin paljon luottamuksellisemmaks."

Yritystoiminnassa luottamus mahdollistaa joustavuuden kautta merkittäviä etuja. Formaaleihin prosesseihin kuluu resursseja ja aikaa. Kun prosessit taas tehdään perheyri-

tyksissä sukulais- tai perhesuhteiden kautta, jossa korkea luottamus ilmenee, saadaan minimoitua formaalien prosessien välillisiä kustannuksia. Tämä luottamuksen mahdollistama transaktiokustannuksiin liittyvä säästö koetaan aineiston yrityshaastatteluissa jatkuvuuden osalta erittäin tärkeänä asiana. Säästöt ajassa ja työssä ovat paitsi tärkeitä, myös mahdollisesti sellaisia, joilla perheyritys voi reagoida muuttuviin olosuhteisiin. Joustavuus antaa myös suunnitelmallisuudelle liikkumatilaa ja suunnitelmanmuutoksiin pystytään reagoimaan vaivattomammin.

H3: " Tän firman kohdalla etuna, koska ei tarvi todistella mitään, kaikki luottaa toisiinsa, ei tarvita mitään monimutkaista järjestelmää tai paperisotaa tai soppareita joka asiasta vääntää... Koen, että nyt jos muuttuis näitten toisten osakkaiden () tilalla oliskin joku täysin ulkopuolinen niin, se muuttuis niin paljon jäykemmäks, että, kaikki päätöksenteko ja toiminta hidastuisi... Nyt kun on ollut näitä kriisejä paljon ja on tarvinnut tehdä äkkiä ratkaisuja, että selvitään ja että pysytään kelkassa mukana niin... Ei tarvittu mitään jäykkiä hidastavia muutosprosesseja, vaan suullisesti sovittiin, että nyt äkkiä muutetaan suuntaa tosta noin tonne ja se oli siinä. Ja tää on... etu kilpailijoihin nähden, että pystytään, tekee tosi nopeita päätöksiä ja muutoksia, kun maailma muuttuu äkkiä... "

Aineiston haastateltava tuo esille joustavuuden mahdollistamat alhaisemmat riskikeruimet yritystoiminnalle. Perhesuhteiden luottamus toimii riskinhallintakulujen suhteen kompensoimalla tai tekemällä näistä merkittävästi vähemmän resursseja vievää. Perheen ulkopuolisista suhteista liiketoiminnassa esille nostetaan, että nämä kuluttavat enemmän resursseja, vievät ajankäytöllisesti enemmän aikaa ja vaativat suunnitelmallisuutta, ennakointia. Tällaisissa suhteissa ilmeni selkeämmin kustannusten joustamattomuus ja siihen liittyvät riskit. Ulkopuoliset suhteet edellyttävät tässä mielessä yritystoiminnassa suurempaa huomiointia prosessien rationalisointiin ja näihin suhteisiin sisältyy enemmän byrokratian hallitsemista.

Luottamuksen mahdollistavat joustavuudet ovat etenkin muuttuvassa ympäristössä yritykselle erittäin tärkeitä, koska sillä pystytään reagoimaan nopeasti. Haastateltava tuo esille, miten juuri riskinotollisesti perhesuhteet ovat aina edullisempi tapa hoitaa. Vaikka näistä järjestelyistä maksaisi enemmän, kuin mitä markkinoilta ulkopuolisilta olisi mahdollista saada alhaisimpaan hintaan kohdistuu tällaisiin merkittävästi riskinotollisia kustannuksia. Perhesuhteet yritystoiminnassa ovat olleet kriittisen tärkeitä etenkin krii-

siajasta selviytymisen suhteen, mikä liitetään juuri osaksi muuttuvaa ja ennakoimatonta toimintaympäristöä.

H3: ” ... Yhteistyökuviot toimi hyvin... Juurikin siksi, että niissä pystyi hoitamaan asiat ilman, että tehtyjä tunteja tarvitsi tarkistaa... Vaan se oli semmosta helppoa, nopeata ja tommosta spontaania, että heti kun tarvi niin teki ja laitto laskun perään. Se eroaa ulkopuolisista aliurakoinneista. Siellä se raportointi pitää olla huomattavasti tarkempaa. Ehkä ei voi välttämättä sopia toisen firman hommia, että se ei käy niin sormia napsauttamalla. Siinä on ero.”

Luottamus on dynaamisessa suhteessa vastuunkantoa käsittävän velvoite normin kanssa. Perhesuhteissa ilmenevä luottamusta onkin hyvä tarkastella sellaisena, joka ei edellytä eksogeenisesti ilmeneviä luottamuksen rakentajia, jollaisia on yhteiseksi katsotut päämäärät ja jaetut intressit. Luottamusta voi katsoa ilmentyvän perheen sisällä huolimatta siitä, olisiko perheenjäsenten kesken yhteen meneviä tavoitteita. Tässä luottamus perustuu vastuuelvoitteeseen, jota perheen sisäisissä suhteissa ilmenee tavanomaista voimakkaammin sisäistettynä. Perhesuhteiden vastuuelvoitetta koskevan normin ilmentyminen perheyriyksissä voi ilmentyä odotusten kautta, jotka rakentuvat koskemaan suoriutumista suhteessa työntekoon ja yritystoimintaan. Luottamus tuottaa yritystoiminnan kannalta joustavuuden etuja, jotka perustuvat vastaavasti joustamattomuuteen vastuuelvoite normissa.

H3 ” ... Sedän perheyriyksessä se oli oletusarvona, että sisko palkallisena joustaisi työajoista ja jaksamisesta... enemmän kuin ulkopuoliset palkalliset. Se oli itsestään selvyyys. Sisko koki siitä kovaa ahdistusta. Hän koki, että joutuu venymään eikä ole vaihtoehtoja... Tässä minun roolissa koen, että se joustaminen on itsestäänselvyys... Oletus on, että palkka on tossa ja työaika on tossa, mutta tarvittaessa venytetään – ja sitä ei kyseenalaisteta... Jos ilmenis vaikka, että en oo tehny enemmän, ku tarpeeks työtä projektin eteen, se otettas välittömästi puheeksi, niinku isäni toimesta, että nyt täytyy puskea enempi tai keksii jotain... Sitä tilannetta ei oo tullu, koska lapsesta asti on tehny töitä näissä firmoissa ja kasvanut yrittäjyyteen...”

Perhesuhteet tuottivat myös eroavaisuutta kommunikaatiossa ja palautteen pystyi aineistossa ilmenevien mukaan ilmaisemaan paljon suuremmin. Perhesuhteissa työhön liitty-

vän palautteen antaminen oli helpommaksi koetumpaa ja suorasukaisempaa, kun taas ulkopuolisille kommunikaatiossa selvästi harkinnanvaraisuus koskien kriittistä palautetta koettiin selväksi. Aineistossa tuodaan esille, että työsuhteissa ulkopuoliselle tulee palautteessa olla enemmän rakentavuutta ja ilmaisussa tulee olla tarkempi.

Toisaalta perhesuhteissa rajoittavia tekijöitäkin vaikuttaisi olevan mitä tulee yritysten henkilöstöhierarkiaan. Haastateltavat tuovat esille, että työsuhteiden osalta esimiesroolin ottaminen suhteessa alaisiin on tällainen, jossa sukulaissuhde ilmenee hankalaluontoisena. Muutoin hierarkia yritysorganisaatiossa ei kuitenkaan perhesuhteiden osalta ilmentänyt yhteensovittamisongelmaa. Asemoitumiselle oli useimmiten nähty perusteet ja perheessä itsessään ilmenevien sosiaalisten piirteiden katsottiin sulautuvan tähän. Sitova sosiaalinen järjestys toisaalta katsottiin sellaiseksi, johon perheyrityksessä tuli voida vaikuttaa. Mahdollisuus voida vaikuttaa omaan asemaan yrityksessä nousi esiin tärkeänlaatuisena.

H3: " (Siskolle) oli niin selkeä työnkuva ja hän oli selvästi työntekijänä omasta tahdostaan. Hän sanoi, että hän viihtyy parhaiten, kun hänellä ei vaihdu mikään. Hän haluaa olla työntekijänä ja, että työrauha säilyy ja oma työkuvansa, sitä työtä mitä on tottunut tekemään. "

H1H1: " ...Voi suoremmin sanoa ja puhua. Kritiikkiäkin tulee ja sitä voi antaa eri tavalla tai silleen. Pitää olla aina tarkempi, kun on ulkopuolisten kanssa tekemisessä. Niin hyvässä kuin pahassa. "

H2H1: " ...On helpompaa kun perheenjäsenet olis silleen vertaisia. Tuntuu helpommalta ottaa suhteessa työntekijöihin vähän semmosta niin sanottua auktoriteettia. Tai pitää semmosta esimiesasemaa. "

Vapautuneempi tapa puhua tuodaan selvästi esille perhesuhteet ei-perhesuhteista erottava. Suorapuheisuus ja näiden rajoitteiden vähäisempi määrä mitä ulkopuolisiin kohdistuu mahdollistaa myös sen, että perheen sisällä konfliktitilanteet voivat olla yleisempiä. Konfliktisuus voi ilmentyä perheyritysten kohdalla riskipitoisena ominaisuutena, jonka hallitsemiseksi on kehittynyt tietynlainen tapa käyttäytyä. Tällainen konfliktinhallintaa käsittelevä toiminta perustuu suhteissa kiinnittyneeseen sosiaaliseen syvyyteen. Se, että osapuolet tuntevat toisensa ja osaavat ennakoita toisen käyttäytymistä ja reagointia tiettytyyppeihin tilanteisiin. Perhesuhteet eivät myöskään katkea yhtä helposti ristiriidan takia, siinä missä ulkopuolisten välinen suhde saattaa.

H2H2: " ...Ja vaikka tulee jotain ristiriitoja, toisaalta sä tunnet sen ihmisen niin hyvin, että sen tietää. Me ei olla pitkävihaisia keskenään – jos asiat niin sanotusti kuumentuu niin se on yleensä seuraavalla kerralla laantunut. "

Huomioitavaksi tuli, miten perheyriyksissä vaikuttaisi työhön ja vapaa-aikaan liitettävien roolien sekoittuminen, yritystoimintaan liittyvän työn keskeinen erottamaton osa. Työn ja vapaa-ajan välillä ei katsottu juuri selvärajaista eroavaisuutta, eikä tällaiseen mielletty aiheuttakaan. Joustavuus tässä asiassa saatettiin myös katsoa olevan tietynlainen edellytys yrittäjyydelle ylipäätään. Rajojen asettaminen sille milloin työasioiden käsittelyä koskeva kommunikoinnin tulisi päättyä katsottiin sellaiseksi, jota ei olisi mukava toteuttaa ja se aiheuttaisi lähinnä turhaa vaivaa. Työasioista katsottiin voivan puhua samaan tapaan vapautuneesti perhesuhteissa, kuin miten työn ulkopuolisiakin asioita, usein päällekkäisesti ja tämä tuki toisaalta sitä, että työn määrässä ilmeni poikkeavuutta pitkin vuotta ja eri aikoihin. Myös perheyriyksen tuoma työ ja elämisrytmi tuotiin esiin perhettä yhdistävänä asiana, mikä katsottiin arvokkaana koskien perhesuhteiden tärkeyttä itsessään. Yhteisellä työnteolla ja yritystoiminnan tuoma yhdessä vietetty aika katsottiin tärkeäksi itsessään.

H1H1: "No ei, mutta kyllä mä ymmärrän, että tää asia voi olla tosi hyvä tai tosi huono. jos enemmän mieltis sitä, että haluaa pitää vapaa-ajan ja sitten perhe-elämän ulkopuolella niin silloin se ei sovi. Perheyriyksellä jos olis se ajatus, että haluat pitää nämä erillään niin silloin se olisi hankalaa koska se on vaan niin vaa automaattista, että vapaa-aika työ ja perheelämä yhdistyy ja ovat samaa, mulle se sopii tosi hyvin. mutta ei varmasti kaikille. "

H3: " ...Tätä työtä tehdään niin paljon niin ne roolit on hankala erottaa. Sitähän ei yrittäjän oo kovin helppo muutenkaan erottaa. En koe, että olis erilaiset roolit työssä ja vapaa-ajalla. "

H2H1: " Mä oon kokenut, että se on ollut ja se on perhedynamiikan kannalta terve asia, että ollaan tehty töitä yhdessä ja ollaan tehty. Mä koen, että me ollaan perheenä aika läheisiä sen takia, että me vietetään hyvässä ja pahassa niin kaikki päivät yhdessä. "

Haastateltavat toivat esille perheyrittämisessä vapaa-ajan ja työelämän yhteen nivoutumista, niiden mutkatonta rinnakkaiseloä korostettiin. Perheyrittämiseen liitettiin tietynlaisen elämäntavan omaksumista, jossa juuri työn merkitystä ja sen ulottumista vapaa-ajalle pidettiin keskeisenä. Haastatteluissa tuli ilmi, että yrittäjyyden kautta oli omaksut-

tu tietty rooli, joka koski juuri työajan joustoa ja rajattomuutta suhteessa muuhun ajankäyttöön. Yrittäjä oli vastuullisessa virassa, joka ylittää aikatauluissa esitetyt työajat, tämän suhteen perheen mukanaolo ei antanut kuvaa, että se olisi poikkeuksellinen. Toisaalta perheen vapaa-aika ja yrittämiseen kytkeytynyt työaika haluttiin nähdä sellaisena, joka ei sisällä selkeää rajapintaa, vaan kommunikointi koskien yritysasioita ja toiminta on osa perheen kanssa vietettyä elämää. Jopa ulkopuolisten työntekijöiden palkkaamista tuotiin tässä suhteessa esille työajan rytmittäjinä.

Perheyriyksissä perheenjäseniä koskevat yrittäjyyden ja vapaa-ajan välisistä rajoista tärkeämmäksi nousi yritystoiminnassa selvärajaisuuteen pyrkivät vastuualueet. Aineistosta tähän liitetään auktoriteettia vaativan vuorovaikutuksen hankaluus perhe ja sukulaissuhteissa. Tuotiin esille, että työntekijän ja työntekijän välisissä vertikaalisissa hierarkiasuhteissa nämä jaetut sukulaissiteet tuottavat tietynlaista kitkaa. Etäisyyden katsottiin helpottavan tällaista vuorovaikutusta, mikä suosi perheen ulkopuolisuutta, toisaalta ilmeni myös, miten työntekijöiden välillä saattoi sukulaisaseman ilmeneminen aiheuttaa ristiriitatilanteita.

H2H1: ”...Sitä itte vähän aattelee tai tämmönen kaunis ajatus on, että sitä pikkasen pystyis eriyttämään. Näitten sosiaalisten suhteitten takiakin. Mutta varsin haastavaa se yleensä on.”

H3: ”... Ennen kuin olin osakkaana muistan... yhden työntekijän kohdalla, että hän avautui kokeneensa välillä, että olisi puolueellista () toiminta. Ehkä palkan tai lomien tai työmäärien suhteen. Hän koki, että kun siskoni on töissä ja setäni on hänen työnantajansa samalla tapaa kuin tämän ulkopuolisen työntekijän. Niin hän ulkopuolisena koki tässä syrjintää omasta mielestään. No minä näin sen ulkopuolelta niin, että () se ei välttämättä ollut sellaista, joka olisi johtunut sukulaissuhteesta... Ne asiat joista hän koki epäoikeudenmukaisuutta niin niil oli aina joku syy tälleen ulkopuolisen näkökulmasta. Eli hänen työpanoksensa ei vastannut sitä mitä hänen palkkaus olisi vaatinut.”

Perheen kollektiivinen etu mielletään yhtäläiseksi tai tärkeämmäksi verrattuna yksilön omaan etuun. Aineistossa esille tulee tämänkaltaisen yhteiseen etuun tähtäävän ajattelun korostus, jossa se asetetaan vastakkain yksilöllisen voitontavoittelun kanssa. Sukulaissiteet esitetään sellaisina, joista käsin tehdään helpommin toiselle vastavuoroisesti palveluksia. Perheenjäsenten yhteiset edut muodostivat toiminnassa reunaehdot, jonka mu-

kaan liiketoimintaa toteutettiin, esimerkiksi jos perheenjäsenet toimiessa erillisten yritysten kautta verkostossa, ei näiden tule kilpailla keskenään.

HIH2: " ...Logistiikkaan liittyvää kalustoa kun hankimme, niin lupasimme ja näin teimme, että käytetään sitä vain, kun vanhimman pojan kalusto ei riitä. Meillä oli oma liiketoiminta-alue ja () perheenjäsenellä oma () ja hänellä vain logistiikka... Se ei ollut meidän kannaltamme kannattavaa, me myimme sitten sen (kaluston) lopulta."

HIH1: "Niin ei haluttu kilpailla... Ja näinhän ei oltaisi tehty ikinä jos olisi ollut ulkopuolisia kilpailijoita. Oltaisiin ajettu omalla... sitten aina. Jos ajatellaan talousteoriaa niin eihän mikään normaali yritys ikinä tekisi niin."

Perhesuhteiden välillä kulkeutuu näin myös samankaltaisesti sosiaalisen pääoman piirteitä, joissa perheen etua ajatellaan kokonaisvaltaisesti. Todennäköisesti tällainen perheen sisällä tapahtuva taloudellinen ristiriita pyritään aina välttämään, joka voi mahdollisesti johtaa taloudellisesta näkökulmasta ei-optimaaliseen ratkaisuun. Toisaalta ratkaisu, jossa perheen sisällä ilmenevää liiketoimintaa ei häiritä, sisältää myös sosiaalisen pääoman sitovat velvoitteet. Altruistisuus perhesuhteissa tuottaa myös mahdollisesti eriäviä odotuksia. Altruismiin todennäköisesti halutaan vastata siten, että osoitetaan valmius mahdolliselle vastavuoroiselle toiminnalle tarvittaessa. Tämän lisäksi syntyy todennäköisesti tarve osoittaa, että perhesuhteiden kautta saatu altruistisuusedut ovat ansaittuja. Sosiaalisen pääoman voi tässä yhteydessä katsoa tuottavan tehostaen kannustimia kasvattaa yritystoimintaa, jolla osoitetaan edellä mainittujen odotusten täyttyminen. Nämä kasvuja koskevat tavoitteet voi siten myös muuttua korkeammiksi, kuin mitä yrittäjällä tai toimijalla alun perin ilmeni koskien tavoitteellisia preferenssejä. Perheyriytyksiin liitettävällä perhesuhteiden kautta välittyvän sosiaalisen pääoman kautta yksilölle välittyvä suuremman resurssikapasiteetin lisäksi myös tavoitteelliseen visioon muutos.

Yksilöllä voi olla riskinottoa korostavia kasvusuunnitelmia, joista ei kuitenkaan perheen sisällä innostuta ja niiden toteuttamiselle asetetaan rajoitteita. Aineistossa tähän liittyen päätöksenteon rajoitteellisuutta kokiessa tähän reagoitiin usein karttamalla koko prosessia. Tiettyjen asioiden suhteen vaikuttaminen kävi perhesuhteiden kautta nopeasti mitä tuli informaation perille saamiseen, mutta kun kysymys olisi asioiden muuttamisesta, saattoi tällaisen aikaansaaminen olla raskasta neuvotteluprosessia, etenkin jos näkemykset olivat erilaisia. Tähän aineistossa tuodaan esille, että tällaisiin ristiriitaisiin prosesseihin omattiin jo ennakkoon tietoisuus, joka käsitti perhesuhteissa ilmenevät eri suhtau-

tumiset erilaisiin yritystoiminnan aspekteihin tai kehityslinjoihin. Ennakkotieto taas johti siihen, että tiettyjä asioita tietoisesti osattiin karttaa ja näiden esille tuomisesta ei koettu koituvan muuta kuin jo valmiiksi odotettavissa olevat vuorovaikutukselliset haasteet. Toimenpidemuutosten saavuttaminen on tällaisessa asetelmassa raskasta ja tällaisessa asetelmassa voidaan nähdä, että perheen sisäiset suhteet tuottavat emotionaalis-sosiaalisen panostuksensa vuoksi suuremman lisäjännitteen mikä itsessään voidaan tulkita ylimääräiseksi transaktiokustannukseksi, millaista perheen ulkopuoliseen suhteeseen todennäköisemmin ei ilmenisi. Tässä voidaan havaita, että sosiaalinen pääoma tuottaa mahdollisesti myös suurempia transaktiokustannuksia, jota kenties voi pitää tietynlaisena takaisinmaksuna siitä transaktiokustannukseen liittyvästä alennushyödystä mihin se muissa tilanteissa mahdollistaa.

H2H1: " ...Tohon päätöksentekoon... Kyllä ainakin itsellä on tullut semmonen fiilis, että tota. Se vaikeuttaa ehkä muutosten tekemistä, kun vanhemmat on silleen vahvasti mukana. Varsinkin asioissa mitkä tietää jo valmiiksi mitä vanhemmat ovat asiasta mieltä. "

Toisaalta mitä kehitysideoihin ja yritysten strategiseen puoleen tuli, ei haastateltavat yritykset tuoneet pahemmin esille perhesuhteita ja niistä ilmeneviä aspekteja sellaisina, jotka rajoittaisivat keskeisesti. Perheyriityksiin liitetty muutosvastarintaisuus tai polku-riippuvuuden tendenssi ei tästä aineistosta suoraan ilmennyt. Uusia ideoita ja kehittämistä pidettiin yrityksissä jatkuvana prosessina, johon enemmänkin myötävaikutettiin perheen kautta. Kehittämistä koskevat esteet kuitenkin saattoivat ilmetä siinä, että kantautuu vahva olettama toisen perheenjäsenen tendenssistä reagoida ja haalia tietoa, sekä millaisella tavalla toimenpiteisiin tämä ryhtyy. Ennakkotiedot voi olla hyödyllisiä, mutta myös mahdollistaa sen, että yksi perheenjäsen haalii tietynlaisen roolin, jossa esimerkiksi yrityksen kehitys ja ideointi saa ylisuuret mittasuhteet. Usein tuotiin esille, että yrityksissä jollain perheenjäsenellä saattoi olla useampia liikeideoita. Kenties tietynlainen kehittäjän tai ideoitsijan rooli muodostui perheen sisällä helpommin.

H3: " Kehitysjattelua () on ollut isäni puolelta jo iät ja ajat... pitää monta rautaa tullessa ja haluaa kehittää kaikkea kokoaika... Mitä voidaan kehittää ja sit sil on ideoita kokoaika...

T: Keskustellaanko tällaisista yhdessä, vai torpattaanko sieltä helposti jotain ehdotuksia. Mikä on suhteenne tässä mielessä?

H3: Kyllä se myös kuuntelee, minun ja meidän, (siskon) ideoita ja ollaan saatu tässä toteuttaa täysin vapaasti myös omia ideoita. Ja täysin ollaan toteutettukin, eikä sen suhteen mitään jarrua siellä ole ollu. Mutta tokihan sieltä niitä ideoita tulee niin paljon, ettei me keretä näihin kaikkii tarttuu...

H2H1: " Ollaan voitu tuoda kehityskohteita esille. Ja niistä käydään ihan asiallisesti. Ehkä hieman vajavaisesti isän kanssa keskustelua. Hänen keskittymiskykynsä ei aina riitä. "

H2H2: " Hänellä on monta rautaa tulella. "

Haastatteluissa korostettiin yhteistä keskustelua ja kehitystoiminnassa ilmenevää yhteistyötä ja autonomisuutta. Toisaalta tässä ilmi tuotiin myös prosessissa korostuminen yhdelle henkilölle perheen sisällä. Ideoinnin ja kehitystä koskevien seikkojen käsittelyn epätasainen jakautuvuus yhdelle henkilölle perheessä, voi oletettavasti tuottaa rajoitteita ja haasteita. Nousee kysymys kuinka rakentavia tällaiset ideat ovat. Koskettavatko kehitysideat sellaista toiminnan sektoria, josta tällä henkilöllä on selkeät tiedot tai kuinka toiminnallisesti lähellä tämä henkilö on koskien kyseistä sektoria. On mahdollista myös, että muiden ennakkokäsitys tästä henkilöstä tekee ideoiden jakamisesta raskasta ja saa näin perheyriyksessä toisen jättämään ideat kertomatta. Tämä johtuu siitä, että ideat kehittyvät ja idean päälle voi syntyä monta jatkoajatusta ja kehitysideaa. Jos yrityksessä perheenjäsen on tällainen ideointiin ylivirittäytynyt toimija voi muut perheessä olla halluttomampia jakamaan kehitysideoita, sillä kyseisen toimenpiteen voidaan katsota mahdollisesti tuottavan aikaa ja vaivaa vievän prosessin. Tässä taas huomioitavaa on, miten työtaakan suhteen perhesuhteissa ilmenevien velvoitenormien mukaisesti ollaan valmiita korkeampiin joustavuuksiin. Ideointia koskeva prosessi saatetaan myös jättää kyseiselle henkilölle perhesuhteissa sisältyvän vahvan luottamuksen vuoksi. Jos henkilöiden välillä vallitsisi epäluottamusta kykyihin, se antaisi suuremman tarpeen tulla kehityksessä mukaan, tuottaa ideoita ja jakaa vastuuta tässä.

5.4 Perheyriytysten sosiaalinen pääoma kognitiivisesta ulottuvuudesta

Haastateltavien kertomukset taustoistaan, joissa korostuu perheessä tai laajemmin suvussa vallitseva yrittäjyys. Tällaisessa ympäristössä kasvetaan arvoihin ja normeihin, jotka suosivat työntekoa ja vastuunkantoa, näitä ilmaistiin haastatteluissa usein itsensänselvyyksinä. Haastattelujen keskusteluissa yrittäjät nostivat esille arvoiksi muun muassa elinkeinovapauden ja itsenäisen työntöön arvostuksena. Tämän lisäksi aikatauluttomuutta ja siihen liittyen työn ja vapaa-ajan erottamattomuutta. Elinkeino ja kulttuuriympäristö missä yrittäjät toimivat vaikuttivat arvoihin ja erilaisia painotuksia annettiin

eri arvoille suhteessa esimerkiksi näihin tekijöihin. Vanhempien sukupolvien merkitys nousi keskusteluissa esiin arvoulottuvuuden teemaa käsitellessä.

H2H1: *''...Tietty aikatauluttomuus sen työn suhteen, eli tota heillä (vanhemmilla) kummallakin on se, että ei heillä ole sellaista työaikaa, vaan kaikki aika on samanaikaisesti vapaa-aikaa toisaalta ja sitten työaikaa samaan aikaan. ''*

T: *Aivan juu ja koette, että juuret tulevat tavallaan sieltä aikaisemmista sukupolvista?*

H1H1: *Joo mä ainakin itse näkisin, että on totuttu siihen, että saa itse tehdä sen sen työn ja se on riippuvainen siitä omasta työpanoksesta.*

H1H3: *'' Ollaan lähdetty siitä ajatuksesta, että miten täällä () elinkeinot kannattaa. ''*

Haastateltavilta tiedusteltiin, olisivatko perheyrittämisessä perheen tuomat arvot, esimerkiksi mahdolliset perinteet tai traditiot sellaisia, jotka velvoittaisivat tietynlaiseen liiketoimintaan eksklusiivisesti. Tähän haastateltavista yksikään ei suoraan tuonut esille, että perheen tai suvun kautta omaksutut arvoulottuvuudet vaikuttaisivat liiketoiminnan kannalta rajoittavasti. Ainut arvoista juontuva rajoite suoranaisesti oli kotiseudun paikallisuutta korostavan perheyrittämissä kohdalla. Rajoitteellisuutta ei kuitenkaan vastahakoisesti tässä nähty, vaan päinvastoin yrityksen keskeiset syvät motiivit kumpuivat näistä arvoista.

H1H2: *''Korostetun tärkeää on ollut juuri, että tärkeää on olla saada yrittää ja kotiseuturakkaus. ''*

H1H1: *'' Perinteitä pitää kunnioittaa ja kuitenkin aina tulee katsoa näitä uusia asioita ja muuttua ajan mukana. ''*

Yksi haastateltavista toi etenkin paikallisuuteen sidottua merkitysulottuvuutta esille. Kyseessä oleva arvo oli kiinteästi osa perheyrittäjätoimintaa. Tälle löytyi perheen sisältä myös ilmeinen konsensus. Haastattelussa kyseisen jaettu päämäärä tuotiin esille yhteisen narratiivin kautta, jossa keskeisessä roolissa tuodaan esille isovanhempien merkittävä panostus ja toiminta poikkeuksellisina haastavina ajanjaksoina. Elinkeinorakenteen muutos ja kaupunkien kasvu Suomessa ajoi poismuuttoliikkeen niin korkeaksi, joka herätti pelon kotiseudun erkaantumisesta. Keskustelussa kyseiset perheyrittäjät tuovat esille miten historiallisen muuttoliikkeen aikaan se on ollut helppo ratkaisu jättää kotiseutu ja muuttaa, jota vastoin heidän isoisänsä päätti toimia poikkeavasti, jäädä asumaan ja investoida huolimatta muuttotappioista. Tämä poikkeava tapa ajatella katsotaan merkittäväksi ja kyseinen tapaus vaikuttaa olevan ylisukupolveutuneesti jaettu narratiivi ja kyseinen isovanhempi koetaan tietynlaisena suunnannäyttäjänä, jota kohtaan myöhemmät sukupolvet kokevat velvollisuudentuntoa jatkaa. Tämä narratiivi siis muodostaa

yhteisen jaetun päämääräpyrkimyksen ja sitoo perheyritystoiminnan kiinteästi osaksi jatkumoa. Isoisän toimet ovat edustaneet paitsi kotiseutuun uskomista, myös poikkeavaa itsenäistä luonnetta, jossa uskaltauduttiin toimia poikkeavasti. Haastatteluissa jatka- ja yrittäjä keskustelussa tuokin esiin, miten tällaiset esikuvat ovat omanlaisesti hyvin tärkeitä.

H1H1: "Kyllä ja kun miettii, että mun isoisä oli silleen erilainen siihen aikaan."

H1H2: "Kaikki muut oli, että lähtekää ja lähtekää täällä ei ole tulevaisuutta, toisin kuin hän."

H1H1: "Hänen (isoisän) lapsistaan kaikki neljä, kaikki, asuvat edelleen täällä... Sillä on tosi tärkeä vaikutus... Kyllä sillä on iso vaikutus, miten sä teet, ei välttämättä miten asioista puhuu, mutta miten käytännössä tekee. Ja näkee, että se esimerkki on, että voi hyvin saada hyvän elämän täällä (). Ja mä koen, että mä viihdyn tosi hyvin täällä. En tiedä mitään parempaa... esimerkit on tärkeitä, liittyen siihen miten asioita tekee."

Sukupolvet ovat ammentaneet merkitysulottuvuuden, joka ilmaistiin paikalliseen elinvoimaisuuteen uskomisena. Keskustelussa tätä kautta ilmennetään myös pitkän aikavälin ajattelua, joka tavallaan on johdatettavissa myös paikallisuuteen ja edeltäviin sukupolviin. Paikallisuutta korostetaan enemmän, kuin markkinoiden perässä muuttamista. Pitkäjänteisyys menee tässä myös yhteen sen arvoulottuvuudesta juontuvan toiminnan tavoitteen kanssa, joka lähtee siitä, että paikallinen seutu pysyy elinvoimaisena. Haastateltava sisällyttää tähän tavoitteeseen pitkän aikavälin jatkuvuuden. Pitkäjänteisyyden suhteen aineiston yritys ilmentää samaa mitä laajempi tutkimuskirjallisuuskin tuo esille perheyritysten erityisyydestä.

T: "Määrittelisittekö nämä periytyneet arvot osaksi yritystoiminnan identiteettiä, jotka kantautuvat edellisiltä sukupolvilta?"

H1H1: "Ehdottomasti."

H1H3: "Nämä edellytys siitä, että pärjätään ja voidaan jatkaa. Se on semmonen asenne..."

T: "Oletteko havainneet, että arvot ulottuvat tässä suhteessa osaksi liiketoimintaa, että on yhteys perheestä saatujen arvojen ja yrityksen liiketoiminnan välillä?"

H1H3: "Juu kyllä... tavallaan se on itsestään selvyyys."

H1H1: "Joo ja kun on ollut ihan pienestä pitäen auttamassa ja tekemässä. Se tuntuu jotenkin luonnolliselta. Ja siinä on etunsa, että voi siten pitkäjänteisesti miettiä toimintaa."

Haastatteluissa arvojen merkitystä liiketoiminnassa ja yrittäjyydessä kuvaillaan itsensänselvyydeksi, ne ikään kuin ovat toiminnassa kiinteästi mukana ja niiden merkitystä voisi kuvailla tiedostetuksi ja tiedostamattomaksi. Kognitiivisena sosiaalisena pääoman kautta voidaan myös nähdä, että verkostoresurssien lisäksi on perusteltua tulkita arvouttuvuudesta käsin kumpuava sosiaalinen pääoma myös yrityksen sisällä periytyväksi piirteeksi. Jälkeläisille voi siirtyä sosiaalista pääomaa perittyjen arvojen ja merkitysten komponenteissa, yhteiset narratiivit periytyvät ja niiden kautta myös jaetut päämäärät. Perheyrityksessä tämä sosiaalinen pääoma on eksklusiivista, se on jokaisessa perheessä omanlaistaan, joka taas saattaa olla perheyritykselle merkittävä etu, jolla esimerkiksi erottautuu markkinoilla muista. Perheyrityksessä jäsenet voivat jaetun käsityksen kautta kehittyä yrittäjinä, eikä jaettu käsitys sukupolvista poissulje myös epäonnistuneita tai negatiivisia esikuvia. Vanhempien sukupolvien antama historia perheyrityksessä avaa myös mahdollisuuden jatkajasukupolvissa välttää aikaisempien tekemiä virheitä.

H2H2: "... Ei tarvi tehdä niitä samoja virheitä, mitä vanhemmat on tehny, vaan voi myös kuunnella ja oppia näistä."

H2H1: "Tietysti täytyy muistaa, että asiat, jotka ovat tapahtuneet heille on voinut tapahtua eri ajassa."

H2H1: "Tottakai. Se täytyy kanssa arvioida."

Koska piirteet periytyvät, korostuu nämä nimenomaisesti perheyrityksissä, joissa on ylisukupolveutumista. Ensimmäisen polven perheyritykset, joissa on kuitenkin intentio tehdä sukupolvenvaihdos todennäköisesti muodostaa vähemmän velvoittavaa ja helpommin kyseenalaistettavaa kognitiivista sosiaalista pääomaa, kun taas useamman sukupolven ajan traditionalismi saattaa ohjata ja jopa rajoittaa uusien toimintamallien kehittämisen. Huomioitavaa tässä on kuitenkin, että aineiston perheyrityksissä yksittäisten sukupolvien merkitys oli selvästi velvoitteellista, mutta ei rajoitteellisessa mielessä. Jatkokysymykseksi sopiikin, miten eri tavalla sitoutuneisuus traditioon ja arvoihin näkyy perheyrityksissä, joissa sukupolveutumisprosessia on jatkunut pitkään verrattuna sellaisiin, joissa sukupolveutumista on tapahtunut vasta vähän. Sosiaalisen pääoman teoriassa aika on keskeinen elementti, joka lisää sitovuutta. Jos sovelletaan tätä koskemaan kognitiivisen ulottuvuuden komponentteja, voisi olettaa, että tällaiset vanhat per-

heyrytykset ovat sitoutuneet niiden arvoulottuvuudesta ja kielelliskulttuurillisista ominaisuuksista pitämään kiinni.

H1H1: "Myöskin vielä enemmän kuin oma seuraava sukupolvi, ei ajatella vain omaa etua, vaan ulotetaan koko yhteisölle, toiminta on tosi yhteisöllistä, pyritään pitämään koko saaristo elinkelpoisena."

H1H2: "...Yhteistyötä on se, että kaikki ymmärtää, että ei voi kaikkea vetää kotiinpäin. Vaan tulee ajatella kokonaisuutta. Mikä on kokonaisuuden kannalta paras, eikä vain, että mulle kaikki. Ymmärretään, että täytyy antaa periksi siinä ja siinä asiassa."

Yhteiset narratiivit ja jaettuihin yhteisiin arvoulottuvuuksiin kiinnitetty painoarvo vaihteli aineiston yrityksissä. Vahvistusta ilmeni kuitenkin sille yleiselle havainnolle, että perheyritys on sitoutunut, eikä yritystoimintaa mielellään myydä tai haluta lopettaa muuta kuin ihan viimeisenä vaihtoehtona.

H2H2: "Myyminen olisi viimeinen vaihtoehto, tavallaan sitä ajattelee, että tässä on tietynlainen vastuu."

Toisaalta vaikka aineistossa osa piti arvoja tärkeänä ja juonsivat niiden kumpuavan edellisten sukupolvien tuottamista esimerkeistä, ilmeni myös näkökulmaa, joka piti arvoja vähemmän merkittävinä. Tässä yrittäjä ilmensi miten perheyrityksiin liitettävät arvot ja traditiot painavat loppujen lopuksi vähäisesti vaakakupissa, kun taloudelliset ajat ilmentävät liiketoiminnalle haasteellisia aikoja. Yritystoiminnan päätöksentekoon koskien jatkamista tai yritystoiminnasta luopumista on arvojen ja traditioiden, sekä ylisukupolveutuneisuuteen kiinnittyneiden seikkojen merkitys tässä kohtaa tuotiin esille tunnistettavana, mutta rajallisesti ja pintapuolisesti vaikuttavana seikkana. Huomioitavaa tässä on myös, että vaikka yhteiset narratiivit rakentuvat menneestä, ne ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa nykyisen hetken ja muuttuvien reaaliaikaisten tapahtumien kanssa. Narratiivit muuttuvat, siinä missä jaetut yhteiset tavoitteetkin, näiden on ennen kaikkea sopeuduttava erilaisiin taloudellisiin markkinamuutoksiin. Muutoksiin sopeutuminen voi muuttaa perheyrityksissä jaettujen narratiivien painoarvoa tai narratiiveja itsessään, sama koskien jaettuja tavoitteita.

H3: "Ja nää ulkoiset tekijät on opettanu kyllä, että kun ne on tarpeeksi raskaita niin päätyy lopulta myymään tai lopettamaan yrityksen toiminnan. Nää kriisit on opettanu

viimeistään sen, että yritystä ei voi kynsin hampain pitää, vaikka olisi kuinka perheyrittys ja perinne.”

Perheyrittysten sosiaalisena ominaisuutena on huomioitava, ettei arvot ja yhteiset narratiivit tuota yksiselitteistä vaikutusta, joka olisi mahdollisesti liitettävissä perheyrittysten erityispiirteisyyteen kriisinsietokyvyssä. Päätös jatkaa yritystoimintaa riskeistä huolimatta on perheyrittöksessä samantyyppinen prosessi kuin muissakin yritysmuodoissa ja tähän liittyy rationaalinen ulottuvuus, jossa huomioidaan riskitekijöitä, yrityksen resurssit ja arviointi tulevaisuuden näkymistä. Se, että päätökseen vaikuttaisi sitoutuneisuus arvoihin ja traditioon on varmasti jossain määrin poikkeuksellinen, mutta sen voimakkuudesta suhteessa taloudellisiin realiteetteihin on syytä epäillä. Karkeasti tätä asetelmaa vertaisin Maslowin tarvehierarkiaan, jossa materiaaliset tarpeet tulee ensin täytettyiksi, kunnes syntyy tarve merkitystä tuottaville tarpeille. Taloudellisen toimivuuden tulee yrityksissä olla ensin kunnossa, ennen kuin syntyy tarve liittää perheyrittökselle merkitysulottuvuuksia eri jaetun narratiivin tai arvoulottuvuuden muodossa.

Toisaalta juuri paikallisuutta korostavan perheyrittöksen tarina kertoo, että juuri tällaisesta arvoulottuvuudesta kumpuaa keskeisesti sellaista yrittäjyyttä, joka on saanut perheyrittöksen jatkamaan tiettyjen puitteiden vallitessa kyseisellä paikkakunnallisella alueella, myös taloudellisesti haasteellisina aikoina. Kotiseutua kohti kumpuavat arvot ovat voimakkaita, koska ihmisen juuret ilmenevät sieltä käsin. Perhe ja kotiseutu perinteisesti liittyy toisiinsa ja nämä kaksi ovat yksilölle tärkeitä toisiaan täydentäviä identiteetin rakennuspalikoita. Identiteetti voi tässä suhteen olla yhteydessä taloudellisen resilienssin kanssa, jota perheyrittöksistä on havaittu. Tässä suhteessa ne muodostavat ainutlaatuisia arvoja, mikä itsessään voi toimia hyvinkin perheyrittämisen keskeisenä kannustimena ja ylimääräisenä motivaationa pitää yritystoimintaa pystyssä. Perheen merkitys itseisarvoisena sosiaalisena ulottuvuutena, joka perheyrittöksen kautta voimistuu ja antaa sitä kautta mielekästä sisältöä elämiseen ylipäätään tuodaan esille myös sellaisena, joka ylittää taloudelliset motiivit. Tällaista aineiston jatkajasukupolvea edustanut tuo haastattelussa esille.

H2H1: ” Elämässä on paljon muutakin kuin pelkkä raha... Ajanvietto, sen mielekäs käyttö on monesti tärkeämpi asia”

Arvoista kumpuvilla päätöksillä voi olla myös taloudellisesti suotuisia seurauksia ja tässä mielessä arvojen ja taloudellisen rationaalisen päätöksenteon välinen vuorovaikutus ilmenee tietystä symbioosissa. Myös yritystoiminnan rajautuminen paikallisesti voi antaa suuremman tiedostetun tarpeen yritysten kehittämisprosessille. Itse kehitysprosessiin liittyvää rajoitteellisuutta perheen jaetuista arvoista tai päämääristä ei taas aineistosta ilmennyt, vaan perhesuhteet osana kehitysprosessia tuotiin esiin proaktiivisena. Huomionarvoista, että eräs haastateltava toi esille miten yritystoimintaa ohjaa osin taloustieteeseenkin nojautuvat faktat, joita tällä oli oman koulutuksen kautta kertynyt. Näistä käsin on saatu juuri vahvistava käsitys yrityksen paikallisuuden tärkeydestä. Samaisessa haastattelussa kuitenkin nostetaan kyseinen seikka myös lähtökohdiltaan arvoulottuvuudesta käsin kumpuavaksi jaetuksi yhteiseksi päämääräksi. Taloustieteessä tyypilliseen tapaan rationaalinen toimija on lähtökohta, jota pidetään erillisenä arvoihin perustuvasta päätöksenteosta.

H1H1: "...Tavallaan kotiseururakkaus on ollut sitten tässäkin mielessä ollut järkevää koska ollaan pidetty kiinni omistuksista ja se voi olla taloudellisesti järkevä päätös."

H1H2: "Kun opiskelin kansantaloustiedettä siellä puhuttiin, että tärkein paikka mihin yrittäjät sijoittuu on yrityksen kotipaikka."

Kognitiivinen sosiaalisen pääoman on mahdollista ilmentyä paikallisessa yhteisössä rajoittavasti, kun paikallinen kulttuuri ei välttämättä esimerkiksi kannusta tiettyyn elinkeinoon. Näin voi käydä esimerkiksi, jos kyseinen yritysmuoto poikkeaa siitä mikä yhteisössä on koettu tavanomaiseksi. Laajemman yhteisön rajoitteellistavat arvot ja odotukset miten toimia ja elää toimivat sitä tehokkaammin, mitä tiiviimpi yhteisö on. Perheen ollessa hyvin tiivis, sen voisi uskoa tuottavan myös mahdollisesti vastavoiman laajemmille yhteisön rajoitteille. Perheyritys voisi näin katsoa olevan yritysmuotona sellainen, joka lujemman sosiaalisen koherenssinsa vuoksi pystyy toimimaan laajemman yhteisön asettamien odotusten vastaisesti. Kiinnostava asetelma olisikin, miten ei-perheyritys kehittää erilaisia tapoja yrittää suhteessa vallitseviin kulttuurin sanelemiin rajoitteisiin.

H1H1: "Tosin kun kehitettiin matkailua enemmän... Niin oli täällä asenteita myös missä ajatellaan, ettei tämmöinen matkailu kuulu () vaan täällä joko ollaan (...) tai sitten jotain... muuta tavanomaista työtä. Matkailuyrittäjyyttäkin on, mutta siihen alkuaikoina suhtauduttiin täällä yhteisössä siihen myös epäilevästi."

On myös mahdollista, että päätöksentekoon on sisällytetty rationaalisuuteen perustuvaa riskinottoa, jota on täydentänyt tietty arvonäkökulman rinnakkaisuus. Arvoulottuvuus tällaisessa päätöksenteossa voisi tulkita tietynlaisena vakuutena sille, että jos taloudellisesti päätöksenteon riskiarvio ei välttämättä vastaa korkealla todennäköisyydellä odotuksia voidaan tällainen tappio pehmittää sillä ajatuksella, että toiminnalla on tullut edistäneeksi tärkeäksi kokemiaan arvoja ja tuottaneen näin hyvää.

Voisi ajatella, että tällaisen arvopreferenssin sisällyttäminen niin sanotusti "vakuutena" voisi vaikuttaa riskiarvioon minkä yritys toiminnalleen tekee. Koska perheyritykset sisältävät perhesuhteiden kautta korkeamman todennäköisyyden sille, että näissä generoituu enemmän sitovaa sosiaalista pääomaa verrattuna muihin yritysmuotoihin, voidaan olettaa, että tällainen arvoulottuvuuteen sitoutuminen saattaa ilmetä todennäköisemmin näissä. Se, että yhteisten päämäärien ja jaettujen yhteisten narratiivien arvoulottuvuus komponenteissa ilmenee suuremmissa määrin sitovaa sosiaalista pääomaa, voi tämä mahdollistaa sen, että tietyissä riskinottoa edellyttävissä tilanteissa perheyritys toimii riskialttiimman strategian kautta verrattuna muihin yritysmuotoihin. Riskipitoisen päätöksen tulee kohdistua tilanteessa sellaiseen valintakohteeseen, jossa täyttyy preferenssikriteerit arvoulottuvuuden komponenteille. Sen pitää olla perheyrityksen yhteisten päämäärien kanssa yhteensopiva tai olla yhteensopiva perheyrityksessä jaettujen yhteisten narratiivien kanssa. Perheyrityksistä tehty yleinen havainto ja näiden erityispiirre on näissä korostunut riskinottoaversio käyttäytyminen. Voisiko edellä mainittujen olettamien puitteissa kuitenkin muodostaa hypoteesin, että jossain asetelmissa kyseiselle riskinottoa karttavalle toiminnalle ilmenee perheyrityksissä juuri vastakkainen tendenssi? Tutkimuskirjallisuudesta löytyy joitain viitteitä, jotka tällaista mahdollisesti tukee, kuten havainto siitä, ettei perheyritykset anna ulkoisten taloudellisten muutosten vaikuttaa sen itselleen laatiman liiketoimintastrategian toteuttamista.

Toinen hypoteesia tukeva vaikuttava seikka koskee perheyrityksissä korostuvan informaalin päätöksenteon osalta. Voisi kuvitella, että kun toimenpide tuotetaan informaalin prosessin kautta, tämä päätöksenteko on suurempaa ja siten vähäisemmin harkinnanvaraista. Formaali prosessi tuottaa tietyt transaktiokustannukset, mutta ajan käyttö tässä antaa myös harkinnanvaraisuudelle enemmän mahdollisuuksia. Toisaalta muistettavaa on, että informaalisuuden mahdollistavat sosiaaliset suhteet sisältävät myös riskinoton suhteen rajoitteellistavat elementit. Nostamani oletama riskinottokykyä koskevasta

poikkeuksellisesta noususta olisi kuitenkin sellainen, jossa perhesuhteissa ilmenevä yksimielisyys ylittäisi sosiaalisten suhteiden sisältämät rajoittavat elementit. Voisi olettaa, että kun perheyrityksessä on liian suureksi paisunut sitoutuneisuus yhteisistä arvoista perustuvalla sosiaalisella pääomalla alkaa se samanmielisyydestä tuottaa negatiivisia liiketoiminnallisia vaikutuksia. Tällainen homogeenisyys altistaa yritystoiminnan ohjautumisen kapeanäköisyydelle ja tarvittavan diversiteetin puuttumiselle mitä tulee päätöksentekoon ja riskinottoon.

6. Yhteenveto ja johtopäätökset

Perhesuhteiden sosiaalisesta sitoutuneisuudesta kumpuaa niin mahdollistuvat, että rajoitteellistuvat tendenssit ja näiden rinnakkaisuus. Mahdollisuuksien avautuminen ja rajoittuminen kumpikin saattoi yritystoiminnallisesta näkökulmasta tuoda erilaisissa tilanteissa etuja. Rajoitteellinen voi mahdollistaa siinä missä mahdollistava rajoittaa. Nämä ovat sidottuja siihen millaisessa tilanteessa sosiaaliset pääomat implementoidaan osaksi toimintaa. Perheyrityksissä ilmenee selvästi perheen ja yritystoiminnan välinen sosiaalinen läpileikkaus. Perheen sisäinen suhdedynamiikka ja sen piiristä nousevat roolit ilmenevät myös perheyrityksen puitteissa. Toisaalta yrityksiin kiinnittyneenä olevat sopimussuhteet antavat mahdollisuuksia vaikuttaa ja muuttaa perheyrityksissä perheen sisäiset valtaroolit. Keskeinen havainto ilmeni koskien perheyrityksissä vallitsevaa vaikutusmahdollisuuden merkitystä. Vaikuttaisi, että tärkeänä pidetään sitä, että perheyritykseen ei pakonomaisesti jouduta olemaan, vaan, että omaan asemaan katsotaan tärkeäksi voida vaikuttaa perheen sisällä. Vaikutusmahdollisuuksien ylläpitäminen yrityksissä voitaisiin nähdä tärkeänä ominaisuutena, jonka kehittämisellä vähennetään paitsi mukanaoloon liittyviä negatiivisia tuntemuksia, sekä mahdollisesti myös lisää ylisukupolveutumisen todennäköisyyttä.

Perheyrityksessä yritys ei ole vain perhesuhteiden heijastuma ja näihin totaalisesti uppoutunut. Tätä vasten ilmeni esimerkiksi ilmiö, jossa perheenjäsenille muodostui oma rajattu ammatillinen vastuualue ja tätä vastaava ammattiin uppoutunut rooli. Vastuualueen kehittyminen vaikutti olevan yhteydessä myös korkeamman vaikutusmahdollisuu-

den tuntemuksen kanssa. Tämän ammatillisen eriytymisen kautta toin esille, että silloittavaa sosiaalista pääomaa alkaa näin todennäköisimmin muodostua, sillä tämä eriytyminen tuottaa etäisyyttä, joka taas itsenäisen yhteistyön ja tuottavuuden kautta synnyttää henkilölle omia ulkoisia verkostokontakteja. Tästä kehittyi hypoteesi koskien silloittavista kontakteista rakenteellisista aukoista toimijalle mahdollistuvaa informaatioetua. Kyseinen etu perustuu sen niukkuuteen ja toimijan positioon hyödyntää sitä. Perheen kanssa jaettu positio tuottaa selkeimmin eturistiriitaa siinä mielessä, että position jakaa nyt useampi toimija ja sen markkina-arvo voi näin vähentyä. Toisaalta perhesuhteissa kontaktista erikseen sopiminen voi laskea tätä riskiä ja jopa hyödyntää siitä saavutettavia taloudellista potentiaalia. Toisaalta yksilö joutuu valintatilanteeseen, jossa tällaisen kontaktin jakamisella tai jakamattomuudella on tietyt seuraukset ja riskit. Tästä syntyvää valintojen tasapainottelutilaa hahmotin mahdolliseksi nelikentällä, jota käsittelee tuloksissa sivuilla 36–37. (Taulukko 3).

A-C. Yksilökeskeinen toimija.	B-D. Perhekeskeinen toimija.	
<p>A. Ei jaa perhesuhteissa kontakteja. Hyödyntää kontaktista saavutettavaa lisäarvoa maksimaalisesti perhesuhteiden ja ulkopuolisten kautta. Hinnittelussa ei eroa perhesuhteiden ja ulkopuolisten kanssa.</p>	<p>B. Jakaa kontaktin ehdollisesti perhesuhteissa. Kontaktin hyödyntämisen tuottamassa lisäarvossa perhesuhteet erilaisesti käsiteltävä verrattuna ulkopuolisiin, jotka enemmän puhtaana markkinaehtoisia kontakteja.</p>	<p>A-B. Rationaalinen utiliteetin maksimointiin tähtäävä toimija.</p>
<p>C. Ohitetaan perhesuhteet kontaktin hyödyntämisessä ja jakamisessa. Hyödyntää kontaktia perheen ulkopuolisiin. Ei tuoteta lisäarvoa perhesuhteiden kautta. Tavoitellaan markkinaehtoisia etuja, joita ei nähdä perhesuhteiden kautta saavutettaviksi.</p>	<p>D. Kontaktin jakaminen perhesuhteissa avoimesti. Perheelle luovutetaan kontaktin tuottamat ensisijaiset hyötymistavoitteet. Perhesuhteet määrittävät kontaktista saavutettavien lisäarvon.</p>	<p>C-D. Prososiaalinen toimija.</p>

Taulukko 3. Hypoteesi koskien valintamahdollisuuksia ulkoisista kontakteista välittyvän tiedon hyödyntämisessä.

Kuviossa 7 valintatilanteet tuovat ilmi, miten yksilö voi toimia lyhyemmän aikavälin riskejä minimoiden silloin kun se valitsee A-C laatikot. Tällöin se kuitenkin riskeeraa pitkän aikavälin mahdolliset edut mitä kuvion laatikoista B-D ilmenisi. Perheyritystä

hyödyntävä toimintamalli riskeeraa yksilölliset hyödyt, mutta samalla se voi pitkällä aikatahtämellä tuottaa suurempia skaalaetuja, sekä kollektiivin mukanaolo voi myös mahdollistaa uusia innovaatioita. Perheen erityispiirteisyys tässä ilmenee myös mukanaolevana velvollisuusnormin ja sosiaalisen painostuksen kautta. Koska yksilö haluaa välttää konfliktia, sosiaalisesta näkökulmasta kannattavaa on tämän kieltää koko kontaktin olemassaolo ja tehdä mahdolliset liiketoimet perhesuhteilta salaa. Toisaalta yksilö voi pyrkiä tasapainoiseen yhteistyöhön valitsemalla B. mukaisesti sopimalla tietyin ehdoin kontaktin kautta perheen edun tavoittelua, jolloin tämä pääsee vaikuttamaan myös omien erillisten yksilöllisten intressien täyttymisestä.

Merkittävänä tuloksista ilmenee, ettei perhesuhteiden rajoitteellisuutta ilmene sidottuna muuhun, kuin traditionalismiin, perinteisiin ja arvoihin. Edellä mainittujen tärkeyttä ei pidä kiistää, mutta niiden merkitystä osana innovaation ja kehityksen jarruna tulisi kriittisesti pohtia. Tässä taas suurempana rajoitteena on perhesuhteiden kautta välittyvät erityiset velvoitteet, odotukset, sekä totutut toimintatavat. Näihin liittyviä rajoitteita vaikuttaisi säätelevän ammatillisen roolin eriytyminen ja perhesuhteista käsitettävästä roolista osittainen irrottautuminen tai ainakin sen rajaaminen. Kyseinen roolin kehittyminen tuodaankin esille muun muassa konfliktia vähentävänä perheen sisällä. Toisaalta tämän eriytyksen liiallisuus voi toisessa ääripäässä ilmentää sosiaalisen etäisyyden kasvamista ja sitä myöten koheesion murenemista.

Yrittäjyydelle positiivisesti myötävaikuttava kasvuympäristö tulee esille yrittäjien kokemuksista, sekä vanhempien sukupolvien antamien esikuvien merkitys mainitaan. Traditionaalista arvoulottuvuutta käsitellään enemmän taustalla olevana toiminnan ohjaajana, sen ilmeneminen vaikuttaa enemmän abstraktina kuvitelmana. Sitoutuvuuden suhteen vaikuttaa epäselvältä, miten perheen ja suvun yrittäjyyteen yhdistetty arvolutuneisuus tai yrityksen jatkuvuuteen liittyvät identiteetin ja merkitysulottuvuuksien voimakkuus vaikuttavat. Ei myöskään ole selvää, että tämä olisi perheyrittäjiä ratkaisevasti erityispiirteiseksi selittävä ulottuvuus. Traditionaalisuus vaikutti jossain määrin ulkoisesti mielletyltä käsitteeltä, joka tuskin sitoo perhettä yritystoimintaan siten, että se ylittäisi taloudelliset realiteetit. Lisäkannustimen luojana tätä voidaan silti jossain määrin tulkita, vaikka perheen kautta on liitettävissä yrittäjyyteen muitakin vaikuttavia sosiaalisia aspekteja. Merkitysulottuvuuden kautta voi olla liiketoimintaa ohjaava vaikutus muulla tavoin. Kognitiivisesta pääomasta käsin muodostui hypoteesi, että tarpeeksi suuren yhteenkuuluvan arvolutuneisuuden kautta perheyrittäminen on mahdollistaa toiminnas-

saan riskialttiin käytöksen, koska se näin kykenee sisäistämään tiettyyn taloudelliseen riskinottopäätökseen tietyn arvoulottuvuudesta käsin nousevan tavoitteen ja tällä tavoin laskea kynnystä kyseiselle riskinotolle.

Tulosten kokonaisuutena implikoin, että sopiva tasapainotila sosiaalisessa pääomassa ulottuu koskemaan sen rakenteellisten ominaisuuksien lisäksi myös kognitiivista ulottuvuutta. Optimaalisuus tarkoittaa tasapainotilaa, joka ilmenee, kun sosiaalisen pääoman koostumus on mahdollisimman dynaaminen. Liian vinoutunut sosiaalinen pääoma ilmentää joko sen sulkeutumista homogeenisiin verkstorakenteisiin tai liian laaja-alaisten ja avointen verkostojen ylikorostumisena, jolloin vakiinnuttavat suhdeverkot puuttuvat. Sosiaalisen pääoman epätasapainoisuus heijastuu yritystoiminnassa sen kehityksen osalta negatiivisesti. Kognitiivisen sosiaalisen pääoman mahdolliseksi ylivilinoutuman riskiksi toin esille liiallisen yksimielisyyden, ja tämä heijastumisena yritystoiminnassa yksipuolistuneeseen toimintakulttuuriin.

Arvoulottuvuudesta kumpuavaa kognitiivista sosiaalista pääomaa tarkasteltiin jaettujen yhteisten päämäärien ja yhteisten käsitysten kautta. Kriittisenä havaintona analyysissä pohdittiin, miten arvojen liiallinen korostuminen voi nostaa kynnystä seuraavalle sukupolvelle toimia perhey yrityksessä jatkajana, varsinkin jos tämä sukupolvi ei koe näitä arvoja yhtä vahvasti omakseen. Toisaalta analyysissä toin esille mahdollisuuden, että yrityksen arvoulottuvuudesta rakentuva identiteetti voi perheen ulkopuoliselle olla elementti, joka helpottaa omistajaksi mukaan nousemista. Arvojen kautta on ulkopuolisen helpompi integroitua sosiaalisesti osaksi perheyritystä. Kyseinen sosiaalinen pääoma tuottaa nimittäin yhteisen tarttumapinnan, joka ei edellytä yhtä suuria kustannuksia ajallisuudessa ja sosiaalisessa interaktiivisuudessa, mitä relationaalisen sosiaalisen pääoman luottamus ja normien osalta yleisesti edellytetään.

Perhesuhteet parantavat yrityksen toimintaa hyödyntämällä näissä ilmenevää potentiaalia yksilöllisille joustoille. Perheen sisällä tapahtuvat yritystoiminnan roolit mahdollistavat suuremmat panostukset tarpeen vaatiessa. Perhesuhteen kautta henkilöltä voi yritystoiminnassa odottaa tiettyjä valmiuksia, sekä tietynlaista uhrautuvuutta ja joustavuutta tarpeen vaatiessa, nämä syväluontoiset suhteissa ilmenevät seikat ovat juuri perhey yritykselle selkein poikkeuksellinen etu. Esimerkiksi muuttuvassa ympäristössä nämä sosiaalisissa suhteissa sisäistyneet ominaisuudet ovat eritoten hyödyllisiä. Tässä tärkein

sosiaalinen elementti on perhesuhteiden poikkeuksellinen luottamus, joka mahdollistaa informaaliset toimintamekanismit ja niiden kautta taas erinäisiä joustoja ja paikallisia tehokkuusparannuksia. Erot tässä suhteessa heijastavat perheyrittäjien korkeampaa kriisinsietokykyä ja selittää mahdollisesti myös miksi perheyrittäjiä ilmenee yritysten kokoluokassa mitä pienemmäksi kokoluokassa mennään. Se voidaan tulkita perhesuhteiden tuottaman joustavuusvaikutuksen antaman edun ilmentymäksi, joka mahdollistaa yrityksen selviytymisen ja tämä näkyy siten ylliedustuksena tilastoissa. Siinä missä muut yritykset joutuvat lopettamaan toimintansa perheyrittäjällä on käytössään joustomekanismeja, jotka pitävät nämä pystyssä.

Relationaalisesta ulottuvuudesta nousevat luottamuksen ja vastuuvastuun normi ovat selkeimmin ominaisuuksia, jotka ilmenevät yhteydessä edellä mainittuun yritystoimintaan mahdollistavasti parantaviin piirteisiin. Perhesuhteiden sitovuudesta ilmenee tosin myös riski, että ulkoiset kontaktit muuttuvat hankalammiksi saada, kun toimintaa on keskitetty vain helppojen luotettavien perhesuhteiden ympärille. Perheyrittäjissä hyödyllisiksi nousevat nimenomaan perhesuhteiden kautta avautuvat ulkoiset silloittavat kontaktit ja näiden kautta on mahdollista laajentaa tai aloittaa liiketoimintaa. Tämä perhesuhteiden kautta tapahtuva silloittavien kontaktien mahdollisuus voi myös selittää miksi perheyrittäjien perustamiselle ilmenee alhaisempi kynnyks tai ainakin alussa näyttäytyy suuremmat suhteelliset edut koskien sosiaalista pääomaa. On kuitenkin syytä myös nähdä perhesuhteiden kautta käytettävä silloittava sosiaalisen pääoman etu oletustusti jyrkemmin laskevana, sillä perhesuhteiden kautta verkostoituminen ulkopuolisiin tietyn kontaktimäärän jälkeen yleisesti muuttuu hankalaksi, koska perheenjäsenten kesken verkostorakenteissa ilmenee todennäköisesti samankaltaisuutta. Tämän seikan peilaamista perheyrittäjien ilmaantuvuuteen pk-yritysten esiintyvyydessä ja näissä ilmeneviin kasvukäyriin voisi avata myös kiinnostavia mahdollisia yhteyksiä toisiinsa.

Mitä tulee ulkoisiin silloittaviin kontakteihin perheyrittäjissä, ilmenee näiden suhteen periytyvyyttä ja pitkäikäisyyttä. Näiden suhteiden osalta ilmenee sitoutuvuuteen panostaminen. Periytyvyyden voi tässä katsoa lisäävän yksipuolisen verkoston riskin kasvua, mutta toisaalta tällaisia riskejä mahdollisesti pyritään hallitsemaan käyttämällä erilaisia ulkoisia verkostoitumiskanavia. Tällaiset riskinhallinnalliset käytösmallit koskien verkostoitumista saattavat hyvin kulkea perhesuhteissa ylisukupolveutuneena yritystoimintaa koskevana tietopääomana. Tutkielmassa lähdettiin selvittämään perheyrittäjien eri-

tyispiirteitä sosiaalisen pääoman kautta. Analyysin lopputulemana vaikuttaa, että sosiaalinen pääoma antaa näiden piirteiden osalta hedelmällisen tarkastelupinnan. Perheyri-tyksistä havaittavissa olevien sosiaalisten suhteiden ominaisuuksien kautta voidaan saavuttaa erityispiirteitä koskevien mekanismien syvempi kerros. Jatkotutkimuksille riittää tässä suhteessa paljon tilaa ja sen täyttämiseksi löytyisi varmasti rakentavat puitteet myös sosiologian tieteenalalta käsin.

7. Lähdeluettelo

Adams, Janet S., Armen Taschian, and Ted H. Shore. "Ethics in Family and Non-Family Owned Firms: An Exploratory Study." *Family business review* 9, no. 2 (1996): 166–168.

Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 19-29.

Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative science quarterly*, 45(3), 431-435.

Arrondo-García, R., Fernández-Méndez, C., & Menéndez-Requejo, S. (2016). The growth and performance of family businesses during the global financial crisis: The role of the generation in control. *Journal of Family Business Strategy*, 7(4), 227–237.

Arzubiaga, Unai, Txomin Iturralde, and Amaia Maseda. "Why Do Some Boards of Directors in Family Firms Outperform Others When Strategizing? Analysing the Importance of Entrepreneurial Orientation." *New Challenges in Entrepreneurship and Finance*. Cham: Springer International Publishing, 2014. 103–114.

Alasuutari, P., & Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0* (4. uud. p.). Tampere: Vastapaino. 31-94

Alguezaui, Salma, and Rafaele Filieri. "Investigating the Role of Social Capital in Innovation: Sparse versus Dense Network." *Journal of knowledge management* 14.6 (2010): 891–909.

Anderson, Alistair R., Sarah L. Jack, and Sarah Drakopoulou Dodd. "The Role of Family Members In Entrepreneurial Networks: Beyond the Boundaries of the Family Firm." *Family business review* 18, no. 2 (2005): 135–154.

Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. *Family business review*, 16(3), 211-219.

Ayranci, E. (2017). Trust among Family Members in Family Businesses: The Effects of Institutionalization and Family Involvement. *International Business Management*, 100(1), 100-112.

Bertrand, Marianne, and Antoinette Schoar. (2006). "The Role of Family in Family Firms." *Journal of Economic Perspectives*, 20 (2): 73-96.

Bird, Miriam, and Thomas Zellweger. "Relational Embeddedness and Firm Growth: Comparing Spousal and Sibling Entrepreneurs." *Organization science* (Providence, R.I.) 29.2 (2018): 264–283.

Birdthistle, N., & Hales, R. (2023). The Meaning of Being a Family Business in the 21st Century. In *Attaining the 2030 Sustainable Development Goal of Responsible Consumption and Production*. Emerald Publishing Limited. 11-20

Burt, Ronald S. *Brokerage and Closure an Introduction to Social Capital*. Oxford; Oxford University Press, (2005). 11-15.

Chrisman, James J., Lloyd P. Steier, and Jess H. Chua. "Toward a Theoretical Basis for Understanding the Dynamics of Strategic Performance in Family Firms." *Entrepreneurship theory and practice* 32.6 (2008). 944.

Chrisman, James J., Jess H. Chua, and Lloyd P. Steier. "An Introduction to Theories of Family Business." *Journal of business venturing* 18.4 (2003): 441–448.

Criaco, Giuseppe, J. (Hans) van Oosterhout, and Mattias Nordqvist. "Is Blood Always Thicker than Water? Family Firm Parents, Kinship Ties, and the Survival of Spawns." *Journal of business venturing* 36, no. 6 (2021): 106161-. 13-19.

Danes, Sharon M. et. al. "Family Capital of Family Firms: Bridging Human, Social, and Financial Capital." *Family business review* 22.3 (2009): 199–215.

Dede, Nurten Polat, and Evren Ayranci. "Exploring the Connections among Spiritual Leadership, Altruism, and Trust in Family Businesses." *Quality & quantity* 48.6 (2014): 3.

Eckey, M., & Memmel, S. (2023). Impact of COVID-19 on family business performance: evidence from listed companies in Germany. *Journal of Family Business Management*, 13(3), 780-797.

Fuentes Lombardo, Guadalupe, María Jesús Hernández Ortiz, Miriam Cano Rubio, and Manuel Carlos Vallejo Martos. "Composition of Familiness: Perspectives of Social Capital and Open Systems." *European Journal of Family Business* 6, no. 2 (2016): 79–81.

Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological theory*, 201-233.

Granovetter, M. (2017). *Society and Economy: Framework and Principles*. Cambridge, MA: Harvard University Press. 28-87

Greve, Arent, and Janet W. Salaff. "Social Networks and Entrepreneurship." *Entrepreneurship theory and practice* 28.1 (2003): 14.

Herrero, Inés. "How Familial Is Family Social Capital? Analyzing Bonding Social Capital in Family and Nonfamily Firms." *Family business review* 31, no. 4 (2018): 441–459.

Hirsjärvi, Sirkka, and Helena Hurme. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. [2. painos]. Helsinki: Gaudeamus, (2022) 21-67

Höltmann, Gesine, Swen Hutter, and Jule Specht. "How Social Capital Matters for Receiving Social Support: On the Complementary Role of Civil Society in the COVID-19 Pandemic." (2023).

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina (2021). *Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Web sivusto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/> [Tuotu 7.4.2024.]

Kansikas, Juha. "Perheyriyten yhteiskunnassa kokema epaeettinen kayttaytyminen. (Family Business and Unethical Behavior at the Society. With English summary.)." *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 54, no. 4 (2005): 531–550.

Krackhardt, D., Nohria, N., & Eccles, B. (2003). The strength of strong ties. *Networks in the knowledge economy*, 83-85.

Leppäaho, T., & Ritala, P. (2022). Surviving the coronavirus pandemic and beyond: Unlocking family firms' innovation potential across crises. *Journal of Family Business Strategy*, 13(1).

Lin, N. (2008). A network theory of social capital. *The handbook of social capital*, 50(1), 69. 11-12

Memili, E., Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., Zellweger, T. M., & Barnett, T. (2010). The critical path to family firm success through entrepreneurial risk taking and image. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 200-209.

Memili, E., Eddleston, K. A., Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., & Barnett, T. (2010). The importance of looking toward the future and building on the past: entrepreneurial risk taking and image in family firms. In *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (Vol. 12, pp. 3–29). Emerald Group Publishing Limited. 19-22

- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella Jr, A. A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of corporate finance*, 13(5), 829-858.
- Miroshnychenko, I., Vocalelli, G., De Massis, A., Grassi, S., & Ravazzolo, F. (2024). The COVID-19 pandemic and family business performance. *Small Business Economics*, 62(1), 213-241.
- Molina-Morales, F. X., & Martínez-Fernández, M. T. (2009). Too much love in the neighborhood can hurt: How an excess of intensity and trust in relationships may produce negative effects on firms. *Strategic management journal*, 30(9), 1019–1021.
- Mörttinen, L., Elo-Pärssinen, K., Moilanen, R., Niemistö, J. & Rajaniemi, J. (2017). Family businesses in Finland. .Julkaistu verkkosivulla 29.08.2018. [Tuotu 19.6.2024]
https://perheyritys.fi/uutishuone/julkaisut#__27-31
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Renzulli, Linda A., Howard Aldrich, and James Moody. “Family Matters: Gender, Networks, and Entrepreneurial Outcomes.” *Social forces* 79.2 (2000): 523–546.
- Ruuskanen, Petri. Sosiaalinen pääoma-käsitteet, suuntaukset ja mekanismit. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus VATT, (2002). 15-16.
- Opper, S., & Burt, R. S. (2021). Social network and temporal myopia. *Academy of Management Journal*, 64(3), 763–765.
- Pearson, Allison W. Jon C. Carr, and John C. Shaw. “Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective.” *Entrepreneurship theory and practice* 32.6 (2008): 949–969.
- Portes, Alejandro. *Economic Sociology a Systematic Inquiry*. Course Book. Princeton, NJ: Princeton University Press, (2010). 27-42.
- Sánchez-Marín, Gregorio, Ignacio Danvila Del Valle, and Ángel Sastre-Castillo. “Entrepreneurship and Family Business: Does the Organization Culture Affect to Firm Performance?” *New Challenges in Entrepreneurship and Finance*. Switzerland: Springer International Publishing AG, 2014. 169–179.
- Stasa, Michele, and Ondřej Machek. “Social Capital in the Family Business Literature: A Systematic Review and Future Research Agenda.” *Family business review* 35, no. 4 (2022). 415–441.
- Stewart, Alex, G. T. Lumpkin, and Jerome A. Katz. *Entrepreneurship and Family Business*. 1st ed. Bingley, U.K: Emerald Group Pub. Ltd., (2010). 250-254.
- Sun, X., Lee, S. H., & Phan, P. H. (2019). Family firm R&D investments in the 2007–2009 great recession. *Journal of Family Business Strategy*, 10(4), 6.

Tàpies, J., & Fernández Moya, M. (2012). Values and longevity in family business: evidence from a cross-cultural analysis. *Journal of Family Business Management*, 2(2), 5.

Thome, Helmut. "Values, sociology of." *International encyclopedia of the social & behavioral sciences* 25.2 (2015): 47-53

Tourunen, Kalevi. *Perheyryitykset kansantalouden resurssina: keskisuurten ja suurten yritysten omistajuus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000–2005*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, (2009). 13-108.

Tutić, Andreas, and Harald Wiese. "Reconstructing Granovetter's Network Theory." *Social networks* 43 (2015). 144–145.