



VAASAN YLIOPISTO

KIRSTI SORAMA

# Oppiminen yritysten kahdenvälisen yhteistyösuhteen kontekstissa

*Toimittajan oppiminen metalliteollisuuden  
alihankintasuhhteissa*

ACTA WASAENSIA NO 185

---

LIIKETALOUSTIEDE 78  
JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOT

Esitarkastajat    Professori (ma) Kirsimarja Blomqvist  
Lappeenrannan teknillinen yliopisto  
Kauppatieteiden tiedekunta  
Skinnarilankatu 34  
53850 Lappeenranta

FT, tutkija Hanna Toiviainen  
Helsingin yliopisto  
Kasvatustieteen laitos  
Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö  
Teollisuuskatu 23  
00014 Helsingin yliopisto

## SISÄLLYS

KUVIOT JA TAULUKOT	6
ABSTRACT	7
1 JOHDANTO	8
1.1 Tutkimuksen taustaa	8
1.2 Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen määrittelyn perusteet	12
1.2.1 Kahdenvälinen yhteistyösuhde	15
1.2.2 Oppimisen kontekstuaalisuus yhteistyösuhteessa	17
1.3 Tutkimusongelman määrittely	21
1.4 Tieteenfilosofiset taustasitoumukset ja tutkimusmenetelmäratkaisut	23
1.5 Tutkimusraportin rakenne	29
2 OPPIMINEN ORGANISAATIOKONTEKSTISSA	31
2.1 Lähestymistapoja oppimiseen	32
2.1.1 Oppimisen ja suorituskyvyn välinen yhteys	35
2.1.2 Oppijatasot organisaation kontekstissa	38
2.2 Oppimisen paradigmat ja oppimisen malleja	41
2.2.1 Oppimisen paradigmat	42
2.2.2 Oppimisen paradigman vaikutus oppimisen malliin	44
2.3 Pragmaattis-kognitiivinen ja pragmaattis-empiristinen oppimismalli	52
2.4 Tiedon lajit	56
2.5 Yksilötason oppimisen vaikutus muiden oppijatasojen oppimiseen	62
2.5.1 Ryhmien ja tiimien oppiminen organisaatioiden sisällä ja rajapinnoilla	63
2.5.2 Organisaatioiden oppiminen	73
3 YRITYSTENVÄLINEN YHTEISTYÖ	80
3.1 Verkosto -käsitteen määrittelyä ja tutkimuksen teoreettinen asemointi	81
3.2 Yritystenvälisen yhteistyön teoreettinen perusta	86
3.3 Yritystenvälisen yhteistyön taloudellis-toiminnallinen ulottuvuus ja organisationaalisen rakenteen muotoutuminen	93
3.3.1 Transaktiokustannusteoria yhteistyön selittäjänä	94
3.3.2 Resurssiperustainen näkemys yhteistyön selittäjänä	98
3.3.3 Yhteistyön muodon määrittely taustateorioiden yhdistelmänä	104
3.4 Yritystenvälisen yhteistyön sosiaalinen ulottuvuus	111
3.4.1 Sosiaalinen pääoman kolme ulottuvuutta	113
3.4.2 Sosiaalisen pääoman rakenteellinen ulottuvuus	115
3.4.3 Sosiaalisen pääoman relationaalinen ulottuvuus	122
3.4.4 Sosiaalisen pääoman merkitys	131
3.5 Yhteistyön taloudellis-toiminnallisen ja sosiaalisen ulottuvuuden integrointi	132
3.5.1 Etuoikeutettu toimittaja ja yhteistyön sosiaalinen ulottuvuus	133
3.5.2 Sopimuksellinen toimittaja ja yhteistyön sosiaalinen ulottuvuus	134
3.5.3 Strateginen kumppani ja yhteistyön sosiaalinen ulottuvuus	134

4	TOIMITTAJAN OPPIMINEN JA YRITYSTENVÄLINEN YHTEISTYÖ	138
4.1	Yhteistyön ja oppimisen tarkennetut määritelmät	138
4.2	Oppimisen ja oppimiskontekstin viitekeh്യksen integrointi	142
4.2.1	Oppimisen konteksti ja tiedon lajit	144
4.2.2	Yritystenvälinen yhteistyösuhde tietoympäristöinä	147
4.3	Kahdenvälinen yhteistyösuhde oppimisen kontekstina	151
5	YHTEISTYÖN JA OPPIMISEN MALLIEN EMPIIRINEN KOETTELU	156
5.1	Tutkimuksen toteutus	157
5.1.1	Toimialan nykytila	159
5.1.2	Tutkimuskohteiden valinta	164
5.1.3	Aineiston keruu	164
5.1.4	Aineiston analyysi	171
5.1.5	Analyysissa käytetyt päättelysäännöt	173
5.1.6	Tutkimuksen luotettavuus	176
5.2	Tapausten empiirinen tarkastelu	180
5.2.1	Case 1	182
5.2.1.1	Analyysi yhteistyösuhteesta 1	191
5.2.1.2	Toimittajan kertomus oppimisesta yhteistyösuhteessa 1	193
5.2.1.3	Analyysi oppimisen kontekstista ja toimittajan oppimisesta	195
5.2.2	Case 2	200
5.2.2.1	Analyysi yhteistyösuhteesta 2	209
5.2.2.2	Toimittajan kertomus oppimisesta yhteistyösuhteessa 2	211
5.2.2.3	Analyysi oppimisen kontekstista ja toimittajan oppimisesta	213
5.2.3	Case 3	218
5.2.3.1	Analyysi yhteistyösuhteesta 3	226
5.2.3.2	Toimittajan kertomus oppimisesta yhteistyösuhteessa 3	228
5.2.3.3	Analyysi oppimisen kontekstista ja toimittajan oppimisesta	230
5.2.4	Case 4	233
5.2.4.1	Analyysi yhteistyösuhteesta 4	240
5.2.4.2	Toimittajan kertomus oppimisesta yhteistyösuhteessa 4	243
5.2.4.3	Analyysi oppimisen kontekstista ja toimittajan oppimisesta	245
5.2.5	Case 5	250
5.2.5.1	Analyysi yhteistyösuhteesta 5	258
5.2.5.2	Toimittajan kertomus oppimisesta yhteistyösuhteessa 5	260
5.2.5.3	Analyysi oppimisen kontekstista ja toimittajan oppimisesta	264
5.2.6	Case 6	266
5.2.6.1	Analyysi yhteistyösuhteesta 6	278
5.2.6.2	Toimittajan kertomus oppimisesta yhteistyösuhteessa 6	281
5.2.6.3	Analyysi oppimisen kontekstista ja toimittajan oppimisesta	284
5.3	Empiirisen aineiston analyysin yhteenveto ja tapausten vertailua	287

6	TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA ARVIOINTI	295
6.1	Tutkimuksen yhteenveto ja teoreettinen kontribuutio	295
6.1.1	Vastaus tutkimusongelmaan oppimisen malleista	296
6.1.2	Vastaus tutkimusongelmaan kahdenvälisestä yhteistyösuhteesta oppimisen kontekstina	299
6.1.3	Vastaus tutkimusongelmaan oppimisen kontekstin vaikutuksesta oppimiseen	303
6.2	Tutkimuksen arviointi ja kritiikki	306
6.3	Tutkimuksen liikkeenjohdollinen kontribuutio	308
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	311
	<b>LOPPUSANAT JA KIITOKSET</b>	<b>313</b>
	<b>LÄHTEET</b>	<b>315</b>
	<b>LIITTEET</b>	<b>339</b>

<b>KUVIOT</b>	<b>s</b>
<b>Kuvio 1.</b> Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat.	21
<b>Kuvio 2.</b> Deweyn malli oppimisesta ja reflektiivisestä ajattelusta.	49
<b>Kuvio 3.</b> Pragmaattis-kognitiivinen oppimismalli.	53
<b>Kuvio 4.</b> Pragmaattis-empiristinen oppimismalli.	55
<b>Kuvio 5.</b> Tiedon muuntamisen muodot.	66
<b>Kuvio 6.</b> Yksilön pragmaattis-kognitiivinen oppimismalli tiedon jakamisen näkökulmasta.	70
<b>Kuvio 7.</b> Yksilön pragmaattis-empiristinen oppimismalli tiedon jakamisen näkökulmasta.	72
<b>Kuvio 8.</b> Argyriksen ja Schönin organisaation oppimisen malli.	75
<b>Kuvio 9.</b> Verkostot organisoitumisen muotona kolmen perusulottuvuuden ja niiden välisten jännitteiden kautta tarkasteltuna.	89
<b>Kuvio 10.</b> Tehdä – ostaa – yhteistyö –matriisi.	102
<b>Kuvio 11.</b> TCE:n ja RBV:n näkemysten yhdistelty malli Coxia mukaillen.	107
<b>Kuvio 12.</b> Sosiaalisen pääoman kolme ulottuvuutta.	115
<b>Kuvio 13.</b> Sosiaalisen pääoman rakenteellinen ulottuvuus.	119
<b>Kuvio 14.</b> Sosiaalisen pääoman rakenteellinen ja relationaalinen ulottuvuus.	130
<b>Kuvio 15.</b> Yhteistyöorganisaation ulottuvuudet.	139
<b>Kuvio 16.</b> Yhteistyösuhteiden kategoriointi mallin soluun A.	181
<b>Kuvio 17.</b> Yhteistyösuhteiden oppimisen kontekstin kategoriointi mallin soluun AA.	182
<b>Kuvio 18.</b> Toimittajan ja asiakkaan välisen yhteistyösuhteen asemointi ja kehittyminen yhteistyösuhteessa 1.	193
<b>Kuvio 19.</b> Toimittajan ja asiakkaan välisen yhteistyösuhteen asemointi ja kehittyminen yhteistyösuhteessa 2.	211
<b>Kuvio 20.</b> Yhteistyösuhteen kategorisointi mallin soluun B.	217
<b>Kuvio 21.</b> Yhteistyösuhteen oppimisen kontekstin kategoriointi mallin soluun BB.	218
<b>Kuvio 22.</b> Toimittajan ja asiakkaan välisen yhteistyösuhteen asemointi ja kehittyminen yhteistyösuhteessa 3.	227
<b>Kuvio 23.</b> Toimittajan ja asiakkaan välisen yhteistyösuhteen asemointi ja kehittyminen yhteistyösuhteessa 4.	242
<b>Kuvio 24.</b> Yhteistyösuhteen kategoriointi mallin soluun C.	249
<b>Kuvio 25.</b> Yhteistyösuhteen oppimisen kontekstin kategoriointi mallin soluun CC.	250
<b>Kuvio 26.</b> Toimittajan ja asiakkaan välisen yhteistyösuhteen asemointi ja kehittyminen yhteistyösuhteessa 5.	260
<b>Kuvio 27.</b> Toimittajan ja asiakkaan välisen yhteistyösuhteen asemointi ja kehittyminen yhteistyösuhteessa 6.	280
 <b>TAULUKOT</b>	
<b>Taulukko 1.</b> Yhteistyön taloudellisen-toiminnallisen ja sosiaalisen ulottuvuuden integroitu malli.	136
<b>Taulukko 2.</b> Yhteistyösuhteet oppimiskonteksteina.	155
<b>Taulukko 3.</b> Tutkijan suorittamat haastattelukäynnit yrityksissä.	168
<b>Taulukko 4.</b> Toimittajien oppiminen konteksteittain.	294

## ABSTRACT

Sorama, Kirsti (2008). Oppiminen yritysten kahdenvälisen yhteistyösuhteen kontekstissa. Toimittajan oppiminen metalliteollisuuden alihankintasuhteissa. (Learning in the Context of Bilateral Cooperation Relationships between Companies. The Supplier's Models of Learning in Subcontracting Relationships in the Metal Industry). *Acta Wasaensia* No. 185, 344 p.

Learning has become an important success factor for companies. Another important success factor for companies resides in their ability to manage their cooperation networks. In order to improve the manageability of their operations, suppliers' main customers are cutting down their number of suppliers and concentrating manufacturing processes on system suppliers. Suppliers should be able to meet their main customers' needs for system suppliers. Nevertheless, development requires know-how of a new kind, and, from the point of view of success, it is particularly important that the learning of the supplier takes place within a cooperation relationship. However, learning is situation-specific and contextual. For this, it is important to study the mutual relationship between companies as a learning context and to understand how changing situations influence the cooperation relationship, as well as how changes in the cooperation relationship influence the learning of the supplier. Furthermore, it is important to understand which effect the supplier's learning model has on the supplier's development. Learning should be understood as a situation-specific means to improve the supplier's competitiveness. The situation specificity of the cooperation relationship translates as changing needs, opportunities and obstacles to learning in changing situations.

The theoretical framework of the study combines the literature on network relationships between companies and learning theory. The aim of the study is to create both contextual cooperation models and theoretical models of learning for learning in a cooperation relationship. In the empirical part, the created models are tested, and the context specificity of learning and the learning of the supplier are analyzed. The methodological approach of the study is based on a content analysis and case study. The choice of the research subjects of the case study was done on theoretical and expedient grounds. The material used is composed of interviews carried out, in 2004 to 2007, with actors in supplier companies and customer companies. There were altogether six supplier companies and three customer companies involved in the study.

The bilateral cooperation relationship between companies can be described by means of a two-by-two frequency table of two dimensions. These dimensions are the social intensity of the relationship and the economic-functional importance of the relationship for the customer company. They can be translated into four different relationships: 1) a cooperation relationship supporting the supplier's development, 2) a cooperation relationship utilizing the supplier's development, 3) a cooperation relationship both utilizing and supporting the supplier's development, and 4) a cooperation relationship not including an explicit supplier development dimension. Social intensity creates opportunities and obstacles to the learning of the supplier. By contrast, the supplier's learning needs depend on the economic-functional importance of the cooperation relationship for the customer company.

The learning of the supplier is described using two models of individual-level learning: 1) pragmatic-cognitive and 2) pragmatic-empirical. The baseline is that the individual forms the basic unit of learning. The learning of the individual, who in small companies is primarily the entrepreneur themselves, has a significant impact on the collective learning of the supplier organization. Therefore, the development of the supplier company is dependent both on the model of learning and on the context of learning. What is strategically important is that the actors in a cooperation relationship realize that, in changing situations, the supplier's development can be influenced by changing contextual factors in a target-oriented way. Moreover, it is also important that the key actors in supplier companies pay attention to the problems with their own models of learning in changing situations and contexts.

Kirsti Sorama, Seinäjoki University of Applied Sciences / Business School, Koulukatu 41, 60100 Seinäjoki, Finland

**Keywords:** Learning, networks, bilateral cooperation relationship, contexts of learning

## 1 JOHDANTO

2000-luvun alkuvuosina yritykset ovat joutuneet kokemaan poikkeuksellisen epävarmuuden jakson maailmantalouden kehityksessä. Maailmantalouden aikaisempaa suuremman epävarmuuden taustalla on megaluokan globaali rakennemuutos, joka peruuttamattomasti muuttaa työnjakoa perinteisten teollisuusmaiden ja kehittyvien maiden välillä. Talouden kehityksessä eivät enää päde perinteiset lainalaisuudet. Suomalaisen teollisuuden menestyminen globaalissa kilpailussa on edellytys suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan tulevaisuudelle. Toisaalta kehittyvien markkinoiden nousu ei automaattisesti merkitse suomalaisille yrityksille tappiota – niiden on vain opittava toimimaan uudella tavalla. Yritysten on nyt kyettävä uudistamaan strategiaansa nopeasti, jotta ne varmistaisivat menestyksensä edellytykset uudessa tilanteessa.

### 1.1 Tutkimuksen taustaa

Meneillään oleva muutos vaatii uutta osaamista ja tästä syystä oppiminen on noussut yhdeksi merkittäväksi tekijäksi yritysten menestymiselle. Toinen tärkeä yritysten menestykseen vaikuttava seikka on niiden kyky muodostaa ja hallita yhteistyöverkostojaan. Yhteistyö on nostettu yritysten keskeiseksi strategiaksi menestyä uudessa epävarmuuden tilassa.

Suuntauksena on viimeisen vuosikymmenen ajan ollut, että päähankkijat keskittyvät ydintoimintoihinsa, usein tuotekehitykseen, brändin rakentamiseen, asiakashallintaan sekä markkinointiin ja ovat olleet valmiita kanavoimaan olennaisiakin kokonaisuuksia yhteistyöverkoston hoidettavaksi. Lisäksi on ollut huomattavissa, että parantaakseen toiminnan hallittavuutta päähankkijat karsivat toimittajiensa lukumäärää ja pyrkivät keskittämään tuotannollisia toimintoja laajempia kokonaisuuksia toimittaville järjestelmätoimittajille. Tällaisen kehityksen myötä pienempien kokonaisuuksien ja komponenttien valmistusta on menetetty ulkomaille.



Suomessa ja etenkin tutkimuksessa mukana olevien yritysten kotimaakunnassa Etelä-Pohjanmaalla yritysten koosta johtuen järjestelmätoimittajia tai sellaiseen kykeneviä on melko vähän. Esimerkiksi juuri metalliteollisuudessa komponenttitoimittajat ovat kooltaan pieniä ja niiltä yleensä puuttuu kehittämisen vaatimaa näkemystä, riskinottohalukkuutta, joskus myös rahoitusmahdollisuuksia. Myös yrittäjien ikääntyminen näyttää vaikuttavan merkittävästi haluun kehittää yritystä. Kehittämiseen ja samalla yrityksen kasvattamiseen näyttää olevan halukkuutta sellaisissa pienyrityksissä, joissa jatkaja löytyy omasta perheestä. Tällainen näyttää vaikuttavan myös yritysten yleiseen osaamisen tasoon ja haluun oppia uutta. (Varamäki 2007.)

On esitetty, että kehittyäkseen komponenttitoimittajasta järjestelmätoimittajaksi erityisesti yrityksen teknistä osaamista tulisi kehittää. Tämä ei kuitenkaan vielä riitä. Komponenttivalmistajan tulee hallita erityisesti oma valmistusprosessinsa ja sen vaatima tekniikka, mutta kehittyminen järjestelmätoimittajaksi vaatii myös yhteistyön hallintaa, toiminnan ohjauksen osaamista, tuotekehityksen ja tuoteprosessien sekä kehittyvien valmistus- ja kokoonpanotekniikoiden hallintaa. Tällöin molempien osapuolten (päähankkijan ja toimittajan) osaamisen taso tasapainottuu ja kehittyvän toimittajan osaamisesta tulee päämiehelle strategisesti merkittävämpää. Juuri tämä yhteistyöosapuolten välinen epätasapaino vaikuttaisi olevan oleellinen tekijä, kun puhutaan yhteistyöstä toimittajan oppimiseen ja kehittymiseen liittyen.

Tällaiseen epäsymmetriseen yhteistyösuhteeseen on tutkimuksellisesti liitetty ajatus informaation epäsymmetrisyydestä (Blomqvist 2002). Toinen tutkimuksellinen teema Blomqvistin (2002) mukaan on liittynyt vallan epäsymmetrisyyteen, joka liittyy puolestaan yritysten kokoon. Kirjoittaja liittää epäsymmetrisyyden yrityksen kulttuuriin ja johtamiseen ja määrittelee sen ”*resurssien, kyvykkyyksien ja vallan kuin myös johtamisen ja toimijoiden kulttuurien eroavaisuuksiksi*” (s. 5). Näin määriteltynä yhteistyön epäsymmetrisyys sisältää myös ne oleelliset tekijät, joiden voidaan ajatella olevan sellaisia oppimisen kontekstuaalisia tekijöitä, joilla on merkittävää vaikutusta toimittajan oppimiseen yhteistyökontekstissa.

Tämän tutkimuksen ajankohtana (vuoden 2004 alusta vuoden 2007 alkuun) on tutkimuksessa mukana olevissa yhteistyösuhteissa havaittavissa, että mitä epäsymmetrisemmäksi yhteistyösuhde on kehittynyt esimerkiksi yritysostojen myötä, sitä enemmän on liikuttu kohti lisääntyvää kilpailutusta. Tällöin yhteinen kehittäminen tai päähankkijan panostus toimittajan kehittämiseen jää taka-alalle. Yleensä toimittajalla on tietyn tason tekninen osaaminen hallinnassa, jolla se pääsee toimittajaksi. Voidaan kuitenkin ajatella, että uuden osaamisen kehittämisessä päähankkijan olisi otettava kehittäjän rooli, mikäli yhteistyön tavoitteena on siirtää laajempia kokonaisuuksia toimittajan vastuulle. Ainakin päähankkijan tulisi antaa impulsseja toimittajan kehitysprosessin käynnistämiseen esimerkiksi jakamalla tietoa siitä, mihin päähankkijan omilla markkinoilla kehitys suuntautuu ja miten yhteistyöllä näihin tulevaisuuden tarpeisiin vastataan.

Yhteistyöverkoston ja erityisesti kahdenvälisen yhteistyösuhteen strategisen merkityksen lisääntyessä uudessa maailmantaloudellisessa tilanteessa ja tästä kehityksestä johtuva tarve syventää strategisia yhteistyösuhteita antaa aiheen tutkia ja analysoida yritysten kahdenvälisiä suhteita oppimisen kontekstina sekä analysoida, miten konteksti vaikuttaa toimittajan oppimiseen. Lisäksi näiden pohjalta tässä tutkimuksessa pyritään mallintamaan toimittajan oppimista. Kun yhteistyöosapuolet tunnistavat toimittajan oppimiseen liittyvät tilannesidonnaiset ja kontekstuaaliset tekijät, niiden on mahdollista ymmärtää, miten näitä tekijöitä muuttamalla yhteistyötä on mahdollista kehittää vastaamaan niitä tarpeita, joita yhteistyölle on asetettu.

Kirjallisuudessa organisaatioiden välinen oppiminen on saanut paljon vähemmän tutkimuksellista huomiota kuin organisaatioiden sisäinen oppiminen (Lane 2001: 699; Holmqvist 1999). Vaikka oppimista on tutkittu myös yritystenvälisissä yhteistyöverkostoissa, joissa oppimista on kuvattu myös verkostotasoisena ilmiönä (mm. Vesalainen & Strömmer 1999; Holmqvist 1999; Lane & Lubatkin 1998; Larsson, Bengtsson, Henriks-son & Sparks 1998; Doz 1996), ei oppimista yhteistyöverkoston strategisiin toimitus- ja arvoketjujen prosesseihin kuuluvana ja niiden kehittämiseen oleellisesti liittyvänä kontekstisidonnaisena ilmiönä ole kyetty tyydyttävästi mallintamaan. Erityisesti asiakasyrityksen (päähankkijan) ja sen toimittajan kahdenvälisen yhteistyösuhde ja siinä tapahtu-

va oppiminen on tällaisen yhteistyön laajasta levinneisyydestä huolimatta melko vähän tutkittu alue (Lane 2001: 699).

Toisaalta oppiminen on usein tutkimuksellisesti nähty jonkinlaisena itseisarvona, vaikka se tosiasiaa tulee nähdä välittävänä mekanismina yritysten pyrkiessä kehittämään ja toteuttamaan sellaisia strategioita ja toimintamalleja, joilla ne kykenisivät vastaamaan muuttuviin markkinatilanteisiin. Näin oppiminen tulisi nähdä myös tilannesidonnaisena ilmiönä, jossa tilanteiden mukaan muuttuva konteksti määrittelee niin oppimisen tarvetta kuin myös oppimisen mahdollisuuksia tai esteitä.

Kirjallisuudessa on käsitelty muun muassa yritysten välisten suhteiden ominaisuuksia ja pidetty niitä merkittävänä tekijänä yhteistyösuhteessa tapahtuvalle oppimiselle. Esimerkiksi yritysten välinen luottamus (mm. Inkpen & Currall 1998; Kanter 1994) ja yhteistyön avoimuus (esim. Hamel 1991) ovat osoittautuneet tärkeiksi oppimiseen vaikuttaviksi tekijöiksi. Kuitenkin näitä ominaisuuksia on kirjallisuudessa tuotu esille jossain määrin löyhästi sidottuina kontekstiin. Ei ole itsestään selvää, että aina olisi tarve korkeaan luottamukseen tai täydelliseen avoimuuteen. Luottamusta on monenlaista, ja yhteistyökonteksti vaikuttaa siihen minkälaista luottamusta ja minkä tai keiden välillä sellaista on. Myös avoimuus riippuu yhteistyökontekstista; sen taloudellisesta merkityksestä asiakasyritykselle ja toisaalta suhteen sosiaalisesta intensiteetistä. Yhteistä oppimista sellainen todennäköisesti auttaa, mutta aina tulee huomioida yhteisen oppimisen tarve, jonka tässä tutkimuksessa oletetaan olevan vahvasti tilannesidonnaisen.

Tutkimuksissa on tosin kiinnitetty huomiota myös esimerkiksi ulkoisen ympäristön vaikutuksiin yhteistyöverkoston oppimiseen (mm. Kogut 1989). Näissä tutkimuksissa yleisesti korostetaan markkinoiden epävarmuutta, joka aikaansaa tarpeen oppimiselle. Tätä voidaan pitää yhtenä niistä tilanteista, jonka ajatellaan vaikuttavan oppimiseen. On kuitenkin syytä tarkastella epävarmuuden erilaisia vaikutusmekanismeja yhdessä muiden oppimiseen vaikuttavien tilannetekijöiden kanssa sijoitettuina kontekstiinsa, jotta paremmin ymmärrettäisiin niiden yhteisvaikutus erityisesti toimittajan oppimiseen.

Huolimatta kirjallisuudessa esitetyistä näkökulmien laajasta kirjosta, olemassa oleva kirjallisuus yhteistyösuhteessa tapahtuvasta oppimisesta on puutteellista ainakin kahdella merkittävällä alueella. Ensinnäkin oppimiseen liittyvät erilaiset kriittiset tekijät yhteistyösuhteessa jäävät moniselitteisiksi ja hajanaiseksi osoittaen tarpeen tarkoitustaan vastaavalle integraatiolle ja kokonaisymmärrykselle. Toiseksi oppimiselle välttämättömien edellytysten ja tarpeiden tarkastelu on saanut suhteellisen vähän huomiota. Tutkimuksissa painotetaan usein joko yhteistyön strategisia seikkoja tai yhteistyön sosiaalisia suhteita ja niiden merkitystä oppimiselle. Laajasta tutkimuksesta huolimatta jää epäselväksi, ovatko yritystenvälisessä yhteistyösuhteessa tapahtuvalle oppimiselle tärkeämpiä yhteistyön strateginen merkitys vai toimijoiden väliset sosiaaliset suhteet, ja miten nämä erilaiset lähestymistavat liittyvät yhteen oppimisen tilannesidonnaisena kontekstina.

On huomioitava, että monesti verkostosta puhuttaessa sillä tarkoitetaan sellaista yritystenvälistä yhteistyön muotoa, joka itse asiassa on puhtaasti markkinalähtöisiin suhteisiin perustuvaa vaihdantaa, vaikka toimintaan osallistuvat tahot ilmaisevatkin kuuluvansa verkostoon. Tällöin kysymykseksi nousee, voidaanko tällainen mieltää yhteistyökontekstiksi oppimisen perspektiivistä katsoen. Ainakin, jotta yhteistyösuhdetta voitaisiin jotenkin kuvata erillisenä oppimisen kontekstina, olisi se jollain tavalla kyettävä tunnistamaan ja määrittelemään. Ellei tietyillä kriteereillä määriteltyä markkinasuhdetta syvällisempää yhteistyötä ole olemassa, voidaan olettaa, ettei ole olemassa tarvetta erityisesti tähän yhteistyösuhteeseen liittyvälle oppimisellekaan, vaan oppiminen liittyy enemmänkin markkinoista oppimiseen.

## **1.2 Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen määrittelyn perusteet**

1990-luvulta lähtien on yhteistyöverkostoja tutkittu hyvin intensiivisesti. Voidaan jopa sanoa, että uusi tapa kuvata organisaatiota on verkosto. Yritykset muodostavat toimitusketjuja ja yhteistyöverkostoja, jotka koostuvat useista eri yritysten välisistä erilaisista suhteista. Juuri yhteistyöverkostojen monenlaiset muodot tekevät niistä vaikeita analysoida. Esimerkiksi Vesalainen ja Strömmer (1999) kuvaavat verkostojen luonnetta seuraavasti:

*”verrattaessa verkostoa ja yritysorganisaatiota keskenään voidaan todeta, että yritysorganisaatiolla on hierarkkinen rakenteensa, toimenkuvansa, sääntönsä, tuloslaskelmansa ja kulttuurinsa... yhteistyöverkosto on näin katsottuna enemmänkin ajateltavissa epäviralliseksi organisaatioksi, jonka näkyvät piirteet ovat huomattavasti vaikeammin määriteltävissä”.*

Yritystenvälisiä yhteistyösuhteita kuvataan tutkimuksissa vaihdantasuhteina. Vaihdantasuhteet voidaan jakaa yleisellä tasolla kahteen päälinjaan: taloudellisia näkökohtia painottaviin ”kovempiin” lähestymistapoihin ja sosiologiaa painottaviin ”pehmeämpiin” lähestymistapoihin (Lindblom 2003: 18; ks. myös Cousins 2002; Granovetter 1985: 481–482; Sheth, Gardner & Garret 1988: 21–22; Vesalainen 2002). Vesalaisen (2002: 29) mukaan yhteistä näille hyvinkin erilaisille lähestymistavoille on pyrkimys löytää paras mahdollinen tapa ohjata vaihdantaa asetettujen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi (ks. mm. Grandori & Soda 1995: 192–193; Heide 1994: 71–72; Jarillo 1988: 32–33; Mohr & Sengupta 2002: 287–289; Ring & Van de Ven 1992: 483–484).

Taloustieteisiin pohjautuvat lähestymistavat, kuten transaktiokustannus -lähestymistapa (TCE), olettavat vaihdannan organisoituvan taloudellisen tehokkuuden osoittamalla tavalla (Lindblom 2003: 19; ks. myös Hunt & Morgan 1995: 2; Jarillo 1988: 33; Ring & Van de Ven 1992: 484). Williamson (1985: 2) näkee kustannusten minimointipyrkimyksen tekijäksi, joka ratkaisevasti selittää valittua vaihdannan organisointi- ja johtamistapaa (vrt. myös Hunt & Morgan 1995: 4–5; Coase 1937). Transaktiokustannuslähestymistavassa markkinat ja hierarkia muodostavat vaihdannan pääohjausjärjestelmät. Näiden kahden ääripään väliin jää erilaisia sopimusjärjestelyjä. Markkinoilla vaihdantaa ohjaa hintamekanismi ja hierarkiassa omistukseen perustuva valta. Organisaatiot valitsevat sen vaihdannan organisointi- ja ohjaustavan, jossa kustannukset minimoituvat. (ks. esim. Lindblom 2003: 20.)

Taloustiede sinänsä on laaja kokonaisuus, joka pitää sisällään erilaisia teorioita, käsittemäärittelyjä ja lähestymistapoja. Heiskalan (2000) mukaan kaksi keskeisintä taloustieteen suuntausta kuitenkin lienevät institutionaalinen talousteoria ja uusklassinen talousteoria. Institutionaalinen talousteoria tarkastelee rationaalisten toimijoiden systeemejä ja

sitä, miten nämä systeemit ovat rakentuneet tyydyttääkseen toimijoidensa tavoitteet (Dwyer, Dahlström & DiNovo 1995: 78).

Uusklassinen talousteoria on kiinnostunut markkinoista ja pääpaino on kysynnän ja tarjonnan kohtaamisella (Milgrom & Roberts 1992, 57–58). Heiskalan (2000) mielestä olettukset organisaatioista ovat molemmissa suuntauksissa yksinkertaistavia; niin instituutionaalisen kuin uusklassisen talousteorian taustalla vaikuttavat oletukset toimijoiden rationaalisuudesta ja tehokkuushakuisuudesta. Laajasti ymmärrettynä taloustieteen eri suuntausten yhteisenä selityspohjana on *homo economicus* (taloudellinen ihminen), joka pyrkii maksimoimaan hyödyn. Heiskalan (2000: 26) mukaan taloustiede onkin niukkuuden olosuhteissa tehtyjen rationaalisten valintojen tiede. Tässä mielessä talousteoreettiset lähestymistavat antavat tälle tutkimukselle merkittävän taustan: jokaisen yrityksen perustarkoitus on tuottaa voittoa ja tämä mahdollistuu toimijoiden rationaalisuuteen pyrkivällä päätöksenteolla ja siihen pohjautuvaan tehokkuuteen.

Sosiologiaa painottavien ”pehmeämpien” lähestymistapojen tutkimukselliset juuret ovat monin tavoin yhteydessä pohjoisamerikkalaiseen keskusteluun, joka on pyrkinyt taloustieteellisen ja sosiologisen näkemyksen yhdistämiseen. Jonkinlaisena eurooppalaisena vastineena Yhdysvalloissa käydylle keskustelulle on nostettu Bourdieun näkemyksiä sosiaalisesta pääomasta. Tutkimuksellisesti näissä pyritään kuvaamaan sekä organisaation sisäisiä suhteita että organisaatioiden välisiä suhteita. Tutkimuksissa fokusoidaan esimerkiksi sosiaalisten suhteiden ja resurssinäkökulman (Barney 2001) yhteyksiä sekä sosiaalisten suhteiden ja resurssiriippuvuuden (Pfeffer & Salancik 1978) yhteyksiä. Teoreettisesti tärkeä ajatus sosiaalisesta uponneisuudesta (Vesalainen) tai punoutuneisuudesta (Toivonen) (embeddedness) sijoittuu myös talouden ja organisaatioiden tutkimuksen alueelle. Tässä tutkimuksessa sosiologisia näkemyksiä hyödynnetään erityisesti oppimisen kontekstin sosiaalisen ulottuvuuden tarkastelussa; erityisesti sosiaalisen pääoman tarjoaman käsite- ja selityserustan avulla.

Yritysten välisessä yhteistyösuhteessa juuri nämä erilaiset, sekä talousteoreettiset että sosiologiset, yhteistyön lähestymistavat luovat kaksiulotteisen kontekstin oppimiselle. Todennäköisesti nämä kontekstuaaliset tekijät vaikuttavat myös siihen, kuinka vahvasti

toimija ylipäättään pyrkii rationaaliseen toimintaan. Erityisesti voidaan siis ajatella, että mitä enemmän yhteistyösuhteessa painotetaan suhteen liiketoiminnallista merkitystä, sitä enemmän toimijat pyrkivät rationaaliseen päätöksentekoon, kun taas sosiaalisten suhteiden painotus saattaa puolestaan vähentää pyrkimystä rationaaliseen toimintaan.

Yhteistyötä tarkastellaan tässä tutkimuksessa erityisesti kahdenvälisinä vaihdantasuhteina, vaikka nämä suhteet voivatkin olla uponneena laajempaan yhteistyöverkostoon. Tutkimuksen tarkoituksena on mallintaa yhteistyösuhteessa tapahtuvaa toimittajan oppimista. Useissa aikaisemmissa tutkimuksissa on pyritty myös mittaamaan oppimista. Tässä tutkimuksessa sellainen ei kuitenkaan ole välittömänä tavoitteena. Aikaisemmat tutkimukset ovat useimmiten epäonnistuneet pyrkimyksissään mitata oppimista johtuen yleensä siitä, että tutkija ei ole huomionnut väliintulevia muuttujia, vaan olettanut suoraviivaisesti jonkun muutoksen jossain asiantilassa oppimisen tulokseksi. Toisaalta on kuitenkin huomioitava, että muutos kyllä aikaansaa tarpeen oppimiselle. Kyse on siis monimutkaisista syy – seuraus -suhteista, joita on usein äärimmäisen vaikea todentaa. On tärkeää tunnistaa, että oppiminen liittyy aina ensisijaisesti ihmisiin – yksilöihin – jotka, kuten edellä jo todettiin, saattavat käyttäytyä ennakoimattomasti omien motiivien ja asenteidensa ohjaamina rationaalisesta päätöksenteosta poikkeavasti.

### 1.2.1 Kahdenvälinen yhteistyösuhde

Kahdenvälisiä yhteistyösuhteita tarkasteltaessa on huomioitava yhteistyötä tekevien toimijoiden suhteen luonne. Teollisuudessa tällaiset kahdenväliset suhteet muodostuvat päähankkijan ja toimittajan vaihdantasuhteesta. Näitä suhteita kirjallisuudessa kuvataan usein ulkoistamisen näkökulmasta. Ulkoistamisessa on kyse valmistusalihankinnasta, jonka esimerkiksi Webster, Adler & Muhlemann (1997) määrittelevät seuraavasti: ”*Valmistusalihankinta (subcontract manufacture) on prosessi, jossa alihankkija (organisaatio, jolla on päämiehestä riippumattomat tavoitteet) suorittaa kaikki tai osia päämiehen tuotteen valmistusvaiheista tältä saamiensa spesifikaatioiden mukaisesti. Valmistukseen liittyvät aktiviteetit, kuten materiaalihankinta, tuotannosuunnittelu, jne., voivat olla kumman tahansa vastuulla sopimuksesta riippuen*” (suom. tutkijan). Tässä tutkimuksessa käytetään tätä määritelmää päähankkijan ja toimittajan välisestä yhteis-

työsuhteesta ja toimittaja ymmärretään tämän määritelmän mukaiseksi alihankintaa tarjoavaksi yritykseksi.

Ulkoistamista tarkastellaan kirjallisuudessa taloustieteellisiin teorioihin kuten Coasen (1937) kehittämään transaktiokustannusteoriaan perustuen. Tämän teorian mukaisesti ulkoistus on perusteltua silloin, kun se alentaa kustannuksia. Teorian mukaan yritysten välinen tuotantovirta edellyttää erilaisia transaktioita, kuten kaupankäyntiä, hallintoa ja valvontaa, joista aiheutuu vaihdantakustannuksia. Kun kyseinen tuotantovirta siirretään yhden organisaation sisälle, eliminoituvat kaikki vaiheiden väliset transaktiot ja niihin liittyvät kustannukset. Williamson (1975, 1985) on jatkanut tämän teorian edelleen kehittämistä. Langlois ja Robertson (1995) puolestaan ovat kehittäneet dynaamista transaktiokustannusteoriaa, jonka mukaan yrityksen kumulatiivinen osaaminen sekä sen oppimiskyky verrattuna muihin yrityksiin määräisivät pitkällä aikavälillä sen, kuka tekee ja mitä.

Viimeisen runsaan kymmenen vuoden aikana yritystoiminnassa onkin korostettu erityisesti omaan ydinosaamiseen keskittymistä. Perusajatuksena tällöin on, että yritys keskittyy kehittämään omaa ydinosaamistaan ja ulkoistaa sellaisia toimintoja, jotka eivät ole sen omaan ydinosaamiseen kuuluvaa tai sitä lähellä olevaa. Tällaiset ulkoistettavat toiminnot puolestaan oletetaan olevan toimittajan ydinosaamista, jonka kehittämiseen toimittaja on keskittynyt. Toimittaja voi näin toimia myös innovaattorina kehittämällä ulkoistettua tuotetta tai palvelua edelleen oman ydinosaamisensa avulla. Ydinosaamiseen keskittymisen ja siitä johtuvan toimintojen ulkoistamisen taustalla on vaikuttanut erityisesti resurssiperustainen näkemys (RBV) (Barney 2001). Tämä näkemys painottaa yritysten erilaisia resursseja ja niiden merkitystä yhteistyökumppaneiden valinnassa.

Edellä olevat yhdistäen voidaan esittää, että päähankkija on yritys, joka ulkoistaa toimintojaan toimittajalle pyrkiessään keskittymään ydinosaamiseensa, mutta arvioiden samalla ulkoistamisesta aiheutuvia vaihdantakustannuksia. Oletuksena myös on, että ulkoistettava toiminto on toimittajan ydinosaamista, ja toimittajalla on joku tai joitain sellaisia erityisiä resursseja, joilla se kykenee tuottamaan toiminnon tehokkaammin ja edullisemmin kuin päähankkija. Tällöin toiminnon kustannukset ja toimintojen ulkois-



tuksesta syntyvät transaktiokustannukset yhdessä ovat päähankkijalle edullisemmat kuin sen itse tuottaman toiminnon kokonaiskustannukset. Toisaalta kuitenkin toimittajan kyky oppia sekä ydinosaamisen ja muiden resurssien kehittyminen vaikuttavat ajan myötä toimittajan asemaan päähankkijan organisoimassa toimitusketjussa tilanteiden muuttuessa markkinoilla. Erityisesti toimittajan oppimiskyky on kriittinen nopeasti muuttuvassa globaalissa taloudessa, jossa päähankkija joutuu kilpailemaan uusien nousevien talousalueiden yrityksiä ja verkostoja vastaan. Lanen (2001) mukaan valmistuksen ulkoistaminen ei ole sinänsä mikään uusi asia, mutta sen käyttö on laajentunut, ja samalla tällaisten suhteiden laatu on muuttunut.

### 1.2.2 Oppimisen kontekstuaalisuus yhteistyösuhteessa

Osaamisen kehittäminen yhteistyössä edellyttää yrityksiltä joko sisäistä oppimista tai saattaa edellyttää yhteistyösuhteen osapuolilta myös yhteistä oppimista. Nämä molemmat viittaavat kuitenkin erityisesti organisationaalisen oppimisen tarpeeseen. Kirjallisuudessa onkin esitetty yhteistyösuhteessa tapahtuvalle oppimiselle kaksi tutkimuksellista organisaatiotason analyysi-yksikköä: yhteistyöverkosto ja yritykset, jotka tekevät yhteistyötä. Kun yhteistyöverkosta (yhteistyösuhdetta) tarkastellaan erillisenä entiteettinä, oppimisen ajatellaan olevan näiden kahden entiteetin (yrityksen ja verkoston) erillistä oppimista.

Useimmiten tutkimuksissa oppimisen analyysiyksikkönä yhteistyöverkostossakin on verkoston toimintaan osallistuva yritys (mm. Bontis, Crossan & Hullah 2002; Dyer & Singh 1998; Cavaleri 2004; Simonin 1997; Mowery, Oxley & Silverman 1996). Luonnollisesti esimerkiksi yhteisyritysten tutkimus on omaksunut yhteistyöverkoston analyysiyksiköksi (ks. esim. Kogut 1988), jolloin perusajatuksena on, että yhteisyritystä käytetään sellaisen hiljaisen tiedon siirtämiseen, jota ei voi siirtää verbaalisesti. Tällöin kuitenkin voidaan ajatella, että kyse on yksittäisen yrityksen sisäisestä oppimisesta, vaikka yritys omistuksellisesti onkin kahden eri yrityksen yhtymä. Kuitenkin yhteisyrityksellä on kummastakin omistajayrityksestään erillinen itsenäinen juridinen asema – se on oikeustoimikelpoinen. Tämä pohdinta toisaalta kyllä liittyy kysymykseen siitä, mitä yhteistyöverkostolla organisationaalisisessa mielessä tarkoitetaan.

Yhteistyössä peruslähtökohtana voidaan pitää sitä, että yritykset tavoittelevat yhteistyöllä aina ensisijaisesti omaa strategista menestystään pitkällä aikavälillä tarkasteltuna. Kuitenkin niin yrityksen sisäinen kuin ulkoinenkin (yhteistyösuhteen tasolla) oppiminen riippuu aina yksilöiden oppimisesta. Organisaationaalista oppimista käsittelevissä tutkimuksissa keskitytäänkin yleensä tarkastelemaan yksilön ja organisaation välistä suhdetta oppimisprosessissa. Lane (2001: 704) on kuitenkin todennut, että on tarpeellista tutkimuksellisesti laajentaa näkemystä, jotta voitaisiin ymmärtää organisaatioiden välistä oppimista ja sen koordinoitua yhteistyössä. Tässä yhteydessä oleellista onkin huomioida yhteistyötä tekevien yksilöiden erilaiset yhteistyökontekstit, esimerkiksi kahdenvälisessä yhteistyösuhteessa kaksi erillistä yritystä, ja niissä sisäisesti vaikuttavat ulottuvuudet, esimerkiksi juuri taloudelliset ja sosiaaliset tekijät. Mutta myös yhteistyösuhdetta voidaan kuvata erillisenä organisoitumisena, jossa niin ikään vaikuttavat erilaiset taloudelliset ja sosiaaliset tekijät, ja siten poikkeavana kummankin yhteistyötä tekevän yrityksen sisäisestä oppimisen kontekstista. Tällöinkin edelleen voidaan olettaa, että yksilö – organisaatio -suhde on oppimiseen oleellisesti vaikuttava elementti.

Kriittinen kysymys yhteistyössä oppimiselle siis on, mikä on se konteksti, jossa oppiminen tapahtuu, ja lisäksi, mikä tämän kontekstin vaikutus oppimiseen on. Tutkimuksissa (ks. esim. Child & Rodriguez 2001; Brown & Starkey 2000) on esitetty esimerkiksi sellaisen tekijän kuin sosiaalisen identiteetin vaikuttavan oppimiseen. Toisaalta Corley ja Gioia (2002) esittävät, että ihmisen organisaatioon kiinnittyvä identiteetti on melko joustava ja se saattaa myös muuttua, kun yksilö tulkitsee uudelleen, mitä hän ymmärtää ”meillä”. Näin on siis myös mahdollista, että yhteistyösuhde voi tarkoittaa sen toimintaan osallistuville yksilöille jotakin erillistä objektia, joka muodostuu yksilöiden ajattellessa mielessään ”minä” myös niitä yhteistyöhön osallistuvia asiakasyrityksen tai toimittajayrityksen henkilöistä muodostuvaa ryhmää (organisaatiota), jonka puitteissa he tekevät yhteistyötä. Tällöin yksilöille on mahdollista muodostua kaksoisidentiteetti (Etzioni 1996), kun he kokevat kuuluvansa sekä omaan yritysorganisaatioonsa että yhteistyöstä muotoutuvaan mielikuvaan erillisestä yhteisestä organisaatiosta.

Ainakin yhteisen oppimisen kannalta voidaan pitää tärkeänä, että toimintaan osallistuvien toimijoiden tulee ainakin jossain määrin identifioida itsensä tämän yhteistyön jäse-

neksi, jossa ominaisuudessa he kokevat yhteistyötä palvelevan osaamisen kehittämisen tärkeänä asiana ja ovat valmiita yhteiseen kehittämiseen jakamalla omaa osaamistaan. Näin esimerkiksi Goffmanin (1959) käsite ”performed self” voidaan ymmärtää siten, että yksilön identiteetti voi muuttua sosiaalisen vuorovaikutuksen seurauksena. Ihmiset tulkitsevat ja toteuttavat sosiaalista identiteettiään vastineena niihin tilanteisiin, joihin he omia tehtäviään suorittaessaan joutuvat. Se, miten yksilöt ymmärtävät nämä tilanteet, vaikuttaa myös siihen, missä määrin he ovat valmiita jakamaan osaamista. Tämä onkin yhteistyössä oppimisen kannalta peruskysymys. Tämä näyttäisi liittyvän myös kysymykseen yhteistyön strategisesta merkittävydestä suhteessa yhteistyön sosiaalisiin tekijöihin. Ylipäättään tutkimuksissa jää usein osoittamatta näiden kahden ulottuvuuden keskinäinen suhde ja vuorovaikutus tilannesidonnaisina ilmiöinä. Toisaalta tutkimuksissa on todettu, että oppimisella on suuri vaikutus juuri identiteetin kehittämiseen (Child & Rodrigues 2001).

Yhteistyökontekstissa on huomioitava myös toimintaan osallistuvan yksilön asema omassa organisaatiossaan. Niin yritysorganisaatiota kuin yhteistyötäkin voidaan itse asiassa kuvata yksilöiden ja ryhmien välisten suhteiden ja verkostojen monimutkaisina järjestelminä. Toiset yksilöt ja ryhmät työskentelevät organisaation ytimessä, toiset osallistuvat toimintaan ulkoistamisen ja alihankinnan sekä muunlaisen yhteistyön kautta osana laajempaa verkostoa. Eri ryhmät eroavat toisistaan sellaisilla käsitteillä kuten arvot, kokemukset ja käyttäytyminen, eikä nämä ole määriteltävissä pelkästään taloudellisin termein, vaan niihin vaikuttaa siis myös se, miltä ryhmä näyttää niiden silmissä, jotka siihen kuuluvat. Näin voidaan ajatella, että eri toimijaorganisaatioissa on erilaisia ryhmiä suhteessa yhteistyöhön. Ratkaisevaa voidaankin olettaa olevan yksilöiden ja ryhmien asema yritystenvälisen yhteistyön rajapinnalla. On oletettavaa, että yhteistyöra-japinnalla esimerkiksi kaksoisidentiteetin muodostuminen on mahdollisempaa kuin muualla organisaatiossa. Todennäköisesti sellaisen muodostuminen muualla ei useimmiten ole välttämätöntäkään edes yhteiselle oppimiselle.

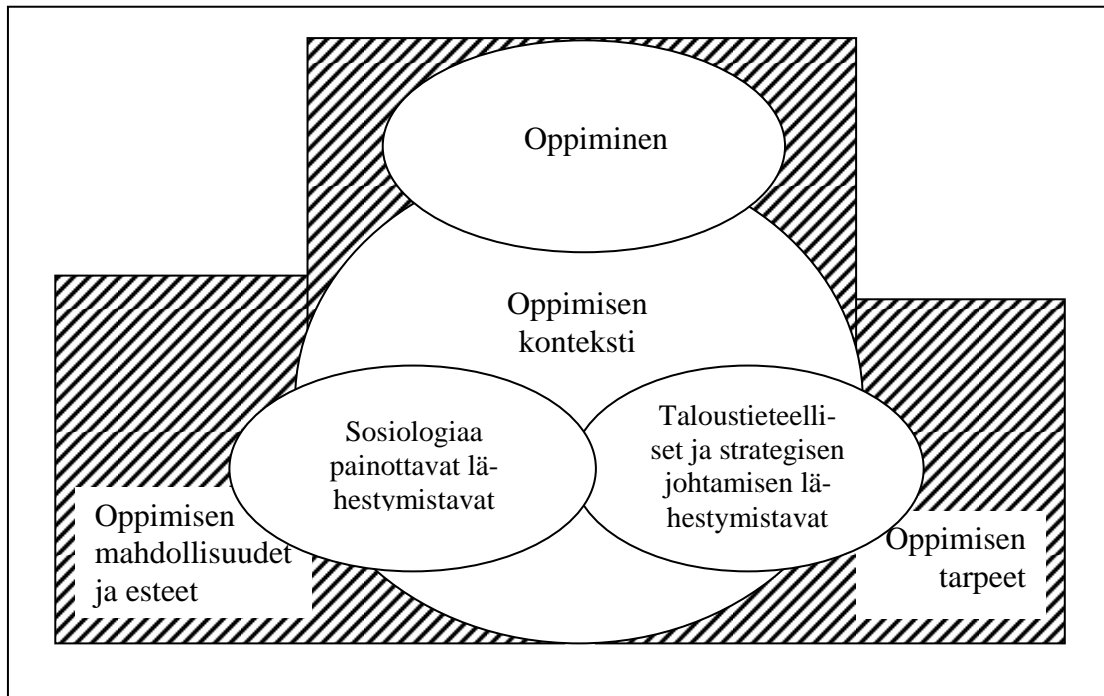
Joka tapauksessa yksittäisen yhteistyöhön osallistuvan yrityksen sisäiselle oppimiselle on tärkeää, että nämä rajapinnoilla toimivat yksilöt jakavat yhteistyösuhteissaan saamaansa tietoa omaan organisaatioonsa. On myös mahdollista, että tällaisen yksilön käyt-

täytymiseen vaikuttavat sekä oman organisaation taloudelliset tavoitteet ja tarpeet yhteistyössä että toisaalta heidän omat henkilökohtaiset sosiaaliset suhteensa yhteistyökumppaneihin, jolloin heidän omat kognitionsa ja käyttäytymisensä saattavat olla ristiriidassa keskenään. Tällaiseen rooliristiriitaan voidaan siis ajatella vaikuttavan juuri oppimisen kontekstin kaksikulotteisuuden.

Organisationaalisen oppimisen teoriassa rakenne kuvataan yleisesti oppimiselle edellytyksiä luovana elementtinä. On kuitenkin huomioitava, että rakennetta voidaan lähestyä kahdesta eri perspektiivistä: yhtäältä taloudellisen toiminnan organisoitumisena ja toisaalta sosiaalisena institutionalisoitumisena. Näin myös yhteistyön rakennetta voidaan oppimisen kontekstina kuvata kaksikulotteisesti.

Tässä tutkimuksessa oppimiselle edellytyksiä luova rakenne liitetään yhteistyön sosiaalisiin tekijöihin. Sosiaalisten suhteiden ominaisuudet luovat edellytyksiä ja mahdollisuuksia tai esteitä toimittajan oppimiselle. Toisaalta suhteeseen liittyvät taloudelliset tekijät aikaansaavat oppimisen tarpeita. Tällä oppimisen kontekstin kaksikulotteisuudella ja niihin liittyvillä tekijöillä on joko toisiaan täydentäviä tai toisensa poissulkevia merkityksiä toimittajan oppimiseen.

Kuviossa 1 esitetään tämän tutkimuksen edellä esitetyt teoreettiset lähtökohdat. Yhteistyösuhdetta tarkastellaan sekä sosiaalisena että taloudellisena vaihdantasuhteena. Nämä muodostavat oppimiselle kontekstuaalisen oppimisympäristön, jonka ajatellaan vaikuttavan toimittajan oppimiseen. Yhteistyösuhdetta taloudellisen ulottuvuuden määrittämä konteksti saa aikaan oppimisen tarpeen. Sosiaalisen ulottuvuuden määrittämä konteksti puolestaan luo oppimiselle mahdollisuuksia ja/tai esteitä. Oppimisen kontekstilla puolestaan on vaikutusta kontekstissa tapahtuvaan oppimiseen. Konteksti on polku- ja tilaneriippuvainen ja tästä syystä myös oppimisen ajatellaan olevan konteksti- ja tilaneriippuvainen ilmiö kahdenvälisessä yhteistyösuhdetta päähankkijan ja toimittajan välillä.



**Kuvio 1.** Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat.

### 1.3 Tutkimusongelman määrittely

On ilmeistä, että yhteistyö luo yrityksille mahdollisuuksia parantaa omaa kilpailukykyään ja kehittää toimintaansa aivan uudella tavalla. Kuitenkin laajasta tutkimuksesta huolimatta on edelleen epäselvää, missä määrin yhteistyöhön osallistuminen todella hyödyttää yrityksiä niiden pyrkimyksissä kehittyä tai toisaalta, kuinka hyvin yritykset kykenevät hyödyntämään yhteistyön tuomia mahdollisuuksia kehittymiselle. Kehittyminen liitetään aina muutokseen ja muutos oppimiseen. Näin edellä olevat kysymykset liittyvät nimenomaan oppimiseen yhteistyökontekstissa ja voidaan tästä syystä muotoilla seuraavasti: mitkä tekijät vaikuttavat toimittajayrityksen tarpeeseen, mahdollisuuteen ja kykyyn oppia yhteistyössä? Toisaalta kysymys voitaisiin esittää myös seuraavasti: mitkä tekijät vaikuttavat yhteistyötoimijoiden tarpeeseen, mahdollisuuteen ja kykyyn oppia yhdessä. Tällöin kyseessä olisi yhteistyösuhteen molempien osapuolien oppiminen, jota voitaisiin tarkastella myös yhteistyöverkoston oppimisena. Tässä tutkimuksessa tarkas-

telun kohteena on kuitenkin toimittajan oppiminen kahdenvälisessä yhteistyösuhteessa, koska juuri sen ajatellaan olevan erityisen relevanttia globaalissa kilpailuympäristössä.

Yritystenvälinen yhteistyö liitetään ajatukseen toimitus- ja arvoketjuista, joissa eri yrityksillä on erilainen asema ja rooli. Yhteistyö liitetään myös sekä talousteoreettisiin näkemyksiin vaihdannan tehokkuudesta että strategiaa korostaviin näkemyksiin toimintojen ulkoistuksesta. Kahdenvälisen suhteen taloudellisen merkityksen oletetaan liittyvän oppimiseen erityisesti organisoitumisen elementtien kautta ja tämä nähdään tässä tutkimuksessa oppimiselle tarpeita luovana ulottuvuutena. Kuitenkin, vaikka yhteistyö tapahtuu yritysten välillä, yhteistyö käytännön toimintoina on seurausta yksilöiden käyttäytymisestä, johon puolestaan oletetaan vaikuttavan niin yhteistyön taloudellisen kuin sosiaalisenkin ulottuvuuden. Sosiaalisen ulottuvuuden elementtien ajatellaan tässä tutkimuksessa vaikuttavan oppimiseen erityisesti oppimiselle mahdollisuuksia tai esteitä luovana ulottuvuutena. Tällä viitataan yhteistyön institutionalisoitumiseen. Yritystenvälinen yhteistyösuhte ymmärretään näin sosio-ekonomisena organisoitumisen ja institutionalisoitumisen muotona markkinoiden ja hierarkioiden lisänä ja näistä erillisenä.

Tutkimusongelma voidaan esittää kysymyksen muodossa:

**Millaisia toimittajan oppimisen malleja erilaisissa kahdenvälisissä yhteistyökonteksteissa on?**

Alisteisena pääkysymykselle esitetään myös seuraavat kysymykset:

*Mistä tekijöistä oppimisen konteksti kahdenvälisessä yhteistyösuhteessa muodostuu?*

*Miten oppimisen konteksti vaikuttaa toimittajan oppimiseen?*

Tutkimuksen tavoitteet ovat seuraavat:

- a) Teoreettisessa osassa *kehittää* yritystenvälisessä yhteistyösuhteessa tapahtuvalle oppimiselle *kontekstuaaliset yhteistyömallit* talousteorioiden, organisaatioteorioiden ja sosiologiaan perustuvien teorioiden avulla. Lisäksi luodaan teoreettiset *oppimisen mallit* oppimisen teorioihin perustuen.
- b) Empiirisessä osassa *koetella* teoreettisesti luotuja kahdenvälisiä yhteistyömalleja *oppimisen kontekstina* sekä toimittajien *oppimismalleja* kontekstisidonnaisesti.

- c) Teorioihin ja empiriaan nojautuen *analysoida* oppimisen *kontekstisidonnaisuutta* sekä *toimittajan oppimista*.

#### 1.4 Tieteenfilosofiset taustasitoumukset ja tutkimusmenetelmäratkaisut

Tieteen yleisenä määritelmänä voidaan nojata Niiniluodon (1984) ajatuksiin tieteestä, ”luontoa, ihmistä ja yhteiskuntaa koskevien tietojen systemaattisena kokonaisuutena”, jossa tutkimusprosessi tarkoittaa tähän kokonaisuuteen liittyvän tiedon tarkoituksellista ja järjestelmällistä tavoittelua. Tieteenfilosofia puolestaan on tietoteorian ala, jossa keskitytään tieteellisen tiedon luonteeseen, hankintaan ja pätevyyteen sekä tieteiden luokittelun ongelmiin (Määttänen 1995: 273). Tutkijan tieteenfilosofiset taustasitoumukset muodostavat tutkimuksen perusvalintojen viitekehyksen.

*Ontologia* on filosofian osa-alue, joka pyrkii selvittämään todellisuuden luonnetta ja sitä, mitä todella on olemassa. Jokaisen tutkijan on tehtävä valintansa, koska se miten tutkija vastaa kysymykseen millainen maailma on, ratkaisee myös epistemologiset valinnat: miten tästä maailmasta saadaan tietoa. Jokaisella tutkijalla on oma näkemyksensä maailmasta ja saattaa olla, että se ohjaa tutkijaa epäsopiviin ratkaisuihin, mutta se on kuitenkin ainoa käytettävissä oleva lähtökohta. Myös tutkimuskohde voi olla sellainen, ettei sitä koskaan kyetä kuvaamaan tosiasiallisena, vaan kuvaus siitä on vain yksi näkemys, mitä tosiasiaassa on olemassa.

Omiin valintoihini ja käsityksiini tutkijana vaikuttavat seuraavat seikat:

1. Uskon, että ympärillämme olevaa todellisuutta havainnoidessamme kykymme tehdä havaintoja ja tulkintoja riippuu aikaisemmista omista kokemuksistamme. Jokainen meistä niin yksilönä kuin tutkijanakin muodostaa käsityksensä asioista omien valintojensa ja kokemuksensa perusteella.
2. Uskon myös ympärillämme olevaan todellisuuteen, joka toimii tiettyjen mekanismien mukaisesti. Tähän todellisuuteen kuuluu kolme tasoa, joita kuvaa Karl Popperin esittämä todellisuuden jako kolmeen erilaiseen piiriin: *maailma 1* eli fyysinen maailma; *maa-*

*ilma 2* eli psyykkinen maailma; *maailma 3* eli kulttuuris-sosiaalinen maailma, joita kuvataan seuraavasti:

- a) *fyysinen maailma* (ajassa ja avaruudessa esiintyvät fysikaaliset objektit, tapahtumat ja prosessit, aine ja energia, epäorgaaninen ja orgaaninen luonto), joka on ollut jo ennen ihmisolioita ja joka näin ollen on meistä riippumaton sekä sen sisältämät oliot (myös ihmiset), jotka myös ovat meistä riippumattomasti olemassa - ne ovat olemassa riippumatta siitä olemmeko niitä nimeämässä tai emme,
- b) *psyykkinen maailma*, johon kuuluvat ihmismieli, yksilöllisen tajunnan tilat ja mentaaliset tapahtumat, sekä
- c) *kulttuuris-sosiaalinen ympäristömme* (ihmisen sosiaalisen toiminnan kautta syntyneet kulttuuriesineet, artefaktit ja abstraktiot, kulttuuri ja yhteiskunta), joka muodostuu kaikista niistä asioista, jotka ihmisen sosiaalinen toiminta saa aikaan.

Popper omaksuu konstruktivistisen näkemyksen, jonka mukaan maailma 3 on ihmismielen luomus (Niiniluoto 1984). Tällainen transkendentiaalinen realismi pitää sisällään uskomuksen, että sosiaalinen maailma on olemassa objektiivisessä maailmassa ja että on olemassa joitain säännönmukaisuuksia näiden kahden maailman välillä (Miles & Huberman 1994: 429).

Eri tieteenaloilla on kuitenkin erilainen suhde maailmantulkintaan. Onkin tärkeää kysyä, millaisille maailmankuville kukin tieteenala antaa tietämyksensä puitteissa alaa. Kysymys voi myös kuulua: millaisia ovat tieteenalan tuottamaan tietoon sopivat mahdolliset maailmat. Tämä ei kuitenkaan sulje pois sitä mahdollisuutta, että tutkijan maailmankuvaan sisältyy muitakin näkökohtia kuin ne, joita oma tieteenala pystyy kuvaamaan. (Holmen & Vilja 2006: 14–15.)

Oppiminen on prosessi, sekä fysiologinen (fysikaalisia ja kemiallisia reaktioita) että psykologinen (mentaalinen), ja sitä voidaan tutkia näillä molemmilla tasoilla. Lisäksi oppiminen tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tutkijan on siis otettava kantaa siihen, minkä maailman piiriin kuuluvaa oppimista hän tutkii ja miten niistä on mahdollista saada totuudellista tietoa. Liiketaloustieteellisen tutkimuksen käytettävissä olevilla metodeilla ei kyetä tutkimaan oppimista maailman 1 piiriin kuuluvana ilmiönä. Mikään



objektiivinen mittausmenetelmä ei myöskään kykene vangitsemaan tajunnanilmiöitä tai edes osoittamaan, että niitä on 'objektiivisesti' olemassa (Revonsuo 2006: 61). Näin ajatellen voidaankin pohtia, onko kolmen eri maailman piiriin kuuluvasta ilmiöstä mahdollista saada esiin jotain sellaista, mitä tutkija voisi esittää totuutena.

Samalla tavalla yritystenvälinen yhteistyö on kerrosteinen kolmen eri maailman piiriin kuuluva ilmiö. Yritystenvälisessä yhteistyösuhteessa on konkreettista vaihdantaa, jolloin se on osa maailmaa 1. Lisäksi yritystenvälinen yhteistyö voi olla sekä ihmismieleessä ilmeneviä ajatuksia ja tapahtumia (maailma 2) että kulttuuris-sosiaaliseen (maailma 3) ympäristöön liittyvä ilmiö. Tutkijan on siis tehtävä valintojaan myös tässä tapauksessa sen pohjalta, miten hän arvelee tästä myös kolmen eri maailman piiriin kuuluvasta ilmiöstä löytävänsä jotain sellaista, jota hän voi pitää totuutena.

Miten objektiivista tietoa yleensäkin voi ihmistieteissä olla? Paljon käytetty objektiivisuuden käsite tarkoittaa kohteenmukaisuutta eli totuutta korrespondenssiteorian mukaisesti. Koska tietoa ja kohdetta ei kuitenkaan voida verrata, objektiivisuus käytännössä on tarkoittanut "ei-subjektiivisuutta", eli sitä, että tietävä subjekti ei tuota tietoa pelkästään omasta itsestään käsin - ei siis keksi sitä itse.

Pragmatismissa totuuden ei oletetakaan olevan objektin tietty pysyvä ominaisuus, vaan todellisuuden oletetaan ilmenevän tapahtumissa. Tällöin esimerkiksi yritystenvälisen yhteistyön todellisuuden voidaan ajatella tulevan esiin toiminnan ja tapahtumien analysoinnilla. Toisaalta yksilöiden käyttäytyminen saa aikaan tämän toiminnan ja nämä tapahtumat. Pragmaattisesti ajateltuna yksilön ajattelu, kieli ja kokemus tulee yhdistää käytännön elämään (Thayer 1981: 425; ks. myös Pihlström 1996: 9 ja 33, 1997: 124), siihen kontekstiin, jossa ne ilmenevät; ajatus tulee todeksi sitä tukevien tapahtumien kautta.

Tieto nähdään pragmatismissa instrumentalistisena ja käytännöllisten seuraustensa kautta verifioitavana. Pragmatistisen tiedonfilosofian erityispiirteenä on teoreettisten lähtökohtien epistemologisen arvon punnitseminen niiden ennalta oletettujen seuraamusten kannalta. Pragmatistinen päättely voi noudattaa esim. seuraavaa muotoa: ”*Jos asiantila*

*A toimii toiminnan B lähtökohtana, mitä konkreettisia seurauksia C1, C2...Cn sillä voi (tietyissä yhteydessä) olla?”* (ks. James 1987: 506). Metateoreettisella tasolla vastaava päättelyketju voisi kuulua: *”Jos asiantila tulkitaan A:ksi, mitä (käytännön kannalta relevantteja) teoreettisia näkökulmia B1, B2...Bn se avaa?”* (Pihlström 1996: 16). Tämän perusteella voidaan yhteistyösuhteeseen ja oppimiseen liittyen johtaa seuraavat päättelyketjut: mikäli yhteistyössä strateginen tarve (tai sosiaaliset suhteet) toimii yhteistyön lähtökohtana, mitä konkreettisia seurauksia sillä voi olla osaamisen jakamiselle lähtökohdan mukaisesti muodostuneessa yhteistyösuhteessa, ja edelleen mikäli kahdenvälisessä yhteistyössä on kyse esimerkiksi strategisesta kumppanuudesta, mitä näkökulmia se avaa oppimisen teoriaan tai talousteoriaan, organisaatioteoriaan, ja sosiaalisen vaihdannan teoriaan.

Klassinen logiikka erottelee toisistaan kahdenlaista tietoa. Toinen koskettaa määrää (póson), toinen laatua (poión). Aristoteleen mukaan on myös tietoa, joka ei perustu teoreettiseen tietoon vaan käytännön ’kokemukseen’ (práksis). Kokemus ei tässä yhteydessä viittaa subjektiiviseen elämykselliseen kokemukseen, vaan arkielämässä arkisista kokemuksista saatuun ymmärrykseen. Kreikan sana póion viittaa ’oikeaan osumiseen’. Oikeaan osumisen edellytys on laadun oivaltaminen eli ’syvä ymmärtäminen’. Laadun tunteminen edellyttää arvostelukykyä, oivallusta ja ymmärrystä. Aineiston (niin teoreettisen kuin empiirisenkin) tulkinnan oikeaan osuminen riippuu siis ymmärtämisestä. Ihmistieteissä metodinen eteneminen on vaiheittaista, ja jokainen siirtyminen vaiheesta toiseen edellyttää tutkijalta oivaltamista ja ymmärtämistä. (Gothóni 2006: 140–145.)

Tämä liittyy myös käsiteanalyttisesti tuotettavaan synteettiseen käsitteiden järjestelmään, joka perustuu tutkijan loogiseen ajatteluun ja asioiden oivaltamiseen sekä ymmärtämiseen. Tällainen antaa mahdollisuuden oikeaan osumiseen, varsinkin silloin, kun tutkija käyttää apunaan kokemustaan, praksista. Käsiteanalyttisessä synteetissä tutkija käyttää praksistaan arvioidessaan, mikä laajasta kirjallisuudesta on sellaista, joka loogisen päättelyn ja oivaltamisen avulla tuottaa tietoa, jolla on senhetkisen tiedon valossa suurin mahdollisuus osua oikeaan. Perusoletuksena tieteelliselle menetelmälle voidaankin pitää sitä, että on olemassa jotain sellaista, jonka ominaisuudet eivät ole riippuvia niitä koskevista mielipiteistämme ja joista havaitsemisen ja päättelyn avulla, sekä ko-

kemuksen ja pohdinnan varassa on mahdollista saada pätevää tietoa siitä, mitä todellisuudessa on.

Tämä tutkimus on teoriapainotteinen ja kvalitatiivinen ja sijoittuu liiketaloustieteen tutkimusotteiden kentässä sekä käsiteanalyyttistä että toiminta-analyyttistä tutkimusotetta (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991) hyödyntäväksi.

Käsiteanalyyttinen tutkimusote on sekä deskriptiivinen että teoreettinen. Deskriptiivinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin miten on ja miksi on eli se on kuvailevaa, selittävää tai ennustavaa. Teoreettinen tutkimus perustuu vahvasti ajattelun ja päättelyn metodeihin. Teoreettisella tutkimusotteella pyritään tässä tutkimuksessa aikaisempia tutkimustuloksia kokoamalla, yhdistämällä ja systematisoimalla johtamaan reaali maailman osaa kuvaava viitekehys (vrt. Järvinen & Järvinen 2000: 17–18).

Käsiteanalyyttisessä tutkimuksessa pyritään teorioiden kehittämiseen tunnetuista ja jo riittävästi todennetuista teorioista. Tässä tutkimuksessa käsiteanalyyttisellä tutkimusotteella pyritään tuottamaan synteisiä eri teorioiden ja aikaisemman tutkimuksen tuottamien käsitejärjestelmien kautta. Tutkija mallintaa oppimisen ja yritystenvälisen yhteistyösuhteen oppimisen kontekstina käsiteanalyyttisesti aikaisempaan tutkimukseen ja teoriaan perustuen. Tutkija siis rakentaa vastineita todellisuudelle ja sen seulomiselle ja selkeyttämislle tavoitteenaan paremmin jäsentää, ja 'ottaa haltuun' kyseisiä ilmiöitä. (vrt. Neilimo & Näsi 1980: 31–32.)

Uuden systematiikan kehittäminen ei sinänsä merkitse uusien asioiden esittämistä. Sen avulla pyritään luomaan entistä tarkoituksenmukaisemmat puitteet, joihin asiasisältö voidaan "valaa". Käsiteanalyyttisyys tarkoittaa tässä työssä aikaisempien käsitteistöjen selventämistä ja uudelleenjäsentämistä; uusia käsitteistöjä ei sinänsä ole tarkoitus luoda. Tutkija pyrkii aikaisempaan tutkimukseen perehtymällä syntetisoimaan, ryhmittelemään ja täsmentämään eri tieteenalojen tuottamia käsitteitä ja käsitejärjestelmiä, jotta moniulotteisten ja monitasoisten ilmiöiden välistä suhdetta kyetään paremmin ja kokonaisvaltaisemmin ymmärtämään. Teoreettiseen viitekehysten rakentamiseen sisältyy jo osittain myös tutkimustulosten analysointi, kun tutkija päättelyn avulla mallintaa ilmiöitä.

Toiminta-analyyttinen tutkimusote puolestaan sijoittuu tutkimusotteiden kentässä no-moteettisen ja konstruktivistisen tutkimusotteen väliin (Kasanen ym. 1991). Toiminta-analyyttisen tutkimusotteen tieteenfilosofinen tausta poikkeaa merkittävästi käsiteanalyyttisen tutkimuksen positivistisesta taustasta. Toiminta-analyyttisen tutkimusotteen tarkoituksena on ymmärtäminen, jossa taustalla on teleologinen selittäminen, hermeneutiikka ja käsitys ihmisestä intentionaalisenä olentona. Lisäksi empiria on tällaisessa tutkimuksessa mukana harvojen kohdeyksiköiden kautta. (Neilimo & Näsi 1980: 35.) Empirian kohdeyksiköiden kautta pyritään tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Kahden erilaisen tutkimusotteen hyödyntäminen ei aiheuta ongelmia vaan tukevat tutkijan pyrkimystä 'oikeaan osumiseen', vaikka tutkimuksen sijoittaminen yksiselitteisesti epistemologiseen kenttään onkin perinteisten tieteenfilosofisten vastakainasettelujen mukaan vaikeaa. Tässä tutkimuksessa tutkija kuitenkin nojaa pragmaattiseen paradigmaan.

Pragmaattinen menetelmällinen paradigma ei Tashakkorin ja Teddlien (1998) mukaan pakota tutkijaa valitsemaan joko tai, vaan tutkijan on edellä kuvatusti mahdollista yhdistää erilaiset lähestymistavat. Pragmatismissa logiikka on abduktiivinen, jolloin lähestymistapa on deduktiivisen, teoriasta asioita nostavan, ja induktiivisen, empiriasta asioita nostavan tutkimusmuodon yhdistelmä (Seale, Gobo, Gubrium & Silverman 2004; Grönfors 1982).

Kun käsiteanalyyttinen tutkimus perustuu loogiselle päättelylle, on toiminta-analyyttisessä tutkimuksessa perustana hermeneuttis pohjainen näkemys, joka korostaa ymmärtämistä. Hermeneutiikka yhdistetään usein sekä ontologiaan että epistemologiaan. Kuitenkin se voidaan käsittää nimenomaan tapana tehdä tutkimusta, toisin sanoen metodologisena lähestymistapana (ks. esim. Tontti 2002; Turunen 1995). Turunen (1995: 94) analysoi hermeneutiikan eri syvyysasteita sen mukaan, yritetäänkö kohdetta ymmärtää pelkästään sen omin ehdoin tavoittelemalla kohteen omaa käsitystä asioista, vai yritetäänkö asiaa ymmärtämään kohdetta syvemmin tai laajemmasta näkökulmasta kuin mitä kohde itse osaa ajatella. Jos kohdetta yritetään ymmärtää pelkästään sen omin ehdoin, koettaen tavoittaa sen oma käsitys asioista, silloin voidaan Turusen (1995) mukaan puhua hermeneutiikka 1:stä. Mutta jos kohdetta yritetään ymmärtää "paremmin",

syvällisemmästä tai laajemmasta näkökulmasta kuin kohde itse ajattelee, silloin voidaan puhua hermeneutiikka 2:sta. Tämä ei Turusen (1995) mukaan tarkoita sitä, että jotain uutta tai vierasta tulkitaan vain omista tutuista ja totutuista lähtökohdista, vaan hermeneutiikka 2 on askel, joka yleensä seuraa hermeneutiikka 1:tä.

Turusen (1995) mielestä paremmin ymmärtäminen merkitsee yleensä sitä, ainakin tieteellisissä yhteyksissä, että ymmärtäjä nojaa johonkin yleisempään näkemykseen tai teoriaan asioista. Tätä yleistä teoreettista asennetta ymmärtäjä käyttää hyväkseen tulkitakseen sen, minkä kohde tuo esiin. Tässä tutkimuksessa yleisempi näkemys perustuu aikaisemman teorian pohjalta luotuihin malleihin ja empiriaa tulkitaan peilaten näihin malleihin. Näin tutkimus on näkemyksen (kokonaiskuvan) ja yksityiskohtien välistä jännitettä ja vuoropuhelua. Tällä vuoropuhelulla tutkija koettelee teoreettisten mallien oikeaan osumista, ei niinkään esittääkseen niitä objektiivisina totuuksina.

## 1.5 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportin rakenne ja tutkimusprosessi ovat kaksi eri asiaa. Tutkimusraportti esittää asiat loogisessa järjestyksessä hyvin jäsenneltyinä kappaleina. Tutkimusprosessi on polveileva, moniin erilaisiin suuntiin tutkijaa ja hänen ajatuksiaan kuljettava. Voidaan todeta, että teorioihin tutustuminen ja siihen liittyvä pohdinta ja päättely tarjoavat tutkijalle mielenkiintoista ”aivojumppaa”. Toisaalta käytännön kentillä tavatut ilmiöt saavat aikaan korjaavia tai uudelleen suunnattuja ajatteluprosesseja ja uusiin teorioihin paneutumista. Näiden kahden tutkimusprosessin vaiheiden lomittuminen ja yhtäaikaisuus mahdollistaa tutkijan ajattelun suuntautumisen sellaisiin tekijöihin, joiden avulla nämä kaksi liittyvät yhteen.

Tutkimusraportti sen sijaan esitetään ikään kuin tutkimus olisi edennyt suoraviivaisena prosessina siirtyen vaiheesta toiseen – teoriasta toiseen ja teoriasta käytäntöön palataksseen jälleen teoriaan. Niin myös tämä raportti, joka jakaantuu kuuteen lukuun. Ensimmäisessä luvussa kuvataan tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset sekä täsmennetään

tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusalueen laajuus. Lisäksi tutkija esittää tieteenfilosofiset taustasitoumukset ja tutkimuksessa käytetyt menetelmälliset ratkaisut.

Lukujen kaksi ja kolme kirjallisuusanalyysi pyrkii löytämään tutkittavan ilmiön luonteen ja sisällön ymmärtämisen kannalta keskeisiä elementtejä. Luku kaksi käsittelee oppimisen teorian kehittymistä, oppimisen paradigmoja ja aikaisemman tutkimuksen luomia malleja oppimisesta. Oppimisen kehittymistä kuvataan oppimisen edellytysten luomiseen ja oppimiskäyttäytymisen eri muotoihin liittyvän kirjallisuuden kautta. Luku kolme käsittelee yritystenvälisten yhteistyösuhteiden analyysia talousteorioiden, organisaatioteorioiden ja strategisen johtamisen teorioiden kautta. Lisäksi käydään läpi sosiaaliseen pääomaan liittyvää keskustelua sosiaalisista rakenteista ja sosiaalisten suhteiden ominaisuuksista. Tutkijan pyrkimyksenä on monipuolisen teorioiden ja mallien avulla luoda syvällistä ymmärrystä tutkittavaan ilmiöön (oppimiseen) ja sen kontekstiin (yritystenvälinen yhteistyö) luoden näistä käsitejärjestelmien synteesiä. Tällä tavoitellaan myös tutkimuksen luotettavuuden lisäämistä, mikä usein on laadullisen tutkimuksen ongelmana.

Luvussa neljä esitetään lukujen kaksi ja kolme perusteella teoreettinen viitekehys oppimisen kontekstista. Tässä luvussa liitetään myös oppimisen teoria kontekstiinsa – yritystenväliseen yhteistyöhön. Luku viisi esittelee empiirisen tutkimuksen rakenteen ja arviot tutkimuksen luotettavuudesta. Lisäksi esitetään empiirinen aineisto ja tehdään siitä analyysi aikaisemmissa luvuissa esitettyjen teoreettisten mallien mukaisesti. Luvussa analysoidaan myös toimittajien oppimismallit sijoitettuina kontekstiinsa sekä esitetään analyysi oppimisen luonteesta konteksteittain. Luvussa kuusi esitetään tutkimuksen yhteenvedo ja teoreettinen kontribuutio, tutkimuksen kritiikki, liikkeenjohdollinen kontribuutio sekä esitetään tutkimuksesta nousseet tarpeet jatkotutkimukselle.

## 2 OPPIMINEN ORGANISAATIOKONTEKSTISSA

Voidaan todeta, että niin oppimiseen, verkostoitumiseen ja yritystenväliseen yhteistyöhön kuin niissä oppimiseenkin liittyvää kirjallisuutta on runsaasti. Ongelmana ei olekaan kirjallisuuden tai käytettävissä olevien lähestymistapojen niukkuus vaan niiden runsas ylitarjonta, joka johtaa tutkijan useille sivupoluille ja saa aikaan hämmennystä ja joskus suorastaan epätoivoa. Niin oppimisen teoriaa kuin yhteistyöverkostoja käsittelevä kirjallisuus rönsyilee mitä erilaisimpiin tutkimushaaroihin ja käsitteet sekä teoriataustat ja -suuntaukset jäävät useimmiten epämääräisiksi ja joskus hyvinkin ristiriitaisiksi. Kun sitten pyritään yhdistämään nämä kaksi – oppiminen ja yhteistyöverkostat – ollaan todellisessa käsitteiden, määritelmien, analyysitasojen, syy- ja seuraussuhteiden, lähestymistapojen ja filosofisten taustasitoumusten sekamelskassa. Kuitenkin kaikkein ongelmallisinta on se, että aikaisemmissa tutkimuksissa painotus on joko verkosto- ja organisaatioteorioissa tai oppimisen teorioissa ja toinen käsitellään enemmän tai vähemmän implisiittisesti ja näin taustateorioiden väliin jää selittämätöntä jännitettä. Lisäksi erilaisia käsitteitä saatetaan liittää oppimiseen, mutta usein jää oppimisen ja kyseisen käsitteen yhteyden määrittely vähäiseksi tai epäselväksi.

Useissa liiketaloustieteellisissä tutkimuksissa oppiminen esitetään tavalla tai toisella ”annettuna” ilman, että sitä pyrittäisiin mitenkään täsmällisesti määrittelemään tai liittämään käytännössä esiintyviin todellisiin tilanteisiin. Monissa tutkimuksissa käytetään jotain aikaisemmin esitettyä mallia ja pitäydytään siinä selittäen sen avulla saatuja tuloksia huomioimatta alkuperäisen mallin kontekstia tai soveltuvuutta tutkimuksen kohteeseen. Lisäksi tutkimuksissa yritystenvälinen yhteistyö nähdään usein ideaalimallien kautta, jolloin sen erilaiset ulottuvuudet, kuten esimerkiksi juuri taloudellinen ja sosiaalinen ulottuvuus, sekä toimijatasot, esimerkiksi yksilö – ryhmä – organisaatio, jäävät vähäiselle huomiolle. Näin saadut tulokset ovat ristiriitaisia ja moniselitteisiä.

Ensimmäisiä, jotka kirjoittivat oppimisesta ja käytöksellisistä tekijöistä organisaatioissa, olivat March ja Simon (1958). Oppimisen tutkimuksessa organisaationaaliseen oppimiseen on kaksi päälähestymistapaa. Jotkut tutkijat ovat sitä mieltä, että vain yksilöt ovat kykeneviä oppimaan (ks. esim. Cyert & March 1963; Simon 1991) ja että organisaatiot

voivat ainoastaan hyödyntää jäsentensä osaamista. Toisen lähestymistavan mukaan organisationaalinen oppiminen on analoginen yksilöiden oppimisen kanssa (ks. esim. Cangelosi & Dill 1965).

Organisationaalista oppimista on pyritty määrittelemään lukuisilla empiirisillä tutkimuksilla, joissa huomiota on kiinnitetty sellaisiin tekijöihin kuin oppiminen historiasta (March, Sproul & Tamuz 1996), organisaatio ja sopeutuminen (Hutchins 1996), käytännön yhteisöt (communities-of-practice) (Seely-Brown & Duguid 1991), oppimiskäyrät (Epple, Argote & Devadas 1996), rajallinen rationaalisuus (Simon 1991), teknologinen muutos (Henderson 1996), organisationaaliset rutiinit (Cohen & Bacdayan 1996), kulttuuri (Cook & Yanow 1996), jatkuva parantaminen (Deming 1982; Winter 1996), osaamisintensiiviset yritykset (Starbuck 1996) ja oppiminen epäonnistumisen kautta (Sitkin 1996). Edellä esitetystä voidaan tehdä johtopäätös, että organisationaalinen oppiminen liittyy moniin erilaisiin käsitteisiin aina oppimisesta osaamisen johtamiseen ja henkiseen pääomaan (intellectual capital).

Laajasta tutkimuksesta ja kirjallisuudesta huolimatta oppimisen tutkimus ei näytä kumuloituneen mihinkään yksittäiseen yhtenäiseen teoriaan (Crossan ym. 1995). Tutkijoiden välillä on useita erottavia avainkysymyksiä. Useimmat tutkijat myös määrittelevät käsitteet omalla tavallaan, joka saa aikaan entistä enemmän hämmennystä. Kaiken kaikkiaan ilmeisesti ”mystisin” kysymys organisaatiossa tapahtuvassa oppimisessa on ”kuka oppii?”, johon on vastattu pääasiassa kahdella tavalla: yksilö – organisaatio.

## **2.1 Lähestymistapoja oppimiseen**

Kirjallisuudessa esitettyjen mallien perusteella organisationaalinen oppiminen voidaan mieltää yksilöllisen oppimisen laajentumaksi, mutta samalla voidaan ajatella sen olevan jollakin tavalla monimutkaisempi ja dynaamisempi prosessi. Perusajatus tutkimuksellisesti vaikuttaa siis olevan, että monimutkaisuuden taso lisääntyy, kun siirrytään yksilöstä joukkoon yksilöitä. Tutkijat ovat esittäneet, että vaikka termin oppiminen merkityksen ajatellaan olevan periaatteessa sama niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin, voi-



daan tutkimuksellisenä lähtökohtana pitää, että organisaatiotasolla oppiminen poikkeaa yksilötason oppimisesta ainakin jollakin tavalla (ks. esim. Hedberg & Holmqvist 2001; Knight 2002). Kuitenkin on syytä huomioida, että käsitteinä niin ”oppiminen” kuin ”organisaatiokin” ovat konkretisoituja metaforia. Organisaatioteoriassa erityisesti antropomorfiset käsitteet, kuten oppiminen, voivat aiheuttaa sekaannusta. Osa tästä sekaannuksesta johtuu ongelmista, jotka ovat yleisiä kaikille metaforille, mutta suuri osa johtuu erityisesti juuri yksilö – organisaatio -suhteesta

Yksilö – organisaatio -suhde operoi kahdella tavalla: metaforisesti ja kausaalisesti. Tästä syystä esimerkiksi Døving (1996) esittää, että nämä kaksi tulisikin selkeästi erottaa toisistaan. Metaforiset suhteet olettavat, että on olemassa tietty samankaltaisuus ihmisten ja organisaatioiden välillä. Kausaalisuus puolestaan tarkoittaa, että jokin ilmiö yksilötasolla tuottaa jonkin tuloksen organisaatiotasolla ja päinvastoin. Tästä seuraa, että oletamme yksilön ja organisaation oppimisen jollakin tapaa samanlaiseksi prosessiksi, ja että yksilön oppiminen tuottaa oppimisen tuloksia kuten tietoa organisaatiolle ja organisaation tieto puolestaan vaikuttaa yksilön tietoon.

Organisaatiotasolla antropomorfinen terminologia käsittää puhekielen ilmaisuja, kun taas yksilötasolla voimme käyttää termejä kirjaimellisesti (Døving 1996). Voidaan esimerkiksi olettaa, 1) että on olemassa jotain sellaista kuin yksilön oppiminen ja että kaikki yksilöt oppivat jotain, ja 2) että organisaatiot muodostuvat yksilöistä. Nämä kaksi premissiä mahdollistavat päättelyn, että oppimista on myös organisaatioissa. Tästä ei kuitenkaan voida päätellä, että jotain sellaista kuin ”organisationaalinen oppiminen” olisi olemassa, ja jos olisikin, niin miten se liittyy yksilöihin.

Puhuttaessa organisationaalista oppimisesta, olisi ainakin kiinnitettävä erityistä huomiota siihen määritelmään, jota käytämme oppimisesta. Joka tapauksessa on aina huomioitava, onko kyse oppimisen prosessin määrittelystä vai oppimisen tuloksen määrittelystä. Aikaisemmassa tutkimuksessa on usein kuitenkin organisationaalisen oppimisen määrittelyssä käytetty implisiittisesti sellaisia yksilön oppimiseen liittyviä määritelmiä, että oppimisen analysointi organisaatiotasolla aiheuttaa käsitteellistä epätasaisuutta ja epätarkkoja, joskus jopa virheellisiä, johtopäätöksiä.

Tasojen välistä sekaannusta ilmenee myös silloin, kun kausaalista suhdetta yhdessä metaforisen suhteen kanssa epähuomiossa käsitellään samanlaisena suhteena. Vaikka jonkin ilmiön (esim. oppimisen) esiintyminen organisaatiotasolla riippuu jollakin tapaa yksilötason ilmiöstä, joka on nimetty samoin (oppiminen), näitä kahta ilmiötä ei kuitenkaan pitäisi sekoittaa. Kun puhutaan organisaatiosta, jolle annetaan inhimillisiä ominaisuuksia, ajatellaan niistä väistämättä ikään kuin ne olisivat yksilöllisiä täsmällisesti määriteltyjä toimijoita. (Døving 1996). Tämähän voi olla totta ainoastaan metaforisessa mielessä. **Organisaatiot eivät ole olemassa ilman yksilöitä; ne ovat yksilöiden käyttäytymisen tuloksia** (ks. esim. Schelling 1978) eikä ole olemassa organisaatioita ilman yksilöitä. Itse asiassa voidaan täsmentää, että yksilöiden käyttäytyminen saa kyllä aikaan organisaation toiminnan. Jotkut tutkijat ovat esittäneet, että soveliaain, ellei ainoa analyysitaso oppimisen tutkimuksessa onkin juuri yksilö (esim. March & Olsen 1975; Simon 1991). Tutkijat huomauttavat, että inhimilliset ominaisuudet osoittavat yksilöihin kaikkein sopivimpana analyysitasona silloin, kun puhumme sellaisista ilmiöistä kuin oppiminen, osaaminen (knowledge), kompetenssi (competence) tai käyttäytyminen.

Tätä näkemystä pyritään täsmentämään tässä luvussa esittämällä erilaisia oppimisen paradigmoja ja malleja. Keskustelu oppijasta johtaa ajatukseen oppimisen kontekstuaalisuuden ja tilannesidonnaisuuden luonteesta. Toisaalta käsitys oppijasta määrittää myös sitä, mitä oppimisella tarkoitetaan.

Crossan ym. (1995) esittävät yhteenvedossaan organisationaalisen oppimisen tutkimuksista, että tutkimusta ovat johdattaneet (usein implisiittisesti) tutkijoiden oletukset kolmella perspektiiviulottuvuudella: 1) *analyysiyksikkö – yksilö, ryhmä, organisaatio, ja organisaatioiden välinen verkosto*, 2) *kognitio ja käyttäytyminen – tieto, ymmärtäminen, toiminta ja oppiminen*, sekä 3) *oppimisen ja suorituskyvyn yhteys*. Nämä muodostavat sen oletusjoukon, jonka kautta useimmat tutkijat muotoilevat määritelmänsä ja käsitteensä (Crossan ym. 1995). Lisäksi Argyris ja Schön (1996) huomauttavat, että tutkimuksissa oppimisella voidaan tarkoittaa joko oppimisen tulosta tai oppimisen prosessia (ks. myös Child & Heavens 2001: 309). Erona on, että oppimisen tulos vastaa kysymykseen ”Mitä opitaan?” ja prosessi vastaa kysymykseen ”Miten opitaan?”. Tämä on heidän mielestään oleellista täsmentää erityisesti organisationaalisen oppimisesta pu-

huttaessa. Oppimisen tulos on uusi tieto tai osaaminen, kun taas kysymys siitä, miten opitaan, viittaa oppimisen malliin. Nämä puolestaan liittyvät yhteen siten, että erilaisen tiedon tai osaamisen lisääminen vaatii erilaista oppimisen mallia.

Argyris ja Schön (1996: 3–4) painottavat myös, että organisationaalista oppimisesta puhuttaessa on tärkeää huomata, että oppiminen liittyy organisaation lisääntyvään suorituskyyyn ajan kuluessa. Monet organisationaaliseen oppimiseen liittyvät tutkimukset käyttävätkin oppimisen mittarina yksinkertaisesti organisaation suorituskyyyn parantamista (Simonin 1997: 1150.) Kuitenkin tutkijoiden kesken vallitsee erimielisyyttä oppimisen ja suorituskyyyn yhteydestä. Erimielisyys liittyy esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin: Kuka oppii ja mitä opitaan? Voiko oppimista mitata ja jos voidaan niin miten? Mitkä havainnot voidaan liittää juuri oppimiseen? Onko oppiminen aina positiivista ja tarkoituksellista, vai voiko se olla myös negatiivista? Onko oppiminen aina tarkoituksenmukaista ja mukautuvaa? Kaikkiin näihin kysymyksiin on pyritty vastaamaan organisationaalisen oppimisen tutkimuksessa. Ongelmana kuitenkin on, että myös monet organisaation ulkoiset tekijät vaikuttavat organisaation suorituskyyyn, jolloin tutkimuksellisesti saattaa olla vaikea erottaa organisaation sisäisen oppimisen ja toisaalta ulkoisten tekijöiden vaikutus yhdessä ja erikseen organisaation suorituskyyyn.

### 2.1.1 Oppimisen ja suorituskyyyn välinen yhteys

Yhteys oppimisen ja suorituskyyyn parantumisen välillä on huomioitu monissa tutkimuksissa (ks. esim. Fiol & Lyles 1985; Crossan ym. 1995; Maier, Prange & Rosenstiel 2001). Toisaalta on myös niitä, jotka kyseenalaistavat tämän ajatuksen. Esimerkiksi Huber (1991: 89) toteaa, että oppiminen ei aina lisää tehokkuutta. Oppijat voivat kirjoittajan mukaan oppia väärin tai oppia oikein, mutta väriä asioita.

Myös Maier ym. (2001: 16) ovat sitä mieltä, että on parempi, jos oppiminen määritellään erillään suorituskyyyn muutoksista, koska näiden yhdistäminen aiheuttaa monien muiden suorituskyyyn parantumiseen liittyvien seikkojen huomiotta jättämisen. Crossan ym. (1995) päättelväät yhtäpitävästi, että ei ole olemassa todisteita siitä, että oppimisella olisi aina yhteys parantuneeseen suoritukseen tai että hyvä suorituskyyky olisi merkki

oppimisesta. Toiviainen (2003) huomauttaakin tutkimuksessaan verkostojen oppimisesta, että tutkimuksissa on yleensä implisiittisesti todettu, että verkoston menestys merkitsee oppimista. Lisäksi on huomioitava, että oppimisen tuloksena voi olla lisääntynyt kyvykkyys, mutta mahdollisuudet osoittaa näitä kykyjä tai soveltaa uutta tietoa uudenaikaisena käyttäytymisenä, saattaa viivästyä tai sellaista ei tule koskaan (Huber 1991).

Myös Kaplan & Norton (2004: 51) toteavat, että esimerkiksi osaaminen tai teknologian kaltainen aineeton pääoma ei yleensä vaikuta suoraan taloudelliseen tulokseen kuten liikevaihdon kasvuun, kustannusten pienenemiseen ja voittojen lisääntymiseen. Heidän mielestään aineettoman pääoman parannukset vaikuttavat taloudelliseen tulokseen syy ja seuraus -suhdeketjujen kautta. Voidaankin kenties päätellä, että oppimisen liittäminen suorituskyykyyn tulee tehdä oppimisen kontekstin kautta, jolloin konteksti määrittää niin oppimisen tarvetta kuin sen mahdollisuuttakin ja luo näin perusteet sille, mitä ja miten suorituskyykyä mitataan.

Crossanin ym. (1995) mukaan voidaan myös kysyä, onko suorituskyyky tulosta oppimisesta vai onko se oppimisen edellytys. Maier ym. (2001: 16) toteavat, että organisaationaaliseen käyttäytymiseen vaikuttavat sekä onnistunut oppiminen että suotuisat taloudelliset tilanteet kuten kilpailun puute tai tarvittavien resurssien hankkiminen muulla tavoin kuin sisäisesti oppimalla. Tämä liittyy juuri yritystenväliseen yhteistyöhön – resursseja voidaan saada käyttöön yhteistyössä muiden yritysten kanssa. Yhteistyön perustana usein nimenomaan on itseltä puuttuvan resurssin, esimerkiksi tietyn osaamisen, integrointi osaksi omaa toimintaa. Tähän liittyy yhteistyökontekstissa myös kysymyksiin siitä, seuraako esimerkiksi resurssien yhdistämisestä kaikkien osapuolten suorituskyykyyn parantuminen vai jonkun osapuolen suorituskyykyyn parantuminen, vai ei kumpakaan ja mitkä tekijät näiden eri vaihtoehtojen toteutumiseen vaikuttavat.

Vaikka oppimisen ja suorituskyykyyn välinen suhde on monimutkainen, ja siihen sisältyy monia erilaisia näkemyksiä, sitä voidaan kuitenkin johtaa aktiivisesti, jotta parannettaisiin mahdollisuutta parempaan suorituskyykyyn. Tämä on myös tässä tutkimuksessa tavoiteltu kontribuutio: miten yhteistyösuhteessa voidaan johtaa toimittajan oppimista ja sitä kautta kehittymistä niin, että paremmin saavutettaisiin yhteistyön tavoitteet. Toi-

saalta pyritään nostamaan esiin näkemystä siitä, miten erilaisia kontekstiin liittyviä tekijöitä muuttamalla voidaan vaikuttaa toimittajan oppimiseen ja kehittymiseen, jotta se paremmin kykenisi vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Tärkeää on kuitenkin tunnistaa, että yritysten tavoitteena on aina oman suorituskyvyn lisääminen ainakin pitkällä aikavälillä tarkasteltuna. Tästä syystä oppimisen ja suorituskyvyn välisen monimutkaisen yhteyden ymmärtäminen yritystenväliseen yhteistyöhön liittyen on tärkeää huomioida.

Oppimiseen liittyy myös sellaisia käsitteitä kuten tieto ja osaaminen, jotka ovat oppimisprosessin tuloksia, mutta myös sen panoksia. Näitä voidaan tutkijoiden mukaan analysoida kahdesta eri lähtökohdasta: epistemologisesti ja ontologisesti (Nonaka & Takeuchi 1995; Spender 1996; ks. myös Niiniluoto 2003). Ensimmäinen liittyy tiedon ilmaisemisen tapaan, kuten Polanyin (1962) esittämä ero eksplisiittisen ja hiljaisen (tacit) tiedon välillä. Jälkimmäinen puolestaan liittyy tiedon logukseen, joka voi sijaita joko yksilö- tai organisaatiotasolla (Lam 2000).

Tiedon prosessointi työympäristössä on vaihteleva ja monivivahteinen ilmiö. Kuitenkin, jotta oppimista voidaan ymmärtää ja analysoida on tärkeää tunnistaa erilaiset tiedon lajit. Jokainen tietotyyppi vaatii erilaista oppimista ja ne ilmenevät erilaisina riippuen oppijatasosta. Toisaalta myös oppimisen kontekstilla on vaikutusta siihen, minkälaista tietoa eri yksilöiden tai ryhmien ja organisaatioiden välillä on mahdollista jakaa. Oletuksena siis on, että on olemassa tietoa, jota voidaan jakaa vain tietyn tyyppisessä kontekstissa. Toisaalta voidaan ajatella, että on olemassa myös sellaista tietoa, jota voidaan jakaa lähes kaikenlaisissa konteksteissa. Tällaisessakin tapauksessa tiedon jakamisen voidaan ajatella olevan kuitenkin tilannesidonnaista.

Seuraavassa tarkastellaan oppimista ja siihen liittyvää aikaisempaa tutkimusta oppimiseen liittyvien erilaisten tutkimusperspektiivien kautta. Ensimmäisenä tarkastellaan sellaisia tutkimuksia, joissa käydään pohdintaa oppijatasosta. Sen jälkeen tarkastelu suunnataan oppimisen taustaparadigmaan ja se vaikutukseen oppimiskäsitykseen. Tämä johdattaa tarkasteluun oppimisen malleista, jossa tutkijat ovat fokuoineet oppimista joko kognitiivisena tai käytöksellisinä muutoksina. Tämän tarkastelun tavoitteena on aikaisemman tutkimuksen kautta saada näkemys siitä, miten oppimista organisaatiokontek-

tissa voidaan määritellä ja mihin käsite oppiminen liittyy. Lopuksi luodaan toimittajan oppimiselle kaksi erilaista mallia, jotka perustuvat aikaisemman tutkimuksen tuottamiin käsitteisiin. Tämän jälkeen analysoidaan, mitä tieto on ja millä tavalla erilaista tietoa on mahdollista oppia, jolloin tarkastelua siirretään yksilötasolta yksilöiden väliseen oppimiseen.

### 2.1.2 Oppijatasot organisaation kontekstissa

Tutkimuksellisesti analyysiyksiköllä viitataan organisationaalisen oppimisen agenttiin – kuka oppii. Organisationaalisen oppimisen tutkimuksessa on tunnistettu ainakin kolme oppijatasoa – yksilö, ryhmä ja organisaatio – ja jokaista näistä on laajasti käsitelty organisationaalisen oppimisen kirjallisuudessa (ks. esim. Crossan ym. 1995; Vesalainen & Strömmer 1999). Useimmiten perusoletuksena on, että jokaisella tasolla oppiminen ilmenee samalla tavalla. Erityisesti on huomattava, että monissa tutkimuksissa käytetään termiä organisationaalinen oppiminen, vaikka kuvauksen kohteena onkin yksilötason oppiminen.

Yksilökeskeisessä näkemyksessä organisationaalinen oppiminen nähdään organisaation jäsenten oppimisen summana. Esimerkiksi Simon (1991: 125) esittää, että kaikki oppiminen tapahtuu yksilöiden ”pään sisällä”, mutta toteaa:

*”human learning in the context of an organization is very much influenced by the organization, has consequences for the organization and produces phenomena at the organizational level that go beyond anything we could infer simply by observing processes in isolated individuals”*  
(Simon 1991: 126).

Simon ja monet muut tutkijat (mm. Brown & Duguid 2001; Kim 1993; March & Olsen 1975), jotka jakavat tämän näkemyksen, näyttävät painottavan yksilöiden henkilökohtaista kehittymistä ja organisaation jäsenten oppimistuloksia; heidän painotuksensa on siis yksilöllinen oppiminen organisaatiokontekstissa (ks. myös Crossan ym. 1995).

Ryhmäkeskeinen näkemys organisationaalista oppimisesta (mm. Argote & Ophir 2002; Child & Heavens 2001; Daft & Weick 1984; Hansen 1999; Lave & Wenger 1991) painottaa, että yksilöiden oppimista täytyy jakaa, arvioida ja integroida muiden kanssa

organisaatioissa. Usein tällaisissa lähestymistavoissa on painotettu esimerkiksi johtoryhmän tai muun vastaavan ryhmän oppimista (ks. esim. Daft & Weick 1984). Tällaisessa näkemyksessä on huomioitava, että yksilöiden oppiminen hyödyttää organisaatiota usein vain siinä tapauksessa, että yksilö kykenee vaikuttamaan toisiin yksilöihin – tavallisesti välittömään työyhteisöönsä – niin, että ryhmän jäsenet kykenevät saavuttamaan ryhmän yhteiset tavoitteet oppimalla yhdessä. Yritystenvälisessä yhteistyössä tällä voidaan ajatella olevan erityistä merkitystä: miten yhteistyön rajapintatoiminnoissa mukana olevat henkilöt kykenevät vaikuttamaan toisalta omaan organisaatioonsa ja toisalta siihen yhteistyöryhmään, jonka jäseniä he ovat, jotta myös yhteistä oppimista tapahtuisi. Kuitenkin tässäkin yksilöt ovat oppimisen perustaso, vaikka oppiminen tapahtuu ryhmässä ja ryhmänä.

Edellä mainittujen lisäksi organisationaalisen oppimisen tutkimuksessa on yhtenä suuntauksena myös organisaatiokeskeinen näkemys, jossa johtopäätöksenä on, että organisationaalinen oppiminen on enemmän kuin vain yksilöiden tai ryhmien oppimisen summa. Tällöin ajatellaan, että organisationaalisen oppimisen tuloksena ovat muutokset sellaisissa organisaatiotason ilmiöissä kuten järjestelmissä, rakenteissa, toimintaohjeissa, kulttuurissa ja skeemoissa, jotka liittyvät tai liitetään muuttuviin toimintatapoihin, rutineihin ja strategioihin. Toisaalta tutkimuksissa on huomioitu, että nämä myös vaikuttavat yksilöiden oppimiseen (ks. esim. Fiol & Lyles 1985). On myös huomioitava, että ilman yksilöitä tällaisetkaan eivät muutu – ne ovat yksilöiden kollektiivisesti tuottamia. Kollektiivilla voidaan tarkoittaa sekä ryhmää että myös laajempaa organisaatiota, joka kuitenkin muodostuu ryhmistä yksilöitä. Voidaan siis ajatella, että oppimista analysoitaessa käsite ryhmä saattaa vastata käsitettä organisaatio. Lisäksi yksilöiden ja kollektiivien oppimisen välillä voidaan havaita kaksisuuntainen syy – seuraus -suhde. On siis vaikeaa päätellä, että kyseessä olisi jokin sellainen ilmiö kuin organisationaalinen oppiminen. Juuri tätä Døving (1996) tarkoitti kirjoittaessaan metaforan ja kausaalisuuden ongelmasta.

Edellä esitetyssä on kuitenkin viitteitä siitä, että oppimisella on vaikutusta sellaisiin ilmiöihin kuin institutionalisoituminen ja organisoituminen ja nämä puolestaan vaikuttavat oppimiseen. Esimerkiksi Huysman (1999; ks. myös Crossan ym. 1995, 1999, Bontis

ym. 2002) esittää, että organisaation oppimisprosessit ovat institutionalisoitumisen prosesseja. Huysmanin (1999) mukaan merkinä organisaation oppimisesta vastaakohtana yksilöiden tai ryhmien oppimiselle voidaan tarkastella sitä, pysyvätkö organisaation kognitiiviset rakenteet ja käyttäytymismallit muuttumattomina yksilöiden oppimisesta huolimatta. Tämä viittaisi ajatukseen siitä, että jaetut (yhteiset) kognitiot ovat institutionalisoituneet esimerkiksi organisaation kulttuuriin. Toisaalta kulttuurin muuttuminen on yleensä hidas prosessi, vaikka yksilön tai jonkin kollektiivin tasolla uuden tiedon kautta muuttuneet kognitiot olisivat ehkä muuttuneet jossain määrin yhteisiksi laajemmankin kollektiivin tasolla. Tämäkään ei siis yksiselitteisesti näyttäisi merkitsevän organisaation oppimista.

Edellä olevan perusteella voidaan esittää näkemys, että yksilöiden oppiminen on ainakin välttämätön ehto sille, että organisaatio voi oppia, mutta kaikki organisaation jäsenten oppiminen ei ole vielä organisaation oppimista (Argyris ja Schön 1978: 20). Argyrisin ja Schönin mukaan tiedon siirtäminen yksilöiltä organisaatiolle olisi organisaatiotason oppimista, joka heidän mielestään myös poikkeaa merkittävästi yksilötason oppimisesta. Kuitenkaan heidän laajasti kirjallisuudessa siteerattu mallinsa ei itse asiassa ole organisaation oppimisen malli, vaan oppiminen tapahtuu siinäkin yksilötasolla, vaikka oppimisen tuloksena ovat muutokset kollektiivin toiminnassa. Kuitenkin yksilöiden käyttäytymisen muutos saa aikaan kollektiivisen toiminnan muutoksen.

Oleellisin kysymys organisaation oppimisessä kuitenkin on, miten yksilöiden tietoa siirretään tai muunnetaan organisaation tiedoksi. Tämän voidaan arvella riippuvan erityisesti siitä, minkälaista tietoa yksilötason tieto on.

Knight (2002) puolestaan tutki verkostojen oppimista ja esittää, että koska oppimisessa on olemassa eroavaisuuksia yksilötason ja organisaatiotason välillä, miksi ei voisi samalla tavalla olla eroavuutta myös yritysorganisaatiotason ja verkosto-organisaatiotason oppimisen välillä (Knight 2002: 429). Tämän puolestaan voidaan ajatella liittyvän erityisesti kysymykseen siitä, miten verkosto organisaationa määritellään. Sen voidaan ajatella olevan riippuvainen yksilöiden ja yhteistyötä tekevien ryhmien kognitioista. Toisin sanoen muodostuuko esimerkiksi tietystä yhteistyösuhteesta jokin kummastakin yhteis-



työtä tekevästä organisaatiosta erillinen entiteetti toimintaan osallistuvien yksilöiden mielessä.

Yritystenvälistä yhteistyötä tapahtuu monella tapaa, jolloin todennäköisesti yhteistyössä tapahtuvaa oppimistakin on monenlaista. Näin voidaan ajatella, että yhteistyössä tapahtuvalle oppimiselle on erityisen tarpeellista määritellä se konteksti, jossa oppimisen ajatellaan tapahtuvan, jotta voitaisiin ymmärtää niin oppimisen tuloksia kuin oppimisen luonnettakin. Oppiminen ei ole mitenkään yksiselitteinen ilmiö. Jotta oppimista voidaan ymmärtää ja mallintaa, on tärkeää ymmärtää sekä oppimiseen että yhteistyöhön liittyviä teoriataustoja. Näitä teoriataustoja tarkastellaan tässä ja seuraavassa luvussa ja sen jälkeen ne pyritään integroimaan luvussa neljä.

## **2.2 Oppimisen paradigmat ja oppimisen malleja**

Oppimiskäsityksessä on taustalla ollut vaikuttavana kolme paradigmaa: behaviorismi, kognitiivinen ja konstruktivinen oppimisen näkemys. Mergel (1998) esittää vertauksessaan atomiteorian ja oppimisen teorian kehityksestä, että aivan samoin kun emme näe atomiakaan, emme koskaan ”näe” oppimistakaan. Sen vuoksi oppimisen mallit ovat mentaalaisia mielikuvia, jotka antavat meille mahdollisuuden ymmärtää sitä, mitä emme voi koskaan nähdä. Oppimisen teorioita alettiin kehittää jo antiikin Kreikassa, mutta tieteellisessä mielessä niiden kehittäminen alkoi 1800-luvulla. Behavioristinen teoria keskittyi havaittavaan ottamatta huomioon, mitä tapahtui ihmismielen sisällä. Sitä voidaan verrata Daltonin atomiin, joka oli pelkästään partikkeli. Vähitellen alettiin kuitenkin ymmärtää, että myös organismin sisällä tapahtui jotain, joka tulisi ottaa huomioon, koska se vaikutti käyttäytymiseen. Näin syntyi oppimisen kognitiivinen teoria. Samoin atomien tutkijat huomasivat, että atomin sisällä oli jotain, joka vaikutti sen käyttäytymiseen. Pian kuitenkin huomattiin, ettei ”atomi” (oppiminen) olekaan vakaa(ta) ja päädyttiin konstruktivistiseen oppimisen teoriaan, joka huomioi, että organismi on jatkuvassa muutostilassa. (Mergel 1998).

### 2.2.1 Oppimisen paradigmat

Behavioristinen näkemys oppimisesta pohjautuu empiristiseen tietoteoriaan. Oppiminen käsitetään behaviorismissa havaintojen tuottamina reaktioina, jotka saavat aikaan käyttäytymisen muutoksen. Tämän muutoksen oletetaan tapahtuvan ilman kognitiivisia muutoksia oppijan ajattelussa. Behavioristisesti suuntautuneet tutkijat olettavat, että oppimista on tapahtunut, jos yksilön käyttäytymisessä ja toiminnassa on tapahtunut muutos. Lisäksi tiedon ajatellaan siirtyvän yksisuuntaisesti henkilöltä toiselle ja yksilön käyttäytymistä säädellään ehdollistamalla. Näin behavioristinen oppimisen teoria on se, joka sopeuttamisen että sopeutumisen käyttäytymisteoriaa. Oppiminen tapahtuu ärsykeen ja reaktion välisen suhteen toistumisessa, jota voidaan pitää myös reaktio – seuraus-suhteena (ks. esim. Maier ym. 2001: 16).

Kognitiivisessa oppimisnäkemyksessä oppijan ajatellaan toimivan rationaalisesti järjestelmän osana. Siinä tiedon ajatellaan löytyvän päättelyllä, ja oppija tuottaa tiedosta tietorakenteita, jotka toimivat perustana myös uuden tiedon etsinnän suuntaamisessa. Oppijan ajatellaan olevan tiedon tuottaja ja prosessoija, jolloin oppimisen ajatellaan tapahtuvan oppijan ”päässä” - ajattelussa. Kognitivismissa myös oletetaan, että on mahdollista löytää totuus ja tieto päättelyllä. Sen mukaan on olemassa 'a priori' totuus, joka ei tarvitse tuekseen empiiristä havainnointia (Niiniluoto 1984). Siinä missä behaviorismissa ulkoisesti havaittava todellisuus hallitsee oppimista, niin kognitiivisessa näkemyksessä oppiminen eriytetään ihmisen sisäiseksi toiminnaksi, muistamiseksi ja tietorakenteiden muodostamiseksi.

Näin siis kognitiiviteoreetikot olettavat oppimista tapahtuvan, kun muutos tapahtuu ajattelun prosessissa (jota emme kykene havainnoimaan), jopa ilman käyttäytymisen muuttamista (havainnoitavissa). Behavioristit siis olettavat, että oppiminen ilmenee havaittavana muutoksena käyttäytymisessä, vaikka sitä ei edeltäisikään ajattelun muuttaminen, mikä motivoisi käyttäytymisen muuttamiseen. Näiden kahden oppimisparadigman oletukset ovat näin toisilleen vastakkaiset. Tästä syystä esimerkiksi johtamisen kirjallisuudessa erot esimerkiksi organisaation oppimisen tutkimuksessa johtuvat juuri siitä, onko tutkijan lähestymistapa kognitiivinen vai behavioristinen.

Crossan ym. (1995: 348) toteavat, että organisaatiot eivät käyttäydy, vaan heidän mukaansa käyttäytyminen liittyy aina ihmisiin, joten behavioristinen lähestymistapa organisaationaalissa oppimisessa kirjoittajien mielestä painottuu yksilöiden ja ryhmien oppijatasoille. On tutkijoita, jotka painottavat, että myös kognitiivinen oppimisteoria on nimenomaan yksilön oppimisen teoriaa. Kuitenkin Crossanin ym. (1995: 348) mukaan kognitiivisen oppimisen perspektiiviä on käytetty sekä yksilöiden, ryhmien että organisaatioiden oppimisen tutkimuksessa. Yksilötasolla huomio on ensisijaisesti niissä muutoksissa, joita tapahtuu yksilöllisessä tiedossa tai uskomuksissa. Ryhmätasolla puolestaan painopisteenä on ryhmän jäsenten jaetun ymmärryksen aste. Organisaatiotasolla organisaation järjestelmiä, rakenteita ja menettelytapoja on kuvattu osaamisen varastoina, jotka muuttuvat ajan myötä. Näin tietoa voidaan kirjoittajien mielestä kuvailla olevan sekä yksilöllillä, ryhmillä että organisaatioilla ja tästä syystä kognitiivinen lähestymistapa kirjoittajien mukaan kattaisi nämä kaikki kolme tasoa.

Konstruktivistisen oppimisen teoriat perustuvat myös kognitiivisen psykologian peruslähtökohtiin. Konstruktivismiin keskeisenä ideana on käsitys, että oppija rakentaa eli konstruoi oman oppimisensa itse. Oppija valikoi ja tulkitsee informaatiota, jäsentää sitä aikaisempien tietojensa pohjalta ja nivoo sen aikaisemmin oppimaansa. Hän rakentaa kokemustensa välityksellä kuvaa maailmasta, sekä käsitystä itsestään tämän maailman osana. Oppija rakentaa itselleen sisäisen mallin, jonka rakenneosina ovat hänen tietoisuudessaan olevat merkitykset. Ne perustuvat yksilön kokemukseen ja ovat täten subjektiivisia ja persoonallisia. Oppija valitsee, sopeuttaa ja soveltaa eli konstruoi tietoa tietämiseksi. Tämä oppimisprosessi on aina tilannesidonnaista. (Von Wright & Von Wright 1998)

Tämä poikkeaa kuitenkin kognitiivisesta oppimiskäsityksestä siinä, että kun tiedon konstruointi yhdistetään oppijan motivaatioon, emootioihin ja arvoihin, on kyseessä enemmän kuin vain tiedollinen (kognitiivinen) oppimisprosessi. Tästä syystä on ryhdytty puhumaan mm. kognitiivisesta konstruktivismista (Lehtonen 2002), jossa oppimisen ajatellaan tapahtuvan vuorovaikutuksessa toisten oppijoiden kanssa. Oppiminen on näin myös sosiaalinen ilmiö. Konstruktivistiset oppimisteoriat korostavat kognition muodostusta, mutta nostavat esiin myös reflektion merkityksen oppimisessa. Konstruktivistises-

sa oppimisen teoriassa reflektion ajatellaan auttavan nimenomaan kognition muodostamisessa toisin kuin kokemuseräisessä oppimisessä, jossa reflektoidaan kokemusta.

Kuitenkin viimeaikainen tutkimus on suunnannut huomiota toiminnan ja tietämisen väliseen suhteeseen ja on syntynyt pragmatistisen konstruktivismiin (Von Wright 2000) käsite. Siinä painotetaan toiminnan kytkemistä oppimiskäytännöksi. Pragmatistinen konstruktivismi perustuu sekä kognitivismiin että konstruktivismiin, mutta oppiminen käsitetään tällöin oppijan ajattelun ja toiminnan sekä kokemuksen ja tiedon välisten suhteiden muunteluksi. Tällainen ajattelu perustuu Deweyn (1933) esittämään oppimisen malliin. Kun oppimisen paradigmat on pragmatismi, oletetaan tiedon syntyvän toiminnan kautta ja vuorovaikutuksessa ympäristön ja muiden ihmisten kanssa. Tällaisessa ajattelussa oppiminen nähdään monimuotoisena ja monimutkaisena prosessina, joka liittyy toimintaan ja sitä tapahtuu kaiken aikaa kaikkialla. Lisäksi pragmaattisesti oletetaan, että tieto on muuttuvaa ja myös totuus muuttuu toiminnan myötä, kun yksilö pyrkii selviytymään niistä tilanteista, joihin hän toiminnassaan joutuu. Tällaisessa prosessissa on myös tiedostamattomia ja intuitiivisia elementtejä, jotka tekevät siitä vaikeasti tutkittavan ilmiön.

### 2.2.2 Oppimisen paradigman vaikutus oppimisen malliin

Crossan ym. (1995) esittävät mallin oppimisen erilaisista yhdistelmistä. Heidän mielestään paras tulos saavutetaan silloin, kun sekä kognitiivinen että käytöksellinen oppiminen yhdistyvät. Tätä he kutsuvat integroiduksi oppimiseksi. Tällöin saavutetaan pysyvämpi oppimisen tulos kuin niissä tapauksissa, joissa esiintyy vain joko kognitiivista tai käytöksellistä oppimista.

Tutkijoiden mukaan siitä ei liene erimielisyyttä, että kun sekä kognitiivinen että käytöksellinen muutos tapahtuu, kyseessä on oppiminen. Toisaalta myöskään siitä ei voida olla kuin yhtä mieltä, että ellei tapahdu muutosta kummassakaan, niin oppimista ei ole tapahtunut. Mielenkiintoisimpia tutkijoiden mielestä ovat sellaiset tapaukset, joissa muutos tapahtuu joko oppijan kognitioissa tai käyttäytymisessä.

Tutkijat esittävät, että kun muutos tapahtuu kognitioissa, mutta ei käyttäytymisessä, kyseessä on ennakoiva oppiminen. Kun taas muutos tapahtuu käyttäytymisessä, mutta ei kognitiossa, kyseessä on kokemuksellinen oppiminen. Näistä kummastakin voidaan kirjoittajien mukaan päätyä integroituun oppimiseen, kun muutos johtaa lopulta molempien, sekä kognitioiden että käyttäytymisen, muuttumiseen. Lisäksi mallissa esitetään esitynyt oppiminen, jossa muutos tapahtuu kognitioissa, mutta ei käyttäytymisessä. Tämä ei kirjoittajien mukaan johda integroituun oppimiseen. Toisena integroituun oppimiseen johtamattomana esitetään pakotettua oppimista, jossa käytöksellinen muutos tapahtuu, mutta ei kognitiivista muutosta.

Tutkijat esittävät, että koulutusjärjestelmä perustuu ennakoivan oppimisen malliin: ymmärrä ja toimi. Tällöin oppimisen ajatellaan tapahtuvan kognitiivisella tasolla, jolloin opiskelijalla on tietoisuus siitä, miten tulee tehdä, mutta tämä tietoisuus ei välittömästi johda käyttäytymiseen, koska opiskelijalla ei ole sellaiseen tilaisuutta opiskelukontekstissa. Voidaan ajatella, että tällaista oppimista on myös organisaatioissa. Esimerkiksi organisaation yksittäisellä jäsenellä ei aina ole mahdollisuutta tehdä asioita uudella tavalla, vaikka hänellä olisi uudenlaista tietoa tehtävänsä tekemisestä. Tällainen voi kuitenkin johtaa integroiduksi oppimiseksi siinä tapauksessa, että yksilölle tulee mahdollisuus alkaa soveltaa tietämystään käytännön tehtävissä.

Crossanin ym. (1995) luomassa mallissa kokemuksellinen oppiminen (experimental learning), jossa yksilö antaa periksi omista uskomuksistaan yrittäessään saada jotain aikaan, saattaa johtaa integroituun oppimiseen, kun toiminta tulkitaan uudenlaisen järkeilyn kautta. Uudenlainen ajattelu auttaa ymmärtämään käyttäytymisen hyödyn. Kokemuksellinen oppiminen yksilötasolla saattaa siis johtaa integroituun oppimiseen, mikäli organisaatio kykenee vahvistamaan toiminnan kanssa yhdenmukaisia kognitioita.

Organisaatiokontekstissa voi siis kirjoittajien mukaan tapahtua sekä ennakoivaa oppimista että kokemuksellista oppimista. Kyse on kahdesta päinvastaisesta tapauksesta. Ensimmäisessä tapauksessa (ennakoiva oppiminen) kognitiot ovat muuttuneet, mutta käyttäytyminen ei muutu, koska sille voi olla esimerkiksi kontekstiin liittyviä esteitä. Toisessa (kokemuksellinen oppiminen) käyttäytyminen on muuttunut, mutta eivät kog-

nitiot, koska yksilö pyrkii vain selviytymään tehtävistään pohtimatta, miksi tietyllä tavalla on toimittava.

Vaikka tutkijat esittävät, että pakotettu oppiminen ei johda integroituun oppimiseen, monet organisationaaliset muutokset perustuvat juuri sellaiseen oppimiseen, jota tapahtuu vastineena käskyihin tai kannusteisiin. Nämä todennäköisesti vaikuttavat ensisijaisesti toimintaan, mutta eivät ymmärtämiseen (kognitioihin). Kehuminen, palkankorotus tai arvonnousu toimii oppimista ja tietynlaisen käyttäytymisen omaksumista vahvistavina välineinä (palkkioina) yksilötasolla organisaatiokontekstissa. Niissä tapauksissa, joissa kognitiivinen muutos ei tue toiminnan muutosta, on todennäköistä, että aikaisemmat uskomukset kuitenkin kumoavat tai estävät integroidun oppimisen saavuttamisen. Kun tietynlaista käyttäytymistä tukevat voimat poistuvat, toiminta yleensä palautuu aikaisempaan siten, että uskomukset (kognitiot) ja käyttäytyminen ovat jälleen tasapainossa keskenään (Festinger 1957; Heider 1958). Tässä siis oletuksena on, että huolimatta käyttäytymisen muutoksesta yksilön kognitiot eivät missään vaiheessa tue tätä ja näin sellainen ei Crossanin ym. (1995) mukaan näyttäisi ajan kuluessa johtavan muuhun kuin ei-oppimiseen.

Pakotetusta oppimisesta voidaan siirtyä kokemukselliseen oppimiseen, kun yksilö huomaa käyttäytymisen muutoksen avulla saavutetut hyödyt, jolloin siitä seuraa rutiininomainen käyttäytyminen tietyllä tavalla, kuitenkin siis refleктоimatta. Ja edelleen, kun yksilö kokemuksensa kautta ymmärtää ja tämän pohjalta soveltaa ymmärrystään toiminnassaan, hän voi saavuttaa integroituneen oppimisen.

Sekä pakotettu että kokemuksellinen oppiminen perustuvat behavioristiseen paradigmaan. Kokemuksellisuuden voidaan ajatella tässä viittaavan subjektiiviseen elämykselliseen refleктоimattomaan kokemukseen. Kokemus tietynlaisen käyttäytymisen palkitsevuudesta saa aikaan tällaisen käyttäytymisen ilmenemistä aina vastaavissa tilanteissa; niistä tulee tottumuksia ja rutiineja.

Behavioristisen oppimiskäsityksen yhteydessä viitattiin jo kokemukseen ja kokemuseräiseen oppimiseen. Kokemuseräinen oppiminen (eksperientialismi) perustuu toimin-

nan psykologiaan, jossa oppiminen käsitetään oppijan kokemuksen ja tiedon sekä ajattelun ja toiminnan välisten suhteiden muunteluksi. Kokemusperäinen oppiminen on tärkeä lähestymistapa aikuisten oppimisen teoreettisessa perinteessä niin Euroopassa, Amerikassa kuin Australiassa (ks. esim. Boud, Keough & Walker 1985; Boud & Miller 1996). Sillä on ollut myös suuri vaikutus johtamisvalmennukseen. Tähän teoriasuuntaukseen perustuu myös ongelmaperustaisen oppimisen (problem-based-learning) lähestymistapa.

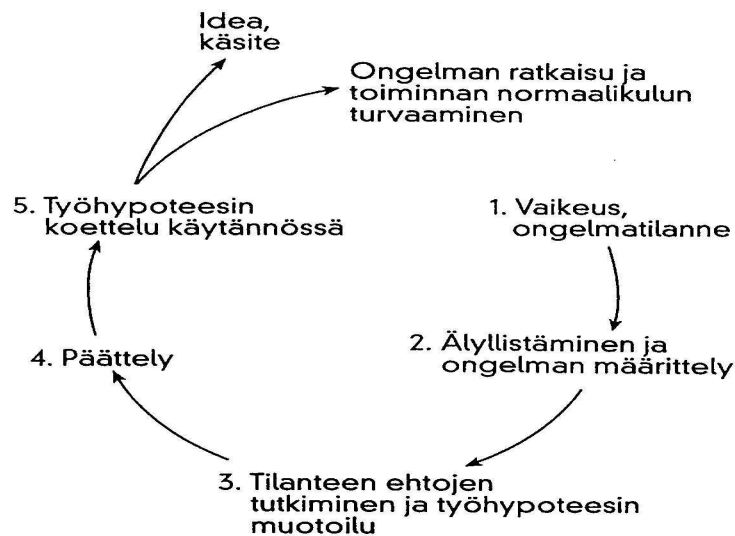
Crossan ym. (1995) näkevät kokemuksellisen (experimental) oppimisen sellaisena oppimisena, jossa oppimisen tuloksena tapahtuu käytöksellinen muutos, mutta ei kognitiivista muutosta. He mieltävät kokemuksellisen oppimisen siis nimenomaan käyttäytymisen muuttumisena vastikkeena ulkoisiin ärsykkeisiin. Sen sijaa kognitivismissa korostetaan oppimisen olevan tiedon psyykkistä muokkaamista, mikä tarkoittaa informaation muokkaamista aikaisemmin muodostuneiden tiedonrakenteiden pohjalta ja nämä tiedonrakenteet määrittävät myös sitä, mihin tiedon etsintä kohdistuu ja mitä tietoa valikoidaan. Tällainen liittyy Deweyn (1933) esittämään kokemusperäiseen oppimiseen, jossa ajatellaan siis tapahtuvan myös kognitiivisia muutoksia. Crossanin ym. (1995) esittämä kokemuksellinen oppiminen voidaan kuitenkin mieltää Deweyn (1933) esittämän kokemusperäisen oppimisen lähtötilanteeksi: se on tottumus tai rutiini. Kokemuksellisuus tuleekin liittää subjektiiviseen arkielämän elämykselliseen kokemukseen ja sen erottaa kokemusperäisestä se, että saatua kokemusta ei reflektoida.

Deweyn jo vuonna 1933 kehittämä kokemusperäisen oppimisen malli perustuu pragmaattiseen toiminnan ja tekemisen painottamiseen oppimisessa. Deweyn luoma käsite ”*learning-by-doing*” painottaa jatkuvaa luontaista yhteyttä oppijan ja maailman välillä toiminnan tasolla. Kaksi merkittävää kokemusperäiseen oppimiseen liittyvää käsitettä ovat juuri kokemus ja reflektio. Itse asiassa Dewey oli ensimmäinen, joka esitti reflektion käsitteen oppimiseen liittyen. Hänen mukaansa reflektion tavoitteena on käsitellä hämmentävää tai ongelmallista tilannetta – kokemusta. Kokemuksen käsite voidaankin epistemologisesti nähdä sekä oppimisen representaationa että uuden tiedon hankinnan prosessina. Kokemus ja reflektio ovat myös keskinäisesti riippuvaisia – juuri kokemusta reflektoidaan. Tietäminen ei Deweyn mukaan myöskään viittaa ulkoiseen, itsenäiseen ja objektiiviseen todellisuuteen, vaan se liittyy aina toimintaan. (Miettinen 2000: 54.)

Dewey pitää ei-reflektiivistä kokemusta, joka perustuu tottumukseen, vallitsevana kokemuksen muotona. Reflektiivinen kokemus saa alkunsa tottumuksellisen kokemuksen ja toimintatapojen epäsopivuudesta ja vastakkaisuudesta sen hetkiseen tilanteeseen - reflektio pyrkii käsittelemään ongelmallista tilannetta. Mukautuessaan ympäristöönsä yksilö muodostaa tottumus-rutiineja tapoja tehdä asioita (habit-way-of-doing-things). Kun nämä tottumukset eivät toimi, ongelma, epävarmuus ja kriisi nousevat esiin ja vaativat reflektiivistä ajattelua ja tulkintaa tilanteesta. Dewey tekee myös eron ensisijaisen ja toissijaisen reflektion välillä. Ensisijainen reflektio sisältää materiaalisen vuorovaikutuksen fyysisen ja sosiaalisen ympäristön välillä. Toissijainen kokemus puolestaan on reflektiivinen kokemus, joka tekee ympäristöstä ja sen asioista reflektoinnin ja tiedon kohteita. Ensisijaisen kokemuksen epäonnistuminen ja epävarmuus aiheuttaa reflektiivisen ajattelun ja oppimisen.

Reflektiivisen oppimisen Dewey määritteli seuraavina vaiheina (kuvio 4): 1) häiriö tai epävarmuus: tottumus ei toimi, 2) älyllistäminen ja ongelman määrittely, 3) tilanteen olosuhteiden ja muodostumisen tutkiminen, 4) päättely, ja 5) oletuksen testaaminen toiminnassa. Näistä seuraa ongelmanratkaisu ja toiminnan normaalikulun turvaaminen ja uusi idea tai käsite. Jokainen idea määrittää myös seuraavan idean edellisen hyväksyttävänä tuloksena, ja jokainen tulos puolestaan palautuu tai tarkentuu edeltäjäänsä. (Dewey 1933: 4). Deweyn esittämä kokemukseräinen oppiminen vastaa edellä esitettyä integroitua oppimista, joka siis tuottaa tuloksia kahdella ulottuvuudella: kognitioissa ja käyttäytymisessä.





**Kuvio 2.** Deweyn malli oppimisesta ja reflektiivisestä ajattelusta (Dewey 1933; Miettinen 1998 mukaillen).

Miettisen (1998) mukaan Dewey ei sisällyttänyt prosessin tuloksia itsenäisenä vaiheena malliinsa. Hän kuitenkin käsitteli niitä. Oletuksen testaaminen ei aina johda oletuksen vahvistamiseen. Mutta oletukset tekevät oppimisen mahdolliseksi, koska tulosta voidaan verrata alkuperäiseen otaksumaan, joka ilmaistiin oletuksessa. Tämä erottaa oppimisen pelkästä yrityksestä ja erehdyksestä. Suora välitön tulos on, että tilanne rekonstruoidaan siten, että saavutetaan toiminnan kontrolli. Toinen epäsuora ja älyllinen tulos on tarkoituksen tuottaminen, jota voidaan käyttää tulevilla ongelmatilanteissa resurssina.

Kokemusperäisen oppimisen yksi siteeratuimmista malleista on Kolbin (1984) kuvaama nelivaiheinen oppimisen kehä. Kolb kuitenkin kehitti oman mallinsa juuri Deweyn malliin perustuen. Lisäksi Lewinin ja Piagetin tutkimuksilla oli vaikutuksensa Kolbin malliin. Se on kuitenkin kirjallisuudessa niin laajasti referoitu, ettei sen esittelyyn tässä paneuduta. Lisäksi Miettinen (1998) esittää vahvaa kritiikkiä Kolbin esittämää mallia kohtaan verratessaan sitä alkuperäiseen Deweyn malliin. Näin sen esittely ei vaikuta myöskään relevantilta Deweyn mallin lisänä.

Edellä käsiteltyjen lähestymistapojen lisäksi oppimisen kirjallisuudessa monet tutkijat suosivat sellaisia oppimisenäkemyksiä, jossa erotellaan oppimista erilaisiin tasoihin tai järjestykseen (mm. Argyris & Schön 1978, Bateson 1973, 1972; Fiol & Lyles 1985; Garratt 1990; Hedberg 1981; Lundberg 1989; Senge 1990; Shrivastava 1983; Starbuck & Hedberg 1977), joissa korkeamman tason oppimisen ajatellaan olevan jotenkin radikaalimpaa tai periaatteellisempaa kuin edellisen alemman tason oppiminen (Crossan ym. 1995). Tämä kirjallisuus perustuu Batesonin (1973) kehittämään malliin oppimisen tasoista. Tutkijat ovat kehittäneet samanlaisia oppimisen typologioita, ja yhteistä kaikille on oletus siitä, että on olemassa tilannekohtaisia eroja oppimisessa ja että oppiminen on tulosta reflektiosta, näkemyksestä ja kypsymisestä (Pawlowski 2001: 76).

Kirjallisuudessa paljon siteeratun Argyriksen ja Schönin vuonna 1978 esittämä kuvaus organisationaalista oppimisesta perustuu Batesonin (1972) luomaan oppimisen hierarkkiseen malliin. Batesonin mukaan monissa oppimista koskevissa keskusteluissa aiheutti hämmennystä se, että niissä ei luokiteltu oppimista oppimisen tyyppin mukaan. Batesonin mukaan organisaation kyky pysyä tasapainossa muuttuvissa konteksteissa merkitsee oppimista. Hän siis edustaa näkemystä, että kaikki oppiminen on kontekstuaalista. Oppiminen on myös muutoksen prosessi ja siinä voidaan erottaa loogisesti viisi erityyppistä tasoa (292–306). Batesonin malli kuvastaa erityisesti hänen systeemiteoreettista ajatteluaan.

Bateson (1972) esittää, että oppimisessa on olemassa eri tasoja ja jokainen ylempi taso muodostaa kokonaisuuden alemmista tasoista. Oppiminen tasolla 0 on suora kokemus. Geneettiseen perimään liittyvä käyttäytyminen, vaistot, ovat tällaista nollatason oppimista. Se on sopeutumista toimintaympäristöön aina samalla tavalla, huolimatta siitä onko tapa oikea vai väärä.

Oppiminen tasolla 1 on sitä, mitä rutiininomaisesti pidämme oppimisena: yleistäminen peruskokemuksesta. Tämä on suoraviivaista ja yhtäpitävää behavioristisen näkemyksen kanssa, yhtä lailla kuin kokemuksellisen oppimisenkin kanssa. Kyse on kuitenkin sellaisesta oppimisesta, jossa osataan valita oikea toimintatapa pysyvien ja olemassa olevien vaihtoehtojen joukosta. Oppiminen tasolla 2 (jota kutsutaan myös deuterio-oppimiseksi)

kontekstualisoi oppimisen tason 1 kokemuksen. Tämä oppiminen koskee sellaisten strategioiden kehittämistä, joka maksimoi tason 1 määrittelemällä implisiittisiä sääntöjä ja asettamalla tason 1 osat kontekstiinsa. Tätä voidaan kuvata prosessina, jossa opitaan oppimaan. Oppimisen kontekstin oppimisella Bateson tarkoittaa sitä, että yksilö oppii oletuksia tapahtumien mahdollisista joukoista ja jaksoista joissakin tilanteissa. Kolmannen tason oppimisessa on kysymys muutoksesta toisen tason oppimisen prosesseissa ja perusolettamuksissa. Tällöin ihminen asettaa kyseenalaiseksi paitsi ongelman myös oman strategiansa ratkaista ongelma. Nämä ristiriitaisuudet ovat edellytyksenä kolmannen tason oppimiselle. Kolmannen tason oppiminen merkitsee ihmisen näkökulman laajentumista pelkästä ongelman ratkaisemisesta toiminnan laajempaan merkitykseen. Neljännen tason oppimista on Batesonin mukaan vaikea ymmärtää, mutta sitä voidaan ajatella jonkinlaisena eksistentiaalisena (tai spirituaalisena) tasona. Batesonin mielestä, mitä korkeampi taso sitä vaikeampi meidän on ymmärtää oppimisen prosessia ja vielä vaikeampaa hallita sellaista ja kuitenkin myös korkeamman tason oppimista tapahtuu.

Edellä esitetystä voidaan tehdä seuraavat johtopäätökset:

- Oppimisen paradigma vaikuttaa siihen, mitä tutkija ymmärtää oppimisella - paradigma vaikuttaa oppimisen luonteen käsitteellistämiseen.
- Tutkijat, joiden paradigmana on behaviorismi olettavat tiedon perustuvan aistihavaintoihin ja tietoa luodaan havaitsemalla.
- Tutkijat, jotka perustavat käsityksensä oppimisesta kognitiiviselle paradigmalle, ajattelevat, että tieto luodaan järjellä ja toimija toimii rationaalisesti.
- Tutkijat, joilla on pragmaattis- (konstruktivistinen) paradigma, olettavat, että tieto syntyy vuorovaikutteisesti toiminnan kautta ja oppiminen on monimutkainen ja monimuotoinen aikaan tai paikkaan sitomaton prosessi.
- Paradigma vaikuttaa myös oppijatasoon. Behavioristinen lähestymistapa soveltuu silloin, kun pyritään yksilöiden oppimisen mallintamiseen. Myös pragmaattis- (konstruktivistinen) lähestymistapa soveltuu ensisijaisesti yksilöiden oppimisen mallintamiseen. Kognitiivinen puolestaan soveltuu kaikkien oppijatasojen oppimisen mallintamiseen.
- Oppimista tapahtuu monentasoisena: mitä korkeampi taso sitä syvällisempää ja monimutkaisempaa oppimisen ajatellaan olevan.

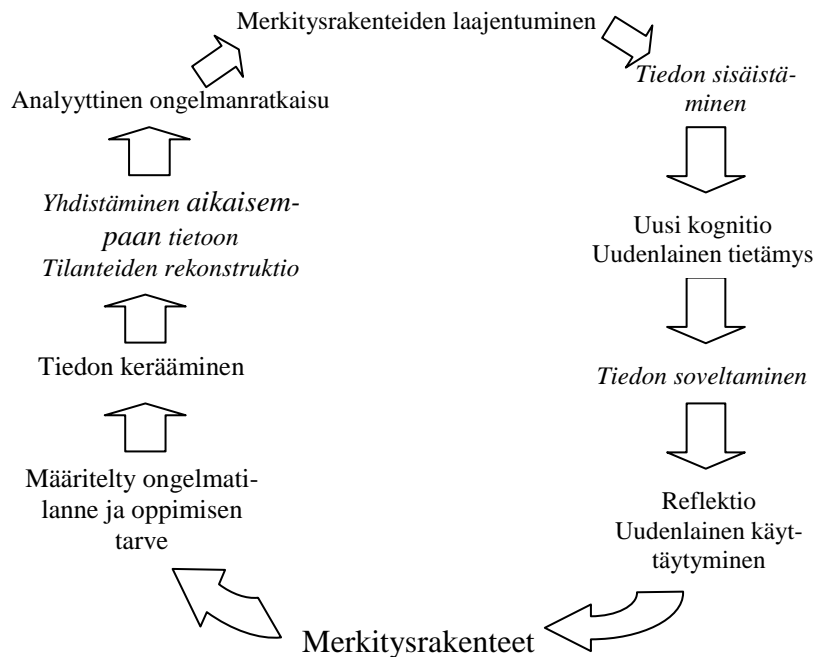
Kun tavoitteena on toimittajayrityksen oppimisen mallintaminen, voidaan lähtökohtana pitää sitä, että yksilöiden oppiminen on oppimisen perustaso. Ilman yksilöiden oppimista ei tapahdu oppimista millään muullakaan oppijatasolla. Tästä syystä oppimisen mallintamisessa voidaan käyttää kaikkia edellä esitettyjä oppimisen lähestymistapoja. On myös mahdollista integroida eri lähestymistavat ja päätyä Crossanin ym. (1995) tavoin esittämään integroitua oppimista eri vaiheiden kautta tapahtuvana käyttäytymisen ja kognitioiden muutoksen prosessina.

### **2.3 Pragmaattis-kognitiivinen ja pragmaattis-empiristinen oppimismalli**

Oppimisen ajatellaan tässä tutkimuksessa etenevän kahden erilaisen oppimismallin mukaisesti. Ne liittyvät Deweyn kokemusperäisen oppimisen malliin sillä tavoin, että ne alkavat, kun tottumus tai rutiini ei enää sovellu uudessa tilanteessa. Ensimmäisessä mallissa aikaisempi kokemus vastaavanlaisista tilanteista auttaa kuitenkin määrittelemään ongelman tai oppimistarpeen. Toisessa puolestaan aikaisempaa kokemusta vastaavasta tilanteesta tai asiasta ei ole, eikä näin ollen oppija kykene määrittelemään täsmällisesti ongelmatilannetta tai oppimistarvetta. Kumpaakin kuvataan erilaisten vaiheiden kautta siirtyminä kohti Crossanin ym. (1995) esittämää integroitua oppimista, jossa sekä oppijan käyttäytyminen että kognitiot ovat muuttuneet.

Ensimmäinen oppimisen malli kuvaa oppimista, jossa aikaisempi tieto ja osaaminen toimivat oppimisessa perustana. Tämä perusta muodostuu yksilötasolla merkitysrakenteista, jotka suuntaavat yksilön oppimista. Nämä merkitysrakenteet myös suuntaavat yksilön tiedon etsintää, koska ongelma ja tilanne ovat määriteltyjä. Tiedon etsiminen ja hankinta saattaa tapahtua monella tapaa ja monenlaisista eri lähteistä, jotka myös riippuvat yksilön aikaisemmasta kokemuksesta. Uusi tieto yhdistetään aikaisempaan ja muodostetaan tilanteiden rekonstruktioita. Rekonstruktioiden tuottamia vaihtoehtoja reflektoidaan kokemusperustaisesti analyttiseen ongelmanratkaisuun perustuen. Käytävissä olevista ongelmaratkaisun vaihtoehtoista valitaan toteuttamiskelpoiset ja uusi tieto sisäistetään uudelleenlaiseksi tietämykseksi. Kun yksilölle tarjoutuu mahdollisuus soveltaa uutta tietoa toiminnassa, uusi kognitio saa aikaan uudelleenlaisen käyttäytymisen, jolloin tapahtuu integroitua oppimista. Kaikki vaihtoehtoiset rekonstruktiohypoteesit ja myös uusi

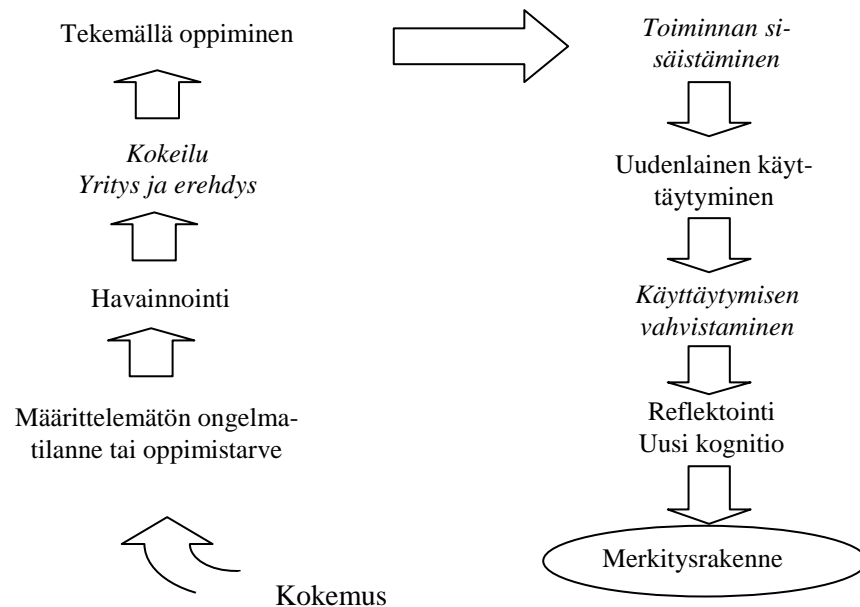
tieto laajentavat olemassa olevia merkitysrakenteita. Tällainen oppiminen nimetään tässä tutkimuksessa pragmaattis-kognitiiviseksi oppimiseksi (kuvio 3) huomioiden kuitenkin, että itse asiassa käsite pragmaattinen käsittää pragmaattis-konstruktivistisen oppimisparadigman.



**Kuvio 3.** Pragmaattis-kognitiivinen oppimismalli.

Toisessa mallissa oppiminen alkaa määrittelemättömästä ongelmallisesta tilanteesta tai tarpeesta, jonka perustana on yksilöllinen refleктоimatonta havaintokokemus. Tässä kokemuksella ei tarkoiteta kokemusperäistä vaan refleктоimatonta kokemuksellista kokemusta. Oppija havainnoi tilanteita ja tapahtumia suuntaamattomasti. On huomioitava, että havainnointi on kulttuurisidonnaista, joten se, minkälaisia kokemuksia oppijalla on aikaisemmin ollut, vaikuttaa myös siihen, mitä hän havaitsee. Näiden havaintojen kautta kokemaansa oppija pyrkii yrityksen ja erehdyksen avulla viemään toiminnan tasolle tekemällä oppimisella. Vasta toiminnasta saatua kokemusta refleктоimalla muodostuu käsitys uudenlaisen toiminnan hyväksyttävyydestä. Uusi toimintamalli sisäistetään ja oppimisen tuloksena on uudenlainen käyttäytyminen aina vastaavassa tilanteessa. Jos uudenlaista käyttäytymistä vahvistaa ulkopuolelta tuleva palkitseminen tai pakko, yksilö alkaa tiedostaa uudenlaisen käyttäytymisen hyödyn, jolloin myös hänen kognitionsa muuttuvat tukemaan käyttäytymistä. Tällöin on mahdollista, että hän saavuttaa integroidun oppimisen. Tämä malli nimetään pragmaattis-empiristiseksi oppimisen malliksi

(kuvio 4). Tämän oppimisprosessin kautta on muodostunut yksilöllisiä merkitysrakenteita, jotka ovat vastaavissa tilanteissa käytettävissä myöhemmin. Tällöin oppimismalli vaihtuu vastaavien tilanteiden suhteen pragmaattis-kognitiiviseksi.



**Kuvio 4.** Pragmaattis-empiristinen oppimismalli.

Molemmissa prosesseissa voi tapahtua myös niin, että oppijan oppiminen ei etene vaiheesta toiseen. Ratkaisevin vaihe pragmaattis-kognitiivisessa mallissa on siirtyminen uudenlaiseen käyttäytymiseen. Uudenlaisen käyttäytymisen omaksuminen estyy esimerkiksi siitä syystä, että yksilöllä ei ole mahdollisuutta alkaa soveltaa uutta tietoa käytännön tehtävissään. Tämä liittyy erityisesti edellä mainittuun ennakoivaan oppimiseen, jossa uutta tietoa on haettu esimerkiksi koulutuksessa, mutta tuotantoprosessia ei kyetäkään muuttamaan siten, että opittua voitaisiin soveltaa siinä. Tuotantoprosessi on sidottu vanhaan teknologiaan, joka toimii trajektorina uudenlaisen prosessin käynnistämiseen. Toisessa, pragmaattis-empiristisessä mallissa, taas yksilön kognitiot eivät muutukaan, ellei uudenlaista käyttäytymistä vahvisteta palkitsemalla ja reflektoidulla tiedosteta sen hyödyllisyyttä.

Kummassakin prosessissa viimeinen vaihe kuvaa integroitua oppimista, jota voidaan pitää myös kokemusperäisessä oppimisessä oppimiskehän viimeisenä vaiheena. Avainkäsitteinä malleissa ovat kokemus ja reflektio. Kummassakin reflektoidaan saatua koke-

musta, joka ensimmäisessä perustuu analyttisen ongelmanratkaisun kautta syntyneen konstruktion soveltamisesta saatuun kokemukseen toiminnan soveltuvuudesta uudessa tilanteessa ja toisessa käyttäytymisen ja toiminnan hyödyllisyydestä (jota pakko tai palkkio vahvistaa) saatuun kokemukseen. Kummassakin reflektiolla ajatellaan näin olevan instrumentaalinen funktio suhteessa ongelmanratkaisuun.

Molemmissa prosesseissa taustaparadigma vaikuttaa myös oppijatasoon. Behavioristinen lähestymistapa liittyy käyttäytymiseen, joka liitetään ensisijaisesti vain yksilöihin. Tosin yksilöiden käyttäytyminen saa aikaan organisaation toiminnan. Kuitenkin voidaan päätellä, että havainnointi ja siitä seuraava oppimisprosessi on erityisesti yksilöön liittyvä. Se on välineellistä ja tapahtuu ehdollistamisen kautta. Kognitivismi puolestaan korostaa tiedon psyykkistä muokkaamista aikaisemmin muodostuneiden merkitysrakenteiden pohjalta. Tätä voidaan pitää sekä yksilöiden, ryhmien että organisaatioiden oppimisena siten, että yksilötasolla muutokset tapahtuvat yksilön tiedossa ja uskomuksissa, ryhmätasolla muutokset tapahtuvat ryhmän jaetussa ymmärryksessä ja organisaatiossa muutoksina järjestelmissä, rakenteissa ja menettelytavoissa. Kuitenkin mallit perustuvat myös pragmaattiseen paradigmaan, jonka ajatellaan ensisijaisesti soveltuvan yksilöiden oppimiseen.

Sitä, tapahtuuko oppiminen yksilön, ryhmän vai myös organisaation tasolla, voidaan tarkastella kirjallisuudessa esitettyjen mallien avulla. Periaatteessa kuitenkin kaikkien oppijatasojen oppiminen perustuu yksilön oppimiseen, mutta kaikki yksilöiden tieto ei suoraan ole esimerkiksi organisaation tietoa. Vaikka siis yksilöiden tiedonhankinta on organisaatiossa välttämätöntä, tutkijat näkevät sen yleensä riittämättömänä osatekijänä organisationaaliseen oppimiseen. Tästä syystä monissa tutkimuksissa onkin tutkittu yksilöiden oppimisen sijasta tai lisäksi ryhmien oppimista organisaation oppimiseen liittyen. Kuitenkin ennen kuin voidaan lähteä analysoimaan yksilöiden välistä oppimista, on tarkasteltava tiedon erilaisia lajeja, jotta paremmin ymmärrettäisiin tiedon jakamisen mahdollisuuksia tai esteitä siirryttäessä yksilön oppimisesta kollektiiviseen oppimiseen.

## 2.4 Tiedon lajit

Oppimisen ja erityisesti organisationaalisen oppimisen tutkimuksissa on ongelmana, että sanaa ”tieto” on käytetty yleisesti käännöksenä englanninkielisistä sanoista data, information ja knowledge. Lisäksi ”knowledge” sanan käännöksenä on usein joko ”osaaminen” tai ”tietämys”. Tämä aiheuttaa ongelmia tulkita, mitä alkuperäisessä kirjallisuudessa on tarkoitettu sanalla ”knowledge”. Esimerkiksi tekoälyn tutkimuksen yhteydessä on alettu käyttää suomenkielistä sanaa tietämys. Myös asiantuntijuuteen liittyen on alettu käyttää käsitettä konteksti- ja tilannekohtainen tietämys. Joskus osaaminen saana käytetään käännöksenä englanninkielisestä sanasta ”competence”. Tällöin osaamisella voitaneen tarkoittaa erityistä pätevyyttä tai kyvykkyyttä tietyn toiminnan suorittamiseen. Kuitenkin osaaminen ”knowledge” -sanan käännöksenä tarkoittanee erityistä informaatiota jostakin, joka on tuttua – toisin sanoen jokin ymmärretään kokemuksen perusteella. Tällöin se tarkoittaisi samaa kuin asiantuntijatieto; se siis voidaan ymmärtää samoin kuin tietämys. Niiniluoto (1996) toteaa, että tietämykseen kuuluvat alan tosiasiat ja heuristinen eli kokemuksen ja hyvän arvostelukyvyn tuottama alaa koskeva tieto. Tietämys on siis käytettävissä olevien ja hyväksytyjen tietojen kokonaisuus.

Tavallisessa kielenkäytössä informaatio-sanaa käytetään vaihtelevasti ja monissa merkityksissä. Arkikielessä informaatio-sana on usein tieto-sanan synonyymi ja se voidaan käsittää totuudeksi, tietojen varastoksi tai miksi tahansa aistien saamaksi ärsykkeeksi. Wiion (1997) mukaan informaatio kuitenkin on uutta, yllätyksellistä ja sidoksissa vastaanottajaan ja tieto on tavalla tai toisella järjestettyä informaatiota. Tapper (1998) puolestaan esittää, että informaatio ei ole tietoa. Hän pitää sitä resurssina, joka voidaan jäsentää tiedoksi, jolla on käyttöön liittyvä merkitys.

On siis tärkeää huomioida, että kaikista oppimiseen liittyvistä syötteistä ja tuloksista on käytännössä monia eri määritelmiä ja usein ne johtavatkin sekaannuksiin. Seuraavassa kuitenkin pyritään ymmärtämään erilaisia tiedon (knowledge) lajeja.

Niiniluodon (1996: 20) mukaan eläinten ja ihmisten käyttäytymiseen liittyy kykyjä ja valmiuksia, joita kutsutaan osaamiseksi tai taidoiksi. Kuitenkin ainoastaan ihminen on



kyennyt luomaan jatkuvasti uusiutuvan ja paranevan taitojen järjestelmän, joka siirtyy geneettisen koodin sijasta kielen, kasvatuksen ja opetuksen kautta. Taitoa voidaan hänen mukaansa pitää tiedon esiasteena. Eläinten ja osittain ihmistenkin osaaminen on sellaista, että se ei edellytä kykyä ymmärtää tai kielellisesti kuvata kyseistä toimintaa tai sen sääntöjä. Tällaisten taitojen oppiminen perustuu – julkilausuttujen ohjeiden sijasta – yritykseen ja erehdykseen, matkimiseen, jäljittelyyn tai ”mallioppimiseen”. Edellä esitetyissä oppimisen malleissa pragmaattis-empiristinen oppiminen perustuu taitojen oppimiseen ja yrityksen ja erehdyksen kautta sekä kokeilemalla ne voivat jalostua tiedoksi, kun taitoon perustuvaa toimintaa vahvistetaan ja siitä saatua hyödyllistä (palkitsemalla vahvistettua) kokemusta reflektoidaan.

Niiniluoto (1996) esittää, että piilevä tieto on ei-kielellistä vastakohtana kielelliselle tai propositionaaliselle tiedolle, joka on ilmaistu väitelauseiden muodossa. Piilevän tiedon eri muodoilla on tärkeä sija inhimillisessä arkielämän osaamisessa. Ryle (1949) teki eron kahden tiedon lajin välillä, joita hän kutsuu nimillä ”knowing how”, ('tietää kuinka'), joka on piilevää tietoa, ja ”knowing that” ('tietää että'), joka puolestaan on propositionaalista tietoa. Niinluodon (1996: 22) mielestä on tärkeää erottaa toisistaan myös pelkkä osaaminen ja ”know how”. Esimerkiksi vaikka tietää, miten kolmoiskärkisilmukka tehdään taitoluistelussa, ei silti pysty sitä tekemään ilman harjoittelua. Ja vastakkaisesti osaamisesta ei seuraa kykyä kertoa tai tietää, kuinka jokin asia tehdään, vaikka osaa tehdä sen.

Lähtökohtana voidaan pitää sitä, että inhimillinen (yksilöihin liittyvä) tieto on olemassa erilaisissa muodoissa, se voidaan artikuloida eksplisiittisesti tai se voidaan ilmaista implisiittisesti. Polanyi (1962) esitti, että suuri osa inhimillisestä tiedosta on hiljaista (tai piilevää, engl. tacit). Tämä pitää paikkansa erityisesti toiminnallisina taitoina ja taitotietona, joka on hankittu käytännön kokemuksella yrityksen ja erehdyksen, matkimisen, jäljittelyn tai mallioppimisen kautta. Tämän tyyppinen tieto liittyy yleensä kiinteästi niihin tehtäviin, joita yksilö suorittaa ja tällainen tieto on hyvin henkilökohtaista toiminnasta saatuun kokemukseen perustuvaa. Tämä tekee siitä vaikeaa pukea sanoiksi ja näin sitä on vaikea kommunikoida muille. Toisin kuin eksplisiittinen tieto, joka voidaan muotoilla, käsitteellistää ja siirtää yli ajan ja tilan itsenäisesti tietävästä subjektista, hil-

jainen tieto vaatii läheistä vuorovaikutusta ja jaetun ymmärryksen (kollektiivisen näkemys) rakentamista ja luottamusta tällaisen tiedon siirtoon osallistuvien välillä.

Pääasialliset metodit omaksua ja kerryttää näitä kahta erilaista tiedon muotoa eroavat suuresti toisistaan. Eksplisiittistä tietoa voidaan kehittää loogisella päättelyllä ja omaksua muodollisella oppimisella, esimerkiksi edellä esitetyn pragmaattis-kognitiivisen oppimismallin mukaisesti. Hiljaista tietoa sitä vastoin voidaan omaksua vain käytännöllisen kokemuksen kautta relevantissa tilanteessa, eli tekemällä (learning-by-doing). Se puolestaan viittaa pragmaattis-empiristiseen oppimismalliin. Vaikka on mahdollista erottaa eksplisiittinen ja hiljainen tieto käsitteellisesti, ne eivät ole helposti erotettavissa käytännössä. Näitä eri tiedon muotoja voidaan kuitenkin pyrkiä erottamaan analysoimalla, onko kyse fysikaalisesta, pragmaattisesta vai semanttisesta tiedosta (vrt. Niiniluoto 2003).

Eksplisiittinen tieto on fysikaalista ja kuuluu Popperin määrittelemään Maailmaan 1. Se on kielellisten merkkien ja merkkijonojen tai datan esiintymistä fysikaalisina objekteina, jotka ovat aikaan ja paikkaan sidottuja puhuttuina tai kirjoitettuina (tai muulla tavalla tuotettuina). Tällaisen tiedon oppijatasona voivat olla kaikki oppijatasot. Sen sijaan pragmaattinen tieto on yksilön mielensisäisiä (Maailma 2) ajatuksia ja näin ollen implisiittistä. Se voi olla esimerkiksi yksilön ajattelua (usein täysin tiedostamatonta ja reflektimatonta) siitä, miten jokin asia toimii. Yksilö voi pyrkiä kuvaamaan näitä ajatuksia selittämällä esimerkiksi tiettyjä työvaiheita joko suullisesti tai kirjallisesti, jolloin tieto muuttuu fysikaaliseksi (siis eksplisiittiseksi) ja siirtyy osaksi Maailmaa 1. Kuitenkin pragmaattinen tieto yksilön mielensisäisenä on yksilöllistä ja siten oppijatasona on yksilö. Mutta pragmaattinen tieto voi esiintyä myös intersubjektiviisena, jolloin se perustuu jonkin kulttuurin piirissä vallitseviin merkityksiin ja merkittävyyden arvioihin. Se voi olla yhteistyötä tekevien yksilöiden yhteisesti hyväksymä toimintatapa yhteistyön rajapintatoiminnoissa. Tällöin se on osa ihmisten vuorovaikutuksella luomasta todellisuudesta (Maailma 3).

Vaikka yksilöillä olisikin jossain määrin omat tulkintansa merkityksistä, voidaan näitä kollektiivisen kokemuksen ja niiden yhteisten tulkintojen kautta pyrkiä muuttamaan.

Tällöin kyse on ryhmien oppimisesta. Yhteisen tulkinnan saavuttaminen vaatii kuitenkin symbolifunktioiden eli yhteisen kielen käyttöä. Tällöin yhteinen tulkinta tarkoittaa, että sanojen ilmaisemista käsitteistä tai väitelauseiden ilmaisemista propositioista tulee semanttista informaatiota, jolloin siitä tulee osa Maailmaa 3. Näin pragmaattinen tieto on implisiittistä, mutta oppijatasoina voivat olla sekä yksilöt että ryhmät yhteisen tulkinnan kautta. Sen sijaan semanttinen tieto on muun kuin merkityksellisen kielen osalta, yksilöllisestä ihmismielestä riippumatonta eksplisiittistä tietoa ja oppijatasona tällöin voidaan ajatella olevan mikä tahansa Maailman 3 subjekti, esimerkiksi organisaatio. Organisaatioksi voidaan tällöin mieltää myös yritystenväliseen yhteistyöhön osallistuvien yksilöiden muodostama ryhmä yhteistyön rajapinnalla, kun yksilöt ymmärtävät sen yhteiseksi ja erilliseksi kummastakin yhteistyötä tekevästä organisaatiosta.

Edellä olevien luokittelujen lisäksi voidaan erilaisia tiedon lajeja tarkastella vielä syvällisemmin. Esimerkiksi Blackler (1995) esittää luokituksen organisaatiossa esiintyvistä tiedon lajeista, jossa on viisi erilaista tiedon tyyppiä: 1) käsitteellistetty tieto (embrained knowledge), 2) toiminnallistettu tieto (embodied knowledge), 3) kulttuurinen tieto (encultured knowledge), 4) ankkuroitu tieto (embedded knowledge), ja 5) kooditettu tieto (encoded knowledge). Näiden kautta voidaan ymmärtää, minkälaisia esteitä kunkin tietotyypin jakamisessa on.

Käsitteellistetty tieto on Blacklerin (1995) mukaan ”mitä-tietoa” (knowing what), joka riippuu käsitteellisistä taidoista ja kognitiivisista kyvyistä. Se on tässä mielessä konteksti- ja tilannesidonnainen – sekä jakajalla että vastaanottajalla tulee olla samanlaiset taidot ja kyvyt tulkita sitä. Tällainen tieto sisältää faktoja, informaatiota, käsitteitä, väittämiä ja toimintaperiaatteita. Tätä tiedon lajia voidaan nimittää myös deklarativiseksi (tiedottava, selittävä, toteava, ilmoittava) tiedoksi (Maier ym. 2001: 21), mutta se voi sisältää myös propositionaalisia elementtejä. Käsitteellistä tietoa voidaan jakaa sekä puhuttuna että kirjoitettuna. Näin sen välittäminen on mahdollista ilman välitöntä kontaktia jakajan ja vastaanottajan välillä. Puhuttunakaan se ei vaadi läheistä vuorovaikutusta, esimerkiksi läsnäoloa samassa fyysisessä tilassa, vaan jakaminen voi tapahtua esimerkiksi puhelimen välityksellä. Näin sen jakaminen ja vastaanottaminen ovat usein aikaan

ja paikkaan sitomattomia, ainoastaan jakajan ja vastaanottajan erilainen kyky ymmärtää saattaa olla esteenä tiedon siirrettävyydelle.

Kooditettu tieto on puolestaan käsitteellistä tietoa, joka on kirjattu ja kooditettu erilaisiin tiedostoihin, ohjekirjoihin ja muihin vastaaviin. Kooditettu tieto on kollektiivista ja eksplisiittistä, ja se jaetaan organisaatioon säännöin ja ohjein sekä muodollisen informaatiojärjestelmän kautta. Se saattaa olla samoin kuin käsitteellinenkin tieto riippuvaista jakajan ja vastaanottajan yhteneväisistä käsitteellisistä taidoista ja kognitiivisista kyvyistä. Kooditettu tieto on kuitenkin vähemmän kuin käsitteellistetty tieto jakajan ja vastaanottajan läheistä vuorovaikutusta vaativa tiedon laji. Tällainen tieto voi olla sekä yksilön, ryhmän että organisaation hallussa ja sitä voidaan myös helposti lisätä näillä kaikilla tasoilla.

Ankkuroitu tieto puolestaan on rakentunut organisaation rutiineihin, tapoihin, normeihin ja rooleihin sekä koneisiin ja laitteisiin. Tällöin voidaan puhua myös praktisesta tiedosta tai taidoista, jotka ovat usein teknologisten, yksilö- ja sosiorakenteellisten tekijöiden kompleksinen sekoitus. Ankkuroitu tieto on kollektiivista, mutta siis myös pragmaattista hiljaista tietoa, eikä sitä ole helppoa muuntaa sellaiseen muotoon, jotta se voitaisiin sisällyttää tietojärjestelmiin. Tosin sitä voidaan pyrkiä muuntamaan eksplisiittiseksi semanttiseksi tiedoksi koodaamalla sitä toimenkuviksi, organisaatiokaavioiksi, prosessikaavioiksi sekä erilaisiksi koneiden ja laitteiden käytön ohjeistuksiksi. Kuitenkin tällainen tieto periaatteessa muodostuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa organisaation jäsenten välillä ja sitä tukevat siihen sisältyvät jaetut kulttuuriset normit. Ankkuroitu tieto on myös suhdemesifää ja hajautunutta. Se määrittää vuorovaikutusmalleja silloin, kun ei ole käytettävissä kirjallisia ohjeita tai nämä ohjeet ovat ajan myötä sisäistyneet yhteiseksi toimintakulttuuriksi.

Toiminnallistettu tieto on toimintakäytäntöjen osaamiseen liittyvää tietoa, mutta ankkuroidusta tiedosta poiketen yksilöllistä. Itse asiassa siis toiminnallistettua tietämystä, taitotietoa, suureksi osaksi hiljaista ”kuinka-tietoa” (knowing how). Se perustuu yksilön kokemuksen aikaansaamaan henkilökohtaiseen tulkintaan erilaisissa vuorovaikutustilanteissa toisten yksilöiden tai koneiden kanssa. Se voi olla kiinteästi tilanteeseen liittyvää

käytännöllistä ajattelua ja taitamista ongelmanratkaisussa, josta syystä se liittyy asiantuntemukseen. Tämä tieto on proseduaalista eli ennalta määrättyjä menettelytapoja koskevaa tai niihin perustuvaa tietoa (Maier ym. 2001: 21). Suuri osa ihmisen toiminnasta on tällaista ”knowing how” -tyyppistä tietoa, jossa ei kielellisellä toiminnalla ole todellista roolia. Tätä voidaan pitää myös Deweyn (1933) esittämän ”habit-way-of-doing” -kaltaisena tietämyksenä, joka on tuloksena ”learning-by-doing” -kaltaisesta oppimisesta. Nämä ovat Deweyn mukaan ihmisen perustapa toimia ja oppia. Ne liittyvät myös tässä tutkimuksessa esitettyyn pragmaattis-empiristiseen oppimiseen. Oleellista on huomata, että toiminnallistettu tieto on vaikeasti jaettava tiedon laji. Se vaatii hyvin läheisen vuorovaikutuksen jakajan ja vastaanottajan välillä. Näin erityisesti tällaisen tiedon voidaan ajatella olevan erityisen konteksti- ja tilanneherkkää.

Kulttuurinen tieto puolestaan on kollektiivista olemassa olevaa tietoa ja sen tuottamista yhteisöllisesti. Se liittyy niihin prosesseihin, joilla organisaatioissa tuotetaan yhteistä jaettavaa tietoa. Tällaisen tiedon kehittyminen riippuu muun muassa yhteisestä kielestä. Se on myös sosiaalisesti rakentunutta, jolloin jonkin asteinen yhteisöllisyys jakajan ja vastaanottajan välillä on välttämätöntä. Kulttuurinen tieto liittyy kiinteästi muihin tiedon lajeihin organisaation sisällä. Se voi olla sisäistyneenä organisaatioon erilaisina toimintamuotoina ja resursseina. Huomattavaa kuitenkin on, että kulttuurinen tieto voi olla sekä subjektiivista että objektiivista.

Myös Blackler esittää, että erilaisia tiedon lajeja voi olla vaikea erottaa toisistaan. Tieto on aina kompleksista ja sillä on monenlaisia ilmenemismuotoja. Se on sekä tilansidonnaista että abstraktia, implisiittistä ja eksplisiittistä, jaettavaa ja yksilöllistä, fyysistä ja mentaalista, kehittyvää ja staattista, sekä verbaalista ja koodattua. Kuitenkin tiedon erilaisten ilmenemismuotojen ja niiden suhteiden analyysi auttaa ymmärtämään prosessia, jolla tietoa organisaatiossa tuotetaan ja käsitellään.

Eri tiedon lajit vaativat erilaisia tiedon jakamisen mekanismeja. Juuri tämä on huomioitava, kun tarkastellaan erilaisia yhteistyökonteksteja. On siis huomioitava, että tiedon ominaisuudet vaikuttavat siihen, minkälaisessa kontekstissa niiden jakaminen on mahdollista. Juuri tämä havainto tekee oppimisesta kontekstisidonnaisen. Tätä näkemystä

pyritään nostamaan esiin yksilöllisen tiedon jakamisesta ja vastaanottamisesta tarkasteltaessa yksilötason oppimisen vaikutusta muiden oppijatasojen oppimiseen.

## **2.5 Yksilötason oppimisen vaikutus muiden oppijatasojen oppimiseen**

Kun siirrytään yksilötason oppimisesta ryhmien ja organisaatioiden oppimiseen voidaan näissäkin malleissa nähdä ikään kuin sisäänrakennettuina reflektiivisen kokemuksen merkitys. Tosin reflektiivinen kokemus ilmenee näissä esitettyjen yksilöllisen oppimisen malleista poiketen kollektiivisena. Tällöin myös usein ajatellaan, että organisaation tiedon lisääntymiselle yksilöllinen reflektio on useimmiten tehottomampaa kuin sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuva reflektio.

Van Woerkomin (2004) mukaan on vain vähän sellaisia tutkijoita, jotka ovat sijoittaneet reflektion käsitteen työelämäkontekstiin. Tällaisina hän mainitsee muun muassa Schönin (1983), Demingin (1986), Argyrisin ja Schönin (1996; 1986) sekä Nonakan ja Takeuchin (1995). Kirjoittajan mukaan myös tutkijoiden lähestymistavat reflektioon vaihtelevat. Tämän tutkimuksen kannalta merkittävimpinä näistä kuitenkin nähdään sellaiset mallit, joissa painottuu erityisesti reflektion instrumentaalinen funktio suhteessa ongelmanratkaisuun (esim. Argyris & Schön 1996; Nonaka & Takeuchi 1995). Myös Demingin jatkuvan parantamisen kehä kuvaa tällaista, mutta sitä ei tässä tutkimuksessa tarkastella lähemmin. Demingin (1986) malli liittyy laatujohtamiseen ja käsitteeseen jatkuva parantaminen. Sitä voidaan pitää esimerkkinä kollektiivisesta reflektiosta, jossa tavoitteena on ongelmanratkaisu, joka painottaa ohjeita ja metodeja. Demingin 'plan-do-check-act' -kehä on jatkuvan parantamisen reflektiivinen kehä (van Woerkom 2004: 182).

On tutkijoita, joiden mielestä pienissä ryhmissä tapahtuva oppiminen on erilaista kuin organisaatiotasolla ja ryhmä- tai tiimitason ajatellaan toimivan eräänlaisena porttina yksilötasolta organisaationaaliseen oppimiseen. Tässä on kuitenkin huomattava, että ryhmä ja tiimi ymmärretään erilaisina ilmiöinä ja tällä on vaikutusta myös tiedon jakamiseen ja vastaanottamiseen. Esimerkiksi Spiik (1999) määrittelee tiimin siten, että tiimi on ryh-

mä ihmisiä, jotka yhteisvastuullisesti huolehtivat sovittujen asioiden hoitamisesta. Senge (1990) puolestaan viittaa tiimeillä ylipäätään ryhmiin, joilla voidaan tarkoittaa mitä tahansa ihmisten muodostamia tiiviitä yhteisöjä, joilla on organisaatiossa yhteinen tehtävä ja tavoitteet (Senge 1990; Viitala 2005: 44). Tässä mielessä ryhmä voidaan ymmärtää siten, että se on joukko yksilöitä, jotka toimivat yhdessä. Ryhmästä puhuttaessa ei sillä kuitenkaan ajatella olevan mitään erityisiä yhteisiä tavoitteita tai päämääriä. Voidaan siis ajatella, että yritystenvälisessä yhteistyössä rajapintatoiminnoissa voi olla sekä ryhmiä että tiimejä. Tämä jaottelu todennäköisesti on yksi tärkeistä kontekstuaalisista tekijöistä, kun pyritään mallintamaan yhteistyösuhdetta oppimisen kontekstina.

Joka tapauksessa Sengen (1990) mukaan ryhmien oppiminen on ratkaisevan tärkeää, koska ryhmät, eivät yksilöt, ovat oppimisen perusyksiköitä nykyaikaisessa organisaatiossa. Mutta toisaalta kuten Nonaka & Takeuchi (1995: 198) huomauttavat, ryhmän tärkeys organisaation oppimiselle vaihtelee. Yritysten välisessä yhteistyössä tämä liittyy erityisesti organisaatioiden rajapinnoilla työskenteleviin ryhmiin ja niiden oppimisen merkitykseen kummankin yhteistyösapuolen omassa organisaatiossa. Tämä viittaa ajatukseen siitä, että niin yksilöillä kuin yhteistyötä tekevillä ryhmilläkin on erilaisia rooleja, jotka vaikuttavat oppimiseen, sekä sen tarpeeseen että mahdollisuuteen.

### 2.5.1 Ryhmien ja tiimien oppiminen organisaatioiden sisällä ja rajapinnoilla

Senge (1990) korostaa, että tiimioppiminen on taito, jota voidaan kehittää kehittämällä tiimien reflektiivistä työskentelytapaa. Tiimioppiminen perustuu kirjoittajan mukaan keskusteluun ja dialogiin. Tiimin oppimisprosessi edellyttää yhteisen ymmärryksen, ajattelun ja toimintaa ohjaavan sisäisen mallin kehittymistä. Oppiminen tapahtuu yhteisen kielen muodostumisen myötä (Senge ym. 1994: 236). Tiimit ovatkin Sengen (1994) mukaan yksilöitä tärkeämpiä, koska tiimien oppimiskyky mahdollistaa koko organisaation oppimisen (Senge 1990; Moilanen 2001: 63).

Otalan (2000) mukaan tiimiä voidaan pitää oppivan organisaation perusyksikkönä ja tiimin oppimisprosessi on yksilön ja organisaation oppimisen yhdistelmä. Yksilö oppii omassa prosessissaan ja tiimin oppiminen kulkee sen rinnalla. Tiimin oppiminen jäsen-

tyy samanlaisen syklin kautta kuin yksilön oppiminen. Tiimin oppiminen on nivel yksilöiden osaamisen ja organisaation oppimisen yhdistämiseen. Tiimin oppimisen kautta oppiminen välittyy ja siirtyy organisaatiotasolle, jossa uusi oppiminen konkretisoituu muun muassa uutena osaamisena, toimintamalleina, prosesseina, tuotteina ja suorituskykynä.

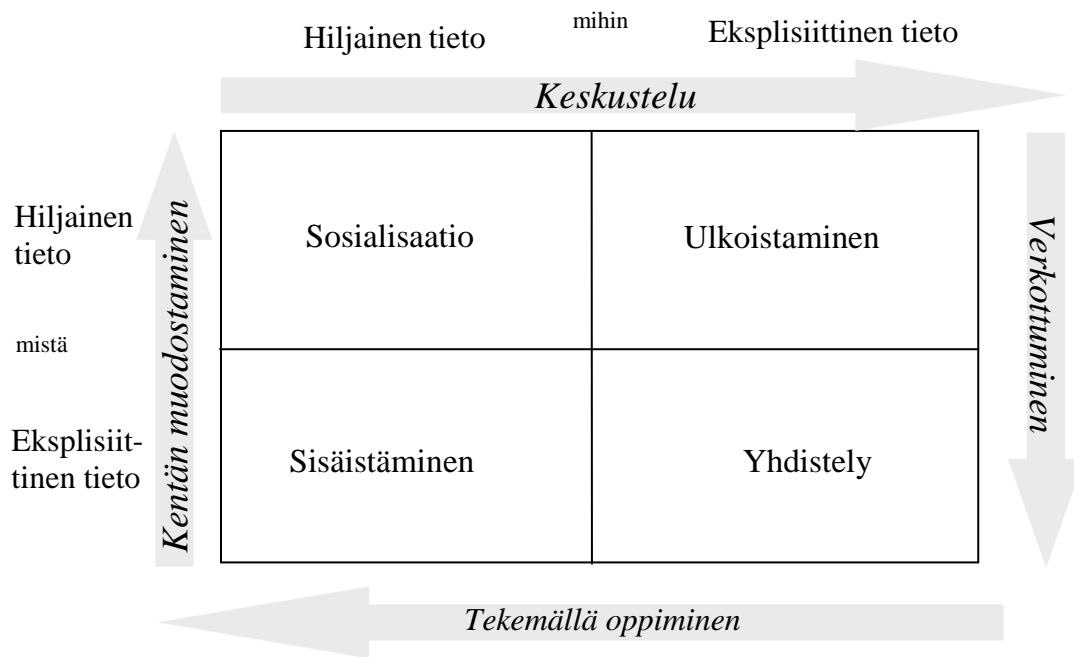
Jaottelu tiimien ja ryhmien oppimisesta yksilön ja organisaation oppimisen yhdistelmänä voidaan ajatuksellisesti siirtää myös yhteistyöverkostojen oppimisen tarkasteluun. Usein yhteistyöverkostojen oppimisen tutkimuksessa jaotteluna käytetään kahta organisationaalisen oppimisen muotoa. Ensimmäisessä on kyse yhteistyöverkostossa oppimisesta ja se käsittää erityisesti yksittäisen yhteistyöhön osallistuvan yrityksen sisäisen organisationaalisen oppimisen. Tällöin välittävänä tasona voidaan pitää erityisesti ryhmien oppimista. Ryhmä nähdään silloin nimenomaan edellä määritellyllä tavalla vain ryhmänä yksilöitä, jotka osallistuvat toimintaan, mutta ryhmän jäsenillä ei ole erityisesti yhteisiä tavoitteita tai päämääriä. Toisessa puolestaan oppiminen käsitetään yhteistyöverkostona oppimisena ja ymmärretään näin kaikkien yhteistyötä tekevien yritysten yhteisenä oppimisena, verkostona. Tällöin yksilön ja organisaation oppimisen välittävänä tasona on nimenomaan tiimi, jolla on siis yhteinen tavoite ja päämäärä. Kuitenkin ryhmien ja tiimien oppiminen voidaan yleisesti määritellä yksilöiden väliseksi oppimiseksi ja kollektiivisuuden aste määrittää sitä, kumman kollektiivin oppimisesta on kyse.

Yksi yksilöiden välisen oppimisen malleista on Nonakan ja Takeuchin esittämä malli. Nonaka ja Takeuchi (1995) nimittivät malliaan tietämyksen luonnin prosessimalliksi (knowledge creation process), vaikka he Koistisen (2003) mukaan itse asiassa tutkivat organisationaalisen oppimisen dynamiikkaa ja mekanismeja, eikä niinkään itse oppimista. Tästä syystä se sopiikin edellä esitettyjen yksilötason oppimisen mallien (pragmatis-empiristisen ja pragmaattis-kognitiivisen) ja erilaisten tiedon lajien yhdistävään tarkasteluun yhteistyössä tapahtuvalle oppimiselle. Tarkastelussa huomion kohteena ovat sekä toimittajaorganisaation sisäinen oppiminen että yhteistyötä tekevien ryhmien oppiminen, joka voidaan pitää myös erillisenä organisaationa, jos yksilöt sen sellaiseksi mieltävät. Tällöin kyseessä on nimenomaan tiimin oppiminen.



Huomionarvoista on, että Nonakan ja Takeuchin mallissa on piirteitä Deweyn kokemusperäisen oppimisen kehäkuvauksesta, vaikka oppimista kuvataankin Deweystä poiketen yhteistoiminnallisena prosessina. Jotkut tutkijat ovat tässä yhteydessä verranneet mallia Kolbin (1984) kehittämään malliin. Kolb kehitti oman oppimiskehänsä Deweyn malliin perustuen, joten voi olla perustellumpaa verrata Nonakan ja Takeuchin mallia juuri Deweyn kokemusperäiseen oppimiseen. Nonakan ja Takeuchin malli on kuitenkin Deweystä poiketen ryhmäkeskeinen lähestymistapa organisationaaliseen oppimiseen.

Nonakan ja Takeuchin (1995) kehittämä malli painottaa tiedon dynaamista luonnetta organisaatioissa, kun organisaatiot pyrkivät parantamaan suorituskyykyään yksilöiden yhteisen kehittymisen kautta. Malli kuvaa organisationaalista tiedon muodostusta, joka tutkijoiden mukaan tarkoittaa yksilöiden tietämykseen, yhteiseen tietämykseen sekä organisaatiokulttuuriin uponneena olevan implisiittisen tiedon muuttamista eksplisiittiseen, ilmaistavaan muotoon ja päinvastoin. He eivät ole kiinnostuneita itse tiedosta sinänsä vaan siitä prosessista, jolla tietoa jatkuvasti luodaan, muunnetaan ja päivitetään. Näin kiinnostuksen kohteena ovat ne käytännöt, joilla työryhmien jäsenet lisäävät kykyään toimia yksilöinä ja yhteisönä. Kirjoittajien mielenkiinnon kohteena on pragmaattinen tietämys eli toiminnan tieto kuten Deweynkin mallissa. Uusi tietämys syntyy aikaisemman tietämyksen muuntamisesta. He esittävät nelikenttänä tietämyksen muuntamisen prosessin (kuvio 5) seuraavasti:



**Kuvio 5.** Tiedon muuntamisen muodot (Nonaka & Takeuchi 1995 mukailten).

Nelikentässä tiedon kaksi tyyppiä (hiljainen ja eksplisiittinen) saavat aikaan neljä erilaista tiedon muuntamisen prosessia, joita luonnehtii neljä erilaista sosiaalisen vuorovaikutuksen tyyppiä.

Sosialisaatiossa tiedon jakajan (yksilön) hiljainen tieto (Blacklerin luokittelussa toiminnallistettu tietoa) muunnetaan vastaanottajan (yksilön) hiljaiseksi (toiminnallistetuksi) tiedoksi. Se on kokemuksen jakamisen prosessi, joka tapahtuu havainnoimalla ja imitoimalla. Sosialisaatio tarkoittaa siis kokemus- ja mallioppimista, jossa osajien toimintamallit siirtyvät muiden käyttöön esimerkiksi yhdessä tekemisen kautta. Näin se vaatii läheistä vuorovaikutusta jakajan ja vastaanottajan välillä. Sosialisaatio onkin vahvasti kontekstisidonnainen. Tällä viitataan yhteistyössä päähankkijan ja toimittajan toimijoiden mahdollisuuteen läheiseen sosiaaliseen kanssakäymiseen. Ellei tällaista sosiaalista henkilökohtaista vuorovaikutussuhdetta ole, ei suhteessa myöskään mahdollistu tällaisen tiedon jakaminen.

Huomioitavaa on myös se, että tällainen oppiminen saattaa olla nopeaa, mutta se mahdollistaa myös virheiden tekemisen ja usein myös niiden toistamisen. Tällainen oppiminen vaatii kokeilua ja useimmiten hyväksyttävään lopputulokseen päästään yritysten ja erehdysten kautta. Yhteistyössä tapahtuvassa oppimisessa myös tällä on kontekstiin sidottua merkitystä siten, että päähankkijan on hyväksyttävä toimittajan tekemiä virheitä ainakin tiettyyn rajaan saakka. Tämän rajan joustavuus puolestaan riippuu sosiaalisen suhteen syvyydestä.

Osapuolten saattaa kuitenkin olla vaikeaa ymmärtää toisen henkilön ajatusmaailmaa ilman omaa aikaisempaa kokemusta. Tällä puolestaan on merkitystä yhteistyötä tekevien erilaisten yritysten rajapinnalla toimivien henkilöiden oppimisprosesseihin. Monissa tutkimuksissa onkin viitattu yhteistyötä tekevien yritysten samankaltaisuus – erilaisuus - näkökohtaan ja todettu, että samankaltaisuus auttaa yhteisessä oppimisessa. Toisaalta voidaan ajatella, että liika samankaltaisuus vaikuttaa siihen tiedon määrään, jota yhteistyösuhteessa jaetaan, jolloin uuden tiedon kehittäminen jää vähäiseksi, kun osapuolet jakavat kummankin hallussa jo olemassa olevaa tietoa. Sosialisatio liittyy kuitenkin erityisesti yksilöiden pragmaattis-empiristiseen oppimisen malliin, jonka voidaan siis ajatella olevan erityisen kontekstiherkkä nimenomaan yhteistyösuhteen sosiaalisen intensiteetin suhteen.

Ulkoistaminen on prosessi, jossa hiljainen tieto muuntuu eksplisiittiseksi. Siinä ihmiset yrittävät käsitteellistää mielikuviaan verbaalisesti ilmaistavaksi. Muuntuminen eksplisiittiseksi tiedoksi tapahtuu metaforien, analogioiden, kehitelmien, hypoteesien tai erilaisten mallien muodossa, jotka yleensä alussa ovat tyypillisesti puutteellisia, epäjohdonmukaisia ja riittämättömiä. Tilanteesta riippuen mielikuvien ja ilmaisujen ristiriidat estävät tai edistävät reflektion ja täten haittaavat yksilöiden välistä vuorovaikutusta. Kuitenkin vuorovaikutus ja dialogi voivat johtaa eksplisiittiseen tietoon, jollaista Blacklerin luokittelussa kuvaavat sekä käsitteellinen että kooditettu tieto.

Ulkoistamiseen liittyen yhteistyössä toimittajan oppimiselle merkittävää on, miten hyvin päähankkijan toimijat kykenevät muuntamaan omaa hiljaista (Blacklerin luokittelussa sekä toiminnallistettua, ankkuroitua että kulttuurista) tietoa eksplisiittiseksi tiedoksi

ja missä määrin sellainen on tarpeellista. Kuitenkaan ulkoistaminen, sitten kun tieto on muuntunut jakajan käsitteelliseksi ja/tai kooditetuksi tiedoksi, ei ole erityisen kontekstiherkkä sosiaalisen vuorovaikutuksen suhteen, mutta todennäköisesti tiedon ulkoistamisen tarve (yhteistyön taloudellinen merkittävyys) vaikuttaa siihen jossain määrin. Se on kyllä aikasidonnainen – toisin sanoen vaatii aikaa, jotta yhteistyösuhteessa kyetään ymmärtämään toisen osapuolen näkemyksiä ja kehittämään ne yhteisiksi toimintatavoiksi, joilla tehokasta toimintaa koordinoidaan ilman henkilökohtaista sosiaalista vuorovaikutusta.

Voidaan arvioida, että tähän prosessiin soveltuu toimittajan pragmaattis-kognitiivinen oppiminen siinä vaiheessa, kun päähankkijan toimijat kykenevät ulkoistamaan tiedot eksplisiittisesti tarkkoina ohjeina ja sääntöinä. Alkuvaiheessa pragmaattis-empiristisestä oppimisesta voi olla apua siitä syystä, että tieto ei ole vielä muuntunut täsmällisen eksplikoiduksi. Pragmaattis-empiristinen oppiminenhan tapahtuu käyttäytymisen muutoksena ilman, että jaettua tietoa reflektoidaan. Kuitenkin pragmaattis-empiristinen oppiminen vaatii läheistä sosiaalista vuorovaikutusta, jotta tietoa voidaan jakaa. Siinä vaiheessa, kun tieto on eksplisiittisesti kommunikoitavissa, myös sen levittäminen toimittajan organisaatioon on suhteellisesti helpompaa ja levittämisessä voidaan käyttää monia tapoja.

Yhdistämisen prosessissa eksplisiittinen (käsitteellistetty ja/tai kooditettu) tieto kerätään yhteen eri lähteistä. Sillä pyritään systematisoimaan kehittämät uudeksi tietojärjestelmäksi. Yksilöt ja ryhmät voivat vaihtaa ja yhdistellä tietoa dokumenttien, tapaamisten, puhelinkeskustelujen tai tietoverkkojen välityksellä, ja tietoja kerätään myös yhteisiin tietojärjestelmiin kooditettuna tietona. Yhdistämisen prosessi ei ole sosiaalisen vuorovaikutuksen suhteen erityisen kontekstiherkkä. Aivan samoin kuin tiedon ulkoistamisen erityisesti yhteistyön taloudellinen merkittävyys vaikuttaa yhdistämisen tarpeeseen. Kuitenkin, koska kyse on eksplisiittisestä tiedosta, sen siirtäminen on suhteellisen helppoa eri osapuolten välillä niin yhteistyössä kuin organisaation sisäisestikin.

Sisäistäminen puolestaan on prosessi, jossa eksplisiittinen (käsitteellistetty ja/tai kooditettu) tieto muuntuu hiljaiseksi (toiminnallistetuksi, ankkuroiduksi ja kulttuuriseksi) tie-

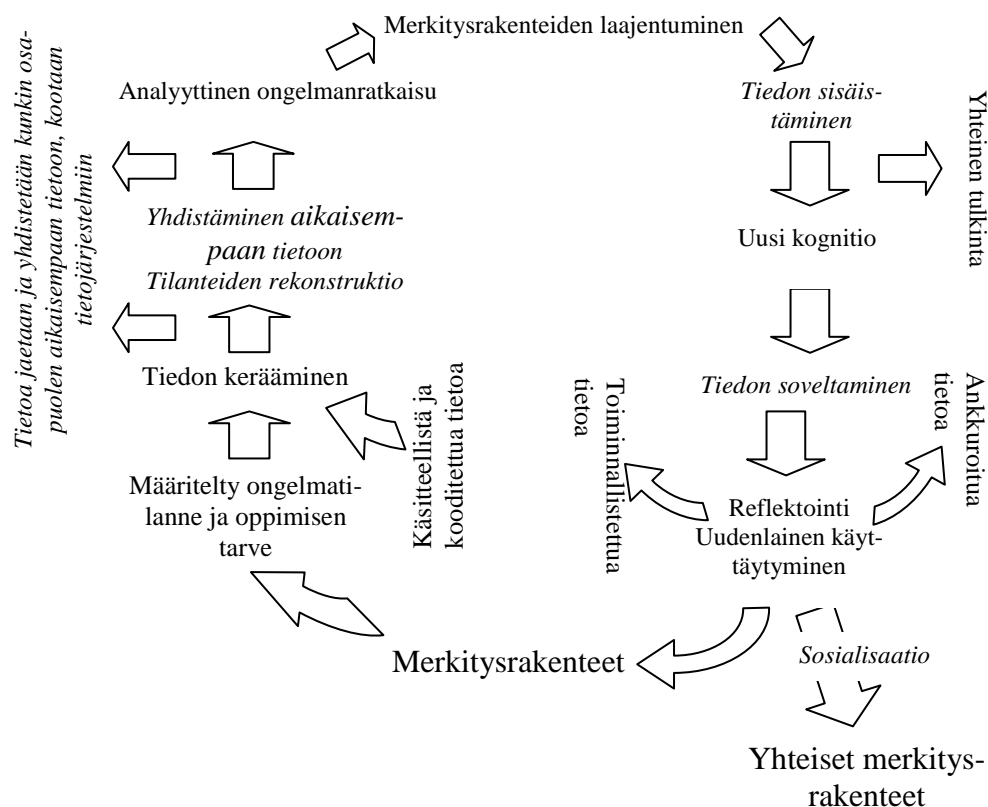
doksi. Sisäistämisvaiheessa ihmiset ottavat uudet toimintamallit käyttöön kokeilemalla niitä omassa työssään. Erilaiset dokumentit, käsikirjat ja suulliset tarinat auttavat eksplisiittisen tiedon sisäistämistä ja muuntamista hiljaiseksi tiedoksi. Choon (1998) mukaan tämä muuntamisen muoto on perustana jaetuille (kollektiivisille) mentaalisisille malleille (Senge 1990; Kim 1993). On huomioitava, että sisäistäminen on erityisesti yksilöllinen prosessi, jolloin yksilön aikaisempiin kokemuksiin perustuvat yksilölliset merkitysrakenteet vaikuttavat sisäistämisen mahdollisuuteen. Kuitenkin voidaan todeta, että sekä pragmaattis-kognitiivinen että pragmaattis-empiristinen oppimismalli sisältävät sisäistämisen vaiheen. Olipa oppiminen tapahtunut joko käyttäytymisen tai kognitioiden muutoksena, on integroidun oppimisen saavuttaminen riippuvainen yksilöllisestä tiedon sisäistämisestä.

Nonakan ja Takeuchin mallissa uuden tietämyksen luominen on prosessi, jolle on tyypillistä hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon dynaaminen vuorovaikutus. Kirjoittajien mukaan malli merkitsee sosialisointia, ulkoistamista, yhdistelyä ja sisäistämisen vaihtuvaa käyttöä uuden tietämyksen tuottamiseksi organisaation sisällä jäsenten kesken ja myös organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa. Yhteistyösuhteessa prosessin eri vaiheet ovat eriasteisesti kontekstiherkkiä niin sosiaalisen vuorovaikutuksen kuin suhteen taloudellisen merkityksenkin suhteen. Kyse onkin siitä, toimiiko yhteistyön rajapinnalla ryhmä yksilöitä vai yksilöistä muodostuva tiimi. Niillä on myös merkitystä siihen, mikälainen oppimisen malli soveltuu tiettyyn tiedon muuntamisen prosessiin.

Seuraavassa liitetään edellä esitetyt tiedon lajit ja niiden muuntamisen prosessit aikaisemmin esitettyihin pragmaattis-kognitiiviseen ja pragmaattis-empiristiseen oppimismalliin.

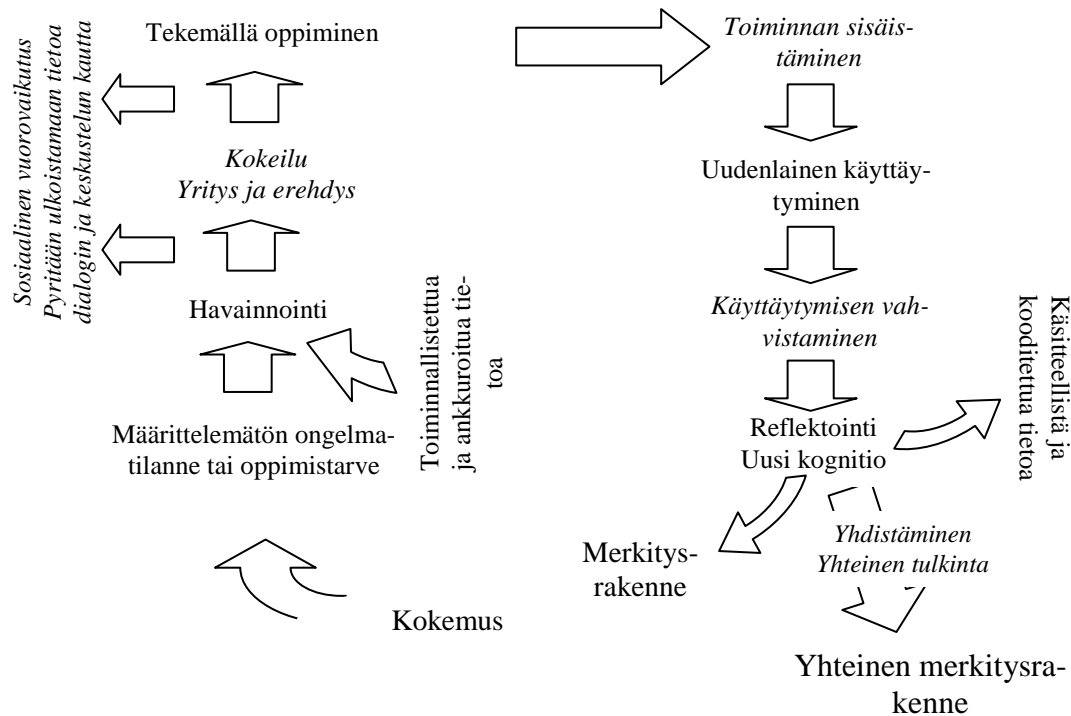
Pragmaattis-kognitiivisissa mallissa oppimisprosessin lähtökohtana on määritelty ongelmatilanne tai oppimistarve. Ongelmatilanteen tai oppimistarpeen määrittely mahdollistuu oppijan aikaisemman kokemuksen ja merkitysrakenteiden avulla. Oppija alkaa kerätä käsitteellistä ja kooditettua tietoa ratkaistakseen ongelman ja yhdistää tietoa aikaisempaan tietoonsa ja rekonstruoi ongelman. Samalla hän kuitenkin voi jakaa keräämäänsä tietoa muille, jotka puolestaan yhdistävät sitä omaan aikaisempaan tietoonsa.

Tiedot on mahdollista kerätä myös erilaisiin tietojärjestelmiin. Analyyttisen ongelmanratkaisun avulla oppija valitsee tavan, jolla uskoo ongelman ratkeavan ja tämä ongelmanratkaisuprosessi laajentaa oppijan aikaisempia merkitysrakenteita. Uusi tieto sisäistetään, jolloin yksilölle muodostuu uusi kognitio. Oppija voi jakaa uutta tietoa ongelmanratkaisusta muille ja yhdessä heidän kanssaan luoda yhteistä tulkintaa uudesta tiedosta. Yhteisen tulkinnan muodostuminen syntyy vuorovaikutuksessa ja dialogeissa. Tietoa ryhdytään soveltamaan ja samalla sen soveltuvuutta reflektoidaan. Kun ongelmanratkaisu tuottaa ratkaisun toiminnan tasolla ongelmaan, muuttua se myös oppijoiden käyttäytymistä. Uusi tieto laajentaa oppijoiden aikaisempia merkitysrakenteita, mutta se myös vähitellen sisäistyy uudenlaiseksi rutiiniksi eli siitä tulee oppijoiden toiminnallistettua tietoa. Sosialisointia kautta se muuntuu organisaatioon ankkuroiduksi tiedoksi ja muodostaa ryhmän jäsenille uuden yhteisen merkitysrakenteen (kuviot 6).



**Kuvio 6.** Yksilön pragmaattis-kognitiivinen oppimismalli tiedon jakamisen näkökulmasta

Pragmaattis-empiristisessä oppimismallissa sen sijaan oppimistilanteen lähtökohtana on oppijan määrittelemätön ongelmatilanne ja oppimistarve. Oppijalla ei ole aikaisempaa kokemusta tai merkitysrakenteita, joiden varassa hän kykenisi täsmällisesti määrittelemään ongelman tai tarpeen. Oppija alkaa havainnoida ympäristöään ja niiden henkilöiden käyttäytymistä, joiden kanssa hän on välittömässä vuorovaikutuksessa. Koska hänellä ei ole täsmällistä määrittelyä tarpeelleen, hän pyrkii yrityksen ja erehdyksen avulla ratkaisemaan ongelmaa. Yrityksen ja erehdyksen tuottamien ratkaisujen kautta syntynyttä tietoa yksilö voi pyrkiä ulkoistamaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, mutta koska se on suurimmaksi osaksi hiljaista tietoa, saattaa sen ulkoistaminen olla vaikeaa. Kokeilulla ja tekemällä oppimalla ongelmallinen tilanne tai oppimistarve voi ratketa. Ratkaisun aikaansaanut toiminta sisäistetään ja siitä muodostuu oppijalle uudenlainen toimintatapa, jota mahdollinen palkkio vahvistaa. Vasta käyttäytymisen aikaansaama kokemus sen hyödyllisyydestä, saa aikaan reflektion, ja samalla siitä muodostuu uusi kognitio, joka voi muuntua myös käsitteelliseksi ja kooditetuksi tiedoksi. Silloin se on myös mahdollista yhdistää muiden tietoon ja muodostaa siitä yhteistä tulkintaan, jolloin se aikaansaa myös yhteisiä merkitysrakenteita oppijan omien merkitysrakenteiden lisäksi (kuvio 7). Nämä merkitysrakenteet toimivat jatkossa vastaavanlaisten ongelmatilanteiden lähtökohtana, jolloin oppijan oppimismalli muuttuu pragmaattis-kognitiiviseksi.



**Kuvio 7.** Yksilön pragmaattis-empiristinen oppimismalli tiedon jakamisen näkökulmasta

Huomattava on, että ensimmäisessä tapauksessa tiedon jakaminen ja vastaanottaminen eivät vaadi sosiaalista vuorovaikutusta tiedon hankinnan vaiheessa. Vasta siinä vaiheessa, kun tieto on muuntunut uudeksi toimintatavaksi, toisin sanoen siitä on muodostunut oppijalle rutiini tai tottumus, sen jakaminen muille vaatii sosialisatiossa läheistä vuorovaikutusta. Toisessa tapauksessa sen sijaan tiedon hankinta perustuu nimenomaan läheiseen vuorovaikutukseen jakajan ja vastaanottajan välillä. Mutta myöhemmässä vaiheessa, kun siitä on tullut uudenlainen kognitio ja se on muuntunut käsitteelliseksi tiedoksi, sitä on mahdollista jakaa myös muuten kuin henkilökohtaisessa vuorovaikutustilanteessa. Luvussa neljä nämä mallit toimivat pohjana, kun yhteistyön ja oppimisen teoreettiset viitekehykset yhdistetään oppimisen kontekstin mallintamisessa.

Edellä esitetyt mallit kuvaavat yksilöiden ja ryhmien oppimista, vaikkakin organisaatiokontekstissa. Jotkut tutkijat ovat pyrkineet kehittämään myös sellaisia oppimisen malleja, joissa kuvataan organisaation oppimisprosesseja. Kuitenkin voidaan ajatella, että termi ”oppiminen” liittyy erityisesti ihmisiin ja sen käyttö organisaatiosta puhuttaessa sisältää riskejä ja ongelmia, jotka liittyvät kaikkiin antropomorfisiin metaforiin.



Seuraavassa kuitenkin joitain organisationaalisen oppimisen malleja, joiden kautta voidaan ymmärtää toimittajaorganisaation oppimista yritysten välisen yhteistyön kontekstissa liittäen ne esitetyille yksilöiden ja ryhmien oppimisen malleihin. Erityisesti on huomioitava, että jossain tapauksessa yhteistyö saattaa merkitä siihen osallistuville yksilöille myös jotain omasta organisaatiosta erillistä entiteettiä, jolloin myös tässä suhteessa tapahtuva oppiminen voidaan mieltää organisationaaliseksi oppimiseksi. Tällä viitataan jo aikaisemmin esitettyyn jaotteluun verkostoissa oppimisesta sekä verkostona oppimisesta.

### 2.5.2 Organisaatioiden oppiminen

Yksi tunnetuimpia ja siteeratuimpia organisationaalisen oppimisen malleja on Argyriksen ja Schönin alun perin Batesonin oppimistasoista vuonna 1978 kehittämä malli, joka itse asiassa on myös osa toiminnan teoriaa. Engeströmin (1995) mukaan toiminnan teorian lähtökohtana on kulttuurihistoriallinen ajattelu, jonka mukaan älykäs toiminta rakentuu sosiaalisissa käytännöissä muotoutuneista toimintajärjestelmistä. Sen tarkoituksena on hahmottaa ihmisen yhteisöllistä toimintaa sekä yksilöiden roolia yhteisöllisessä toiminnassa. Toiminnan teoria perustuu ajatuksiin ihmisen toiminnan kulttuurihistoriallisesta taustasta, toiminnan tilanneriippuvuudesta sekä älyllisestä toiminnasta osana yhteisöllisiä toimintajärjestelmiä. Tosin Argyris ja Schön (1978) kuvaavat oppimista yksilötasolla. Näin se ei siis ole varsinaisesti oppimisen teoriaa lainkaan sen enempää kuin organisationaalisen oppimisen teoriaakaan. Kuitenkin heidän malliaan hyödynnetään lukuisissa organisationaalisen oppimisen tutkimuksissa.

Organisaation oppimiseen ei Argyriksen ja Schönin (1978) mukaan riitä pelkästään yksilön tiedostama muutoksen tarve, vaan oppiminen on kokonaisvaltainen prosessi, joka perustuu organisaation ja yksilöiden yhteiseen myönteiseen toimintaan yhteisten tavoitteiden hyväksi. Muutokseen tähtäävän oppimisen prosessin tavoitteena on tunnistaa ongelmia ja muutostarpeita yksilössä ja organisaatiossa ja sen jälkeen uudistaa, korjata ja arvioida toimintoja. Tutkijoiden mukaan yksilö on keskeinen toimija organisaatiossa ja siten myös oppivan organisaation ydin. Yksilöiden ajattelu- ja toimintamallit ohjaavat

yksilöiden käyttäytymistä ja vain näitä malleja muuttamalla voidaan muuttaa koko organisaation toimintaa.

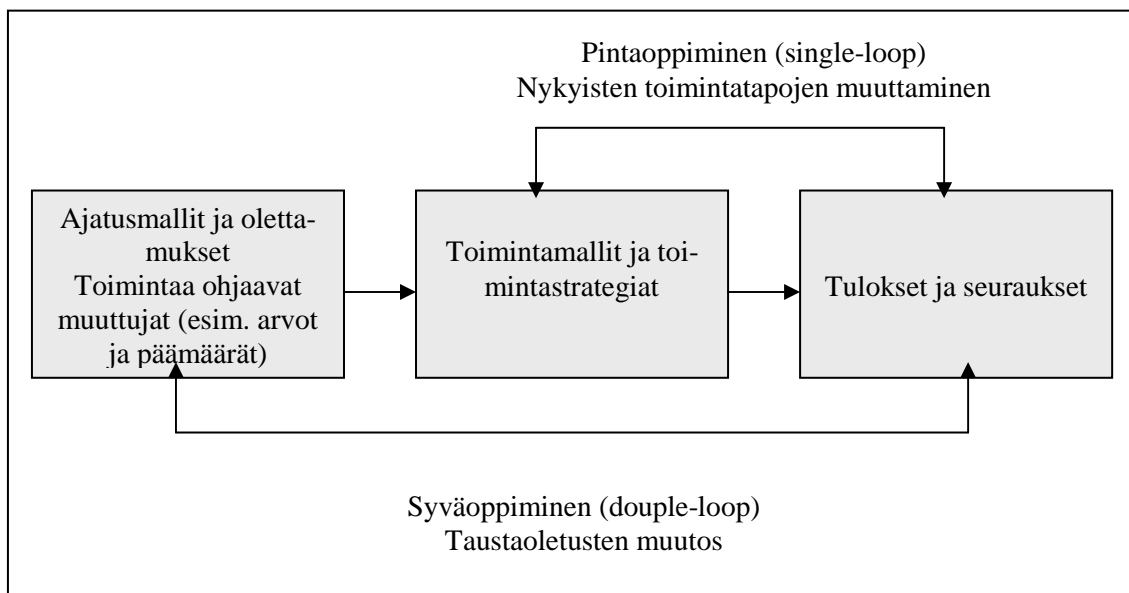
Perustana Argyriksen ja Schönin esittämässä mallissa on ajatus, että yksilöillä on organisaation jäsenenä jokin mielikuva organisaation toiminnan kokonaisuudesta, jota yksilö pyrkii täydentämään kokemansa todellisuuden perusteella. Tästä muodostuu heidän käyttäteoriaansa (theory-in-use), jota voidaan kuvata myös Deweyn esittämänä rutiiniksi muodostuneena tapana toimia. Tämä mielikuva, jota voidaan nimittää myös organisaation jäsenten kognitiiviseksi kartaksi, perustuu enemmän sosiaalistumisen prosessiin kuin tietoiseen oppimiseen. Samalla nämä mielikuvat ovat tutkijoiden mukaan organisaationaalisen oppimisen välineitä. Kun yksilöt pyrkivät jatkuvasti täydentämään omia mielikuviaan organisaatiosta, he samalla vaikuttavat myös organisaation käyttäteoriaan ja sen muuttumiseen. Argyriksen ja Schönin (1978) mallin mukaan organisaation oppiminen voi tapahtua organisaation olemassa olevia ajatus- ja toimintamalleja uudistamalla tai uudistamalla mallien taustalla olevia uskomuksia.

Käyttäteoria sisältää organisaation kulttuurin kantamat arvot ja normit, jota tiedon lajeissa kuvaa organisaation kulttuurinen tieto. Juuri näiden arvojen ja normien pysyminen tai muuttuminen on seurausta erilaisesta oppimisesta, jota kirjoittajat kuvaavat Batesonia mukailleen oppimisen tasoina nimittäen näitä yksikehäiseksi (single loop) ja kaksikehäiseksi (double loop) oppimiseksi.

Yksikehäinen oppiminen on välineellistä oppimista, joka muuttaa organisaation toimintastrategioita tai oletuksia kyseisestä strategiasta tavalla, joka jättää organisaation toimintateorian (theory-in-use) arvot muuttumattomiksi. Sitä voidaan verrata Deweyn esittämään yksilön ensisijaiseen kokemukseen, joka on jatkuvaa ja luontaista kehittymistä toiminnan tasolla. Tällöin yleensä päädytään toiminnan tulosten perusteella korjaamaan käytössä olevaa toimintamallia.

Kaksikehäisellä oppimisella kirjoittajat tarkoittavat sellaista oppimista, jonka tuloksena tapahtuu muutos myös käyttäteorian arvoissa yhtä lailla kuin strategioissa ja edellytyksissäkin. Tämä puolestaan liittyy Deweyn esittämään yksilön toissijaiseen kokemuk-

seen, jossa oppimisprosessin alkuna on ristiriita ympäristössä muuttuvan tilanteen ja ruutiiniksi muodostuneen toimintatavan välillä ja tästä esiin nouseva ongelma. Tässä kyseenalaistetaan ja uudistetaan toimintaa ohjaavia ajattelu- ja toimintamalleja. Tarpeellisia kehittämistoimenpiteitä ei tehdä vain itse korjattavan asian suhteen, vaan myös toiminnan taustalla olevissa toimintaohjeissa ja normeissa. De Geus (1998) käyttää viime mainitusta termiä institutionaalinen oppiminen, joka kirjoittajan mukaan alkaa olemassa olevien mentaalisten mallien tarkistamisesta.



**Kuvio 8.** Argyriksen ja Schönin (1978) organisaation oppimisen malli. (Mukaiillen Argyris 1977, 1990, 1992; Argyris & Schön 1978, 1996; Ojala 2000: 179; Viitala 2001: 54.)

Organisaation oppiminen voidaan tässäkin mallissa palauttaa yksilöiden oppimiseen, eikä tutkimuksissa olekaan erityisen selkeästi kyetty eriyttämään organisaatiotason oppimista yksilötason oppimisesta. Koska oppiminen on yksilöihin liittyvä metafora, voidaan organisaatio oppimiseen liittyvänä itse asiassa ymmärtää yksilöistä muodostuvaksi kollektiiviksi, ryhmäksi yksilöitä.

Esimerkiksi Moilasen (2001) määritelmän mukaan oppiva organisaatio muodostuu kahdesta ulottuvuudesta, organisaatiotasosta ja yksilötasosta. Hänen mukaansa oppiva organisaatio on organisaatiotasosten toimintamallien, järjestelmien ja rakenteiden sekä yksilöiden ajatusten, käsitysten ja toimintojen muodostama kokonaisuus. Kuitenkin jär-

jestelmät ja rakenteet sekä kollektiiviset toimintamallit ovat organisaatioon liittyviä ominaisuuksia, jotka ovat yksilöiden yhteisen, erityisesti tiimien, oppimisen tuloksia.

Eräs lähestymistapa organisaation oppimiseen on Crossanin, Lanen ja Whiten (1999) kehittämä organisaation oppimisen malli. Malli perustuu seuraaviin neljään keskeiseen olettamukseen: 1) organisaation oppimiseen liittyy olemassa olevan osaamisen hyödyntämisen ja uuden osaamisen käyttöönoton välinen jännite, 2) organisaation oppiminen tapahtuu yksilön, ryhmän ja organisaation välillä, 3) organisaation oppimiseen liittyvät keskeisesti sosiaaliset ja psykologiset prosessit ja 4) ihmisten skeemat ohjaavat toimintaa ja ihmisten toiminta muokkaa vastaavasti skeemoja.

Tässä mallissa yksilötason oppimisessa ovat keskeisiä muun muassa kokemukset ja keskustelu. Ryhmätason oppimisessa vuorovaikutuksella ja yhteisen näkemyksen saavuttamisella on oleellinen merkitys. Organisaatiotason oppimisessa merkityksellisiä ovat muun muassa toimintamallit, rutiinit ja säännöt. Siirrettäessä ryhmäoppimisen tuloksia organisaation toimintamalleiksi ja kehitettäessä niitä tukevia järjestelmiä puhutaan institutionaalisesta (vrt. De Geus 1998: 70–78) osaamisesta. (Crossan, Lane & White 1999: 522–537.) Järvisen, Koiviston ja Poikelan mukaan Crossan ym. (1999) malli vahvistaa organisationaalisen oppimisen perustekijät, jotka ovat yksilön, ryhmän ja organisaation tasot ja toisaalta näitä tasoja välittävän tiedon muodostamisen ja käytön prosessit (Järvisen, Koivisto & Poikela 2002: 111–113). Crossan ym. (1999) mallista havainnollistuu hyvin tiimien tai ryhmien keskeinen asema organisaation oppimisessa.

Organisationaalista oppimisesta on esitetty prosessuaalisia oppimisen malleja, jotka sisältävät sellaisia prosessin osavaiheita kuten tiedon omaksumisen, tiedon levittämisen sekä tiedon jaettu tulkinta. Oppimisprosessit ovat kuitenkin monimutkaisia ja toisteisia. Lisäksi niissä voidaan tunnistaa monia kausaalisia suuntia. Tästä syystä on vaikeaa, ellei suorastaan mahdotonta täsmällisesti määritellä niitä. Kun puhutaan yhteistyökontekstissa tapahtuvasta oppimisesta, on siinä erotettavissa monia tasoja ja suuntia sekä monia erilaisia oppimisprosessiin vaikuttavia tekijöitä. Näiden kaikkien huomioiminen analyysissä tekee siitä hyvin monimutkaisen konstruktion. Lisäksi eri tasojen ja suuntien kaksisuuntaista kausaliteettia voidaan pitää erityisen ongelmallisena. Kuitenkin esimerkiksi

sellaiset kuin tiedon jaettu tulkinta ja tiedon levittäminen ovat niitä tekijöitä, jotka erottavat yksilöllisen oppimisen organisationaalisesta tai tarkentaen ryhmien ja tiimien oppimisesta. Tiedon jaettua tulkintaa ei voi muodostua, elleivät yksilöt ole sitä yhdessä tulkitsemassa ja keskustelun kautta muodosta tiimin sisäistä yhteistä tulkintaa. Toisaalta taas levittäminen voi tapahtua yksilön kautta ja tiedon vastaanottaminen tapahtuu yksilötasolla, joten silloin ei välttämättä vielä muodostu jaettua tulkintaa, vaan jokainen vastaanottaja tulkitsee saamansa tiedon omalla tavallaan, joka poikkeaa myös jakajan tulkinnasta. Myös tiedon omaksuminen riippuu aina yksilöstä – hänen henkilökohtaisista kokemuksistaan ja merkitysrakenteistaan sekä kyvystään soveltaa ja sisäistää tietoa. Dewey (1933) kuitenkin esittää, että vaikka tulkinta tapahtuu aina yksilön tasolla, voidaan ajatella, että yksilöt voivat päätyä yhdessä sellaiseen tulkintaan, jota voidaan pitää riittävän yhteisenä. Tässä mielessä myös yhteinen oppiminen on mahdollista.

Tällä on merkitystä erityisesti silloin, kun oppimisella tavoitellaan yhteistyössä yhteisen osaamisen lisääntymistä. Erityisen merkittävässä asemassa ovat silloin yritysten rajapinnoilla toimivat yksilöt. Niin heidän yksilölliset kuin yhteisetkin tulkintansa vaikuttavat siihen, miten osaamisen kehittyminen tapahtuu. Voidaan siis ajatella, että myös yhteistyökontekstissa yksilöllinen oppiminen on avainasemassa, mutta yhteinen oppiminen tapahtuu rajapinnoilla toimivien ryhmien ja tiimien kautta, vaikka tieto jossain vaiheessa olisikin koko toimittajaorganisaatioon levinnyttä.

Argyriksen (1992) mukaan oppimisprosessiin kuuluvat myös oppimista estävät tekijät, jotka ilmenevät yksilöiden ja ryhmien ihmissuhteissa esimerkiksi kireytenä, tiedon panttauksena ja erilaisina valtaongelmina (Argyris 1992: 218–220). Erityisesti näillä on olennainen merkitys yritystenvälisissä yhteistyösuhteissa. Rajapintatoimintoihin osallistuvilla yksilöillä on erilaisia henkilökohtaisia empatioita ja antipatioita toisen organisaation toimijoihin. Lisäksi heidän henkilökohtaiset suhteensa saattavat aiheuttaa ristiriitaitilanteita tiedon jakamisen mahdollisuuden (ja halun) sekä jakamisen tarpeen välillä. Tämä siitä syystä, että halu tiedon jakamiseen nousee henkilökohtaisten suhteiden kautta, kun taas tarpeen oletetaan tässä tutkimuksessa riippuvan toimittajan strategisesta merkityksestä. Myös yksilöiden mahdollisuus ymmärtää toisiaan, saattaa estää oppimista.

Kun pragmaattis-kognitiivista ja pragmaattis-empirististä oppimismallia tarkastellaan muiden kuin yksilötason perspektiivistä, voidaan todeta, että oppimisprosessit edellyttävät useimmiten tietoisia toimia, kun tietoa ja osaamista levitetään organisaatioon avainhenkilöille ja -ryhmille. Jos esimerkiksi yrittäjä itse on ainoa toimija yhteistyön rajapinnalla ja hänen oppimismallinsa on pragmaattis-empiristinen, saattaa hänen olla vaikea levittää omaa kokemuksellista tietoaan muille organisaation jäsenille. Niistä saattaa tulla hänelle tottumuksia, mutta ellei oppiminen etene myös kognitioiden tasolle, on sitä vaikea muuttaa käsitteelliseksi ja kommunikoida muille. Juuri ajattelu liittyy kieleen ja ilman ajattelua eivät kielelliset ilmaisut ole käytettävissä. Tällöin on mahdollista toiminnan ja tekemisen avulla siirtää osaamista yksilöltä toiselle. Se sisältää kuitenkin mahdollisuuden virheisiin. Se ei ole aina tietoista toimintaa, jolloin se ei ole myöskään selkeästi tavoitteellista. Kuitenkin erilaiset menettelytavat muodostuvat rutiineiksi, vaikka ne eivät sisällä kielellisiä sääntöjä. Tällaiset rutiinit institutionalisoituvat organisaation jäsenen keskinäisen sopeutumisen kautta, mutta edellyttävät henkilökohtaisia vuorovaikutteisia sosiaalisia järjestelmiä siirtyäkseen yksilöltä toiselle. Tällainen on kuitenkin mahdollista yhden organisaation sisällä, varsinkin jos organisaatio on suhteellisen pieni.

Jos yhteistyösuhteessa yhteistyön rajapinnalla toimii toimittajayrityksestä useita henkilöitä tai vaikka toimijana olisi vain esimerkiksi yrittäjä, mutta oppimisen malli on pragmaattis-kognitiivinen, on tiedon levittäminen organisaatioon tehokkaampaa kuin edellisessä, koska tieto on verbaalisesti ilmaistavissa – se on käsitteellistä. Tällöin tieto on institutionalisoitavissa esimerkiksi muodollisilla säännöillä ja ohjeilla. Se kuitenkin edellyttää, että organisaation jäsenille muodostuu jaettu ymmärrys ja että ryhmän jäsenten toimintaa koordinoidaan, koska jokaisen yksilön vastaanottaman tiedon tulkinta riippuu hänen yksilöllisestä aikaisemmasta kokemuksestaan. Esimerkiksi teknologinen tieto on kumulatiivista ja polkuriippuvaista, jolloin valittu teknologia saattaa muodostua trajektoriksi, joka rajoittaa käytännön tasolla vaihtoehtojen määrää ja vaikuttaa näin oppimiseen ja kehittymisen suuntaan ja/tai kehittymisen mahdollisuuteen. Periaatteessa voidaan ajatella, että pragmaattis-kognitiivinen oppiminen antaa paremmat mahdollisuudet toimittajayrityksen organisationaalille oppimiselle kuin pragmaattis-empiristinen oppiminen. Lähtökohtaisesti voidaan kuitenkin todeta, että kaikkien muiden oppijatasojen

oppiminen perustuu yksilön oppimiseen, mutta kaikki yksilöiden tieto ei suoraan ole koko organisaation tietoa.

Edellä esitetyt oppimisen mallit kuvaavat oppimista kolmella oppijatasolla: yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Niissä on piirteitä myös sellaisesta oppimisesta, jota voidaan soveltaa organisaatioiden väliseen yhteistyöhön. Kuitenkin siirryttäessä organisaationaalisen oppimisen tarkasteluun yhteistyösuhteen tasolla tulee analyysiin sisällyttää myös monia kontekstiin sidottuja premissejä. Näihin palataan luvussa neljä integroitaessa yhteistyösuhteen ja oppimisen teoreettiset mallit.

### 3 YRITYSTENVÄLINEN YHTEISTYÖ

Maailmantalouden murros muuttaa kehittyneiden teollisuusmaiden yhteiskuntarakenteita nopeasti ja perusteellisesti. Termit ”tietoyhteiskunta”, ”osaamisyhteiskunta” ja ”verkostoyhteiskunta” kuvaavat tämän rakennemuutoksen suuntaa ja korostavat tiedon ja osaamisen sekä innovaatioiden merkitystä uudessa talousjärjestelmässä. Rakennemuutoksen keskeisiä taustavoimia ovat talouden globalisoituminen, markkinoiden vapautuminen ja sääntelyn vähentyminen, uuden tietoteknologian läpimurto, tieteen ja tutkimuksen uudet saavutukset sekä kysyntärakenteessa tapahtuneet muutokset. (Schienstock & Hämäläinen 2001).

Yritykset ovat vastanneet tähän haasteeseen erikoistumalla entistä pidemmälle toiminnassaan sekä panostamalla yhä enemmän uusien innovaatioiden kehittämiseen. Kuitenkin Suomesta on siirtynyt ja siirtyy valmistustoimintaa ulkomaille yhä lisääntyvästi. Tärkeäksi kysymykseksi nouseekin, miten pienet ja keskisuuret yritykset Suomessa kykenevät vastaamaan tähän. Ratkaisuksi esitetään yleisesti yritystenvälistä yhteistyötä. Se on sekä kirjallisuudessa että käytännön elämässä usein esitetty strateginen vaihtoehto, jonka ajatellaan antavan pienellekin yritykselle mahdollisuuden menestykseen globalisoituvassa taloudessa. Perustana tässä ajattelussa on tuotteen, tuotannon, prosessien ja myös osaamisen rakentaminen ei enää yhden yrityksen sisäisesti, vaan yhteistyöverkostojen sisäisesti, vaikkakin edelleen yksittäisen yrityksen sisäinen kehittyminen on avainosassa.

Tässä luvussa esitetään yritysten väliseen yhteistyöhön liittyviä tutkimuksellisia lähestymistapoja. Samalla pyritään rajaamaan muuten hyvin laajan ja monimuotoisen ilmiön - yritystenvälinen yhteistyö - tutkimuksellinen näkökulma ja lähestymistapa erityisesti oppimisen perspektiivistä sekä täsmentämään tutkimuksellista käsitteistöä. Yritystenvälisestä yhteistyöstä puhuttaessa käytetään usein termiä verkosto. Verkosto terminä on tuttu monilta tieteenaloilta, esimerkiksi neurologiasta ja kommunikaatioteoriasta. Lisäksi se voi tarkoittaa monia eri asioita. Verkostoitumiseen ja verkostoihin liittyviä käsitteitä löytyy liiketaloustieteellisestä tutkimuskirjallisuudestaakin runsaasti ja näin verkosto



käsitteenä on osaksi menettänyt täsmällisyyttään (Nohria & Eccles 1992). Yleisesti kuitenkin verkostolla liiketaloustieteellisessä mielessä tarkoitetaan yritysten välistä yhteistyötä. Tutkimuksellisesti sitä on kuitenkin tarkasteltu monista eri perspektiiveistä ja erilaisia lähestymistapoja käyttäen.

### 3.1 Verkosto -käsitteen määrittelyä ja tutkimuksen teoreettinen aseointi

Verkosto terminä voidaan ymmärtää yleisenä metaforana, jota käytetään esimerkiksi kuvaamaan jollain tavoin monimutkaisia ehkä hajautettuja sosiaalisia järjestelmiä. Esimerkiksi Frances ym. (1991) käsittävät verkostot jonkinlaisena epävirallisen koordinaatiomekanismin ideaalimallina, joka poikkeaa sekä hierarkioista että markkinoista *sosiaalisen toiminnan* koordinoitumekanismina (Frances, Levacic, Mitchell & Thompson 1991).

Liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa termi verkosto sisältää usein normatiivisen ulottuvuuden kuten esimerkiksi ”verkostotalous” tai ”verkostajohtaminen”. Kuitenkin verkosto voidaan yleisellä tasolla määrittellä koostuvan joukosta solmuja (nodes) ja niitä yhdistävistä siteistä tai suhteista (ties, arcs/edges). Solmut voivat olla esimerkiksi henkilöitä ja/tai organisaatioita. Suhteet puolestaan voivat olla aineellisten resurssien siirtoa ja/tai aineettomien resurssien siirtoa. Ne voivat myös olla rooleja, vuorovaikutusta ja/tai yhteenkuuluvuutta, jotka muodostavat erilaisia siteitä solmujen välillä. Tärkeää on myös huomata, että suhteen sisällöllä on merkitystä, koska eri suhteet johtavat erilaisiin verkostorakenteisiin ja niillä on erilaisia vaikutuksia. (Siivonen 2003.) Esimerkiksi tässä tutkimuksessa tavaroiden ja palveluiden vaihdanta kuvaa taloudellisia suhteita toimijoiden välillä ja niiden oletetaan luovan sisällöllisesti erilaisia verkostorakenteita kuin yksilöiden väliset sosiaaliset suhteet.

Murto-Koivisto, Routamaa ja Vesalainen (1996) käyttävät verkon (net) -käsitettä identifioidessaan horisontaalisia ja vertikaalisia yritystenvälisiä yhteistyösuhteita. Verkolla he tarkoittavat yritysten muodostamaa yhteistyöryhmää, jolla on tietty tavoite, jonka eteen kaikki verkon jäsenet ponnistelevat. Verkostoon nähden verkon käsite on kiinteämpi ja tavoiteorientoituneempi. Hermans ja Kempen (1993) puolestaan esittävät, että verkostot

ja verkostoituminen voidaan nähdä kolmen rakenteen välisenä vuorovaikutussuhteena: (1) yritysten välisenä, (2) yritysten sisäisenä, ja (3) yksilöiden välisenä. Tässä tutkimuksessa verkostoitumista tarkastellaan sekä yritysten välisenä, erityisesti kahden yrityksen välisenä päähankkija – toimittaja -suhteena, että yksilöiden välisenä sosiaalisena vuorovaikutussuhteena. Johtavana ajatuksena tässä on, että oppimisen perusyksikkö on yksilö sosiaalisine suhteineen ja yksilö on myös perustoimijana yritystenvälisessä yhteistyökontekstissa.

Taloudelliseen vaihdantaan perustuvia verkostoja määriteltäessä voidaan erilaisia verkostoja eritellä tarkastelemalla niitä tarkoituksellisina liiketoiminnallisina verkostoina tai yleisempinä liiketoimintaverkostoina. Tätä eroa voidaan kuvata myös käyttäen termejä ”organisaatioiden verkosto” (network of organizations) ja ”verkosto-organisaatio” (network organization) (Svahn 2004: 12). Edellinen viittaa Svahnin mukaan mihin tahansa organisaatioiden tai toimijoiden väliseen suhteeseen, jollaista voidaan kuvata makrotason verkostona – markkinoina (Axelsson & Easton 1992; Håkansson & Snehota 1995) liittyen näin sekä taloustieteeseen että taloussosiologiaan (Burt 1992; Coleman 1988; Granovetter 1973, 1985; Knoke 2001; Uzzi 1996). Tällaisten olemassaoloa voitaneen pitää selviönä – ilman tämän kaltaisia suhteita ei voida olettaa olevan vaihdantaan perustuvaa yritystoimintaakaan. Tässä mielessä kaikki yritykset ovat mukana verkostoissa.

Sen sijaan esimerkiksi Achrol (1997: 59) painottaa verkosto-organisaatiota ja ehdottaa, että verkosto-organisaatio on erotettavissa yksinkertaisesta verkostosta tiheydeltään, moninaisuudeltaan, sekä siteiden vastavuoroisuuden ja jäsenten yhteisesti jakamalla arvoilla, jotka määrittävät jäsenten rooleja ja vastuuta. Kaikissa Achrolin esittämissä verkosto-organisaation ominaisuuksissa on kuitenkin vaihtelua ja erilaisia syvyysasteita eri yhteistyösuhteissa riippuen niin yhteistyön taloudellisesta merkityksestä kuin toimijoiden välisistä sosiaalisista suhteistakin.

Yhteistyötä on myös luokiteltu horisontaalisiin, vertikaalisiin, diagonaalisiin ja lateraalsiin verkostoihin. Tässä tutkimuksessa päähankkijan ja toimittajan suhteet määritellään vertikaaliseksi yhteistyöksi, joka on samalla toimialalla, mutta eri tuotantoketjun vai-

heessa olevien yritysten välistä yhteistyötä. Chandler (1990) kuvaa vertikaalisia verkostoja hierarkkisina suhteita, jotka saavat aikaan suuruuden ekonomian tuottamia hyötyjä. Erityisenä tarkastelun kohteena ovat kahdenväliset – asiakasyritys/toimittajayritys – yhteistyösuhteet, jotka määriteltiin luvussa 1 päähankkijan toimintojen ulkoistuksen aikaansaamiseksi alihankintasuhteiksi. Tässä tutkimuksessa käytetään sekä asiakasyritys että päähankkija käsitettä yrityksestä, jolle toimittaja tekee alihankintaa. Lisäksi ajatellaan että päähankkija on yhteistyösuhteessa se osapuoli, jonka perspektiivistä toimittajan rooli ja asema toimitus- ja arvoketjussa määräytyy. Näiden ajatellaan vaihtelevan sen mukaan, mikä on toimittajan strateginen merkitys asiakasyrityksen liiketoiminnalle tai toimittajan kyky tuottaa lisäarvoa asiakasyrityksen asiakkaalle.

Yhteistyön tavoitteena oletetaan näin olevan, että yritykset yhteistyöllä pyrkivät löytämään tasapainon erikoistumisen ja koordinoinnin ongelmaan tuotettaessa tuotteita ja palveluita markkinoille. Yhteistyön tarkoituksena voidaan tällöin nähdä pyrkimys vastata yhteistyöllä markkinoiden hintakilpailuun suuruuden ekonomian kustannustehokkuudella, ja toisaalta pyrkimyksenä on myös luoda joustavuutta vastaamaan markkinoiden muuttuviin tarpeisiin ja vaatimuksiin.

Tällä tavoin määritelty yritysten kahdenvälinen yhteistyösuhde toimii tutkimuksessa oppimisen kontekstina. Yhteistyö ymmärretään tässä markkinoille ja hierarkioille vaihtoehtoisena tapana organisoida taloudellisia aktiviteetteja. Tässä tutkimuksessa toimittajayritykset nähdään erikoistuneina koordinoitavina yksikköinä, joiden toimintaa koordinoi joku toimitusketjun yrityksistä erilaisin mekanismein mukaan lukien koko kirjo organisatorisia koordinoinnin keinoja lateraalista epämuodollisesta kommunikoinnista yritystenvälisiin informaatio- ja suunnittelujärjestelmiin sekä monimutkaisiin integraatorakenteisiin. Kun verkosto ymmärretään nimenomaan taloudellisten toimintojen organisoinnin mallina yritysten välisen koordinoinnin ja yhteistyön kautta, voidaan ajatella, että tutkimus on lähellä organisaatioteorian ydintä.

Kuitenkin tässä tutkimuksessa on tavoitteena yhteistyösuhteessa tapahtuvan toimittajan oppimisen mallintaminen, jolloin ei voida sulkea teoreettisen tarkastelun ulkopuolelle myöskään sosiaalisia ja psykologisia näkökulmia, koska sekä oppimiseen että yhteis-

työhön liittyy vahvasti sosiaalis-psykologinen ulottuvuus. Näin tutkimus huomioi pääasialliset yritystenväliseen yhteistyöhön liittyvät tutkimukselliset lähestymistavat: taloudellisen, organisationaalisen ja sosiaalis-psykologisen, jotka esimerkiksi Grandorin ja Sodan (1995: 184) mukaan ovat verkostotutkimuksessa pääasialliset tutkimuslähestymistavat.

Myös Vesalaisen (2002: 24) mukaan yritystenvälisen suhteiden tarkastelun näkökulmat voidaan karkealla tasolla jakaa kolmeen ryhmään: (1) sosiaalipsykologiset, (2) talousteoreettiset, ja (3) liikkeenjohdolliset tarkastelutavat. Vesalainen mainitsee nämä keskeisimmiksi verkostoitumisen teoreettisiksi näkökulmiksi. Näiden näkökulmien painotuksissa tulevat hänen mielestään esiin erityisesti niiden suhde inhimilliseen toimintaan talouden lainalaisuuksissa. Vesalaisen mukaan rationaalinen talusteoria ja siitä johdetut organisaatioteoriat jättävät inhimillisen tekijän suureksi osaksi huomioimatta selittäessään taloudellista aktiviteettia. Vastaavasti taas ihmistieteet, kuten psykologia, sosiaalipsykologia ja filosofiakin nostavat ihmisen kaiken aktiviteetin keskipisteeksi. Tästä on seurauksena, kuten Granovetter (1985) esittää, että talusteoriat ja organisaatioteoriat aliarvioivat inhimillisen tekijän vaikutusta (undersocialization) ja sosiaalipsykologiset puolestaan ylikorostavat sitä (oversocialization).

Grandori ja Soda (1995) painottavat, että sosiaalis-psykologinen lähestymistapa auttaa ymmärtämään yhteistyön sosiaalista kontrollia ja koordinoitua sekä yhteistyöhön liittyviä epämuodollisia näkökohtia. Teoreettisena lähtökohtana on, että tarve koordinoinnille nousee niin yksilöiden kuin organisaatioidenkin välisestä keskinäisestä riippuvuudesta (Pfeffer & Salancik 1978). Tämän tutkimuksen kannalta keskeisenä ajatuksena on, että toimijat missä tahansa sosiaalisessa systeemissä eivät käyttäydy täysin itsenäisesti vaan siteet muihin toimijoihin rajoittavat ja toisaalta luovat mahdollisuuksia koordinoitulle käyttäytymiselle ja toiminnalle.

Verkostoja tutkittaessa tämä lähestymistapa kohdistaa huomion toimijoiden (yksilöiden) välisiin siteisiin ja pyrkii arvioimaan, kuinka siteiden laatu ja rakenne vaikuttavat toimijoiden käyttäytymiseen. Tähän liittyen perusajatuksena tässä tutkimuksessa on, että verkostosuhteisiin liittyvät vaihdannat eivät ole sattumanvaraisia, vaan niillä on tietty ku-

vio, joka kuvastaa toisaalta toimijoiden (yritysten) välistä työnjakoa yhteistyöverkoston (taloudellinen vaihdanta) sekä toisaalta toimijoiden (yksilöiden) sosiaalisia kokemuksia (sosiaalista ja käytöksellistä vaihdantaa) ja näiden molempien kautta muodostuneita toimintarutiineja. Ryhmät ja verkostot voidaan nähdä näiden kahden (yksilö – organisaatio) metatasoina. Yhteistyökirjallisuudessa on ongelmana, että yleisesti käytetään toimija -sanaa sekä yksilöistä että organisaatioista, jolloin tulee myös epäselvyyttä siitä, kumpaan toimijaryhmään asiayhteys milloinkin liittyy. Tämä aiheuttaa myös tutkimuksellista epätasaisuutta, kun tutkija ei määrittele esimerkiksi sellaista verkostoihin liittyvää ominaisuutta kuin luottamus eri toimijatason (yksilö vs. organisaatio) mukaan.

Organisationaalinen lähestymistapa pyrkii puolestaan analysoimaan yhteistyöverkoston erityisiä piirteitä ja verkoston sisäisiä muodon vaihteluja kuten franchising, yhteisyritys ja muut vastaavat (Grandori & Soda 1995: 183). Kuitenkin taloudellisten organisaatioiden tarkastelu on perinteisesti keskittynyt markkinoihin ja hierarkioihin, joista jälkimmäisen ilmentyminä ovat yritykset. Verkostojen tutkimuksessa painotetaan sisäisten ja ulkoisten tilannetekijöiden (ks. esim. Alter & Hage 1993; Dickson & Weaver 1997) tärkeyttä yhteistyöverkoston muodon rakentumiselle. Tässä lähestymistavassa ovat myös verkoston sisäiset resurssit, niiden oleellisuus ja imitoitavuus (Barney 1991; Eisenhardt & Shoonhoven 1996) sekä keskinäinen riippuvuus (Pfeffer & Salancik 1978) erityisen analyysin kohteena. Lisäksi organisationaaliseen lähestymistapaan liittyvät sellaiset ilmiöt kuten kilpailun selektiivinen vaikutus (mm. Aldrich 1979; Hannan & Freeman 1984) tai institutionaalisen ympäristön vaatimukset (mm. Powell & DiMaggio 1991; Scott 1992). Tässä tutkimuksessa organisationaalista lähestymistapaa käytetään erityisesti analysoitaessa yhteistyön taloudellista ulottuvuutta, jonka avulla pyritään ymmärtämään oppimisen tarvetta ja yhteistyön organisoitumisen vaikutusta oppimiseen kontekstuaalisten tekijöiden kautta.

Kuten edellä olevasta ilmenee, yritystenvälisiä yhteistyöverkostoja on tutkimuksellisesti lähestytty monista eri perspektiiveistä ja eri tieteenalojen teoreettisista lähtökohdista. Verkostoja on myös nimetty ja määritelty monin eri tavoin. Määrittely vaikuttaisi olevan riippuvainen aina kulloisenkin lähestymistavan taustasitoumuksista. Oleellista onkin huomata, että erilaiset lähestymistavat ovat tarpeen, koska ne määräytyvät sen mu-

kaisesti, mihin tutkimuskysymyksiin tutkija aikoo vastata. Tässä tutkimuksessa tutkimusongelma liittyy yritystenvälisessä yhteistyökontekstissa tapahtuvaan oppimiseen. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on kyetä mallintamaan niin oppimista kuin sen kontekstiakin. Tarkasteltavan ilmiön (oppiminen) kontekstin ymmärtäminen edellyttää moniulotteista teoreettista tarkastelukehikkoa, jossa erilaisten lähestymistapojen ja teorioiden merkittävimmät näkökohdat tulee huomioida.

Seuraavassa tarkastellaan aikaisemman tutkimuksen tuottamia teoreettisia lähestymistapoja yritystenvälisen yhteistyön tutkimukseen. Esityksellä syvennetään näkemystä yhteistyön olemassaolosta ja perusteista sekä pyritään näin selventämään yritystenvälisen yhteistyön olemusta oppimisen kontekstina.

### **3.2 Yritystenvälisen yhteistyön teoreettinen perusta**

Perustana organisaatioteoreettisessa keskustelussa on Coasen (1937) esittämä taloustieteellinen pohdinta siitä, miksi yritykset ovat olemassa sen sijaan, että olisi vain vaihtoehtoisia markkinasopimuksellisia suhteita yksilöiden välillä. Organisaatioteoria esittää, että yrityksen erottaa markkinoista se, että yrityksessä on olemassa määräysvaltasuhde (työnantaja – työntekijä) verrattuna jälkimmäiseen, jossa itsenäiset sopijaosapuolet solmivat sopimuksia. Yrityksellä on siis erilainen mahdollisuus hallinnoida annettua resurssien joukkoa. Yritykselle on Ebersin (2001) mukaan ominaista (Vanbergia 1982 siteeraten), että sen jäsenet antavat täydentävät resurssinsa täsmentämättömäksi ajaksi yrityksen käyttöön ja saavat aikaan järjestäytyneen toimijan, jolla on yhteisten toimintojen ja resurssien käytöstä kollektiiviset päätöksentekosäännöt samoin kuin säännöt voittojen allokoinnista. Jäsenet eivät myöskään hallitse yritykseen tuomiaan resursseja täysin vaan resurssien omistajuus on miedonnettu siten, että päätöksenteko, päätöksenteon valvonta ja riskinkanto on erotettu jäsenistä tai jaettu jäsenten kesken (Fama & Jensen 1983). Connerin ja Prahaladin (1996) puolestaan esittävät, että markkinasopimuksissa maksettu hinta liittyy selkeämmin aikaansaatuun suoritukseen. Näin nämä kaksi erilaista organisoinnin muotoa käyttävät erilaista tapaa organisoida taloudellista vaihdantaa. Sen

sijaan verkostojen organisoinnin Conner ja Prahalad esittävät perustuvan näiden kahden järjestelmän, valvonnan ja hintamekanismin, erilaisille yhdistelmille.

Yhteistyöverkosto on tutkimuksellisesti usein mielletty uudenlaisena sosio-ekonomisena muotona markkinoiden ja hierarkioiden välillä, jossa luottamus on ymmärretty yhteistyötä kuvaavana ominaisuutena markkinamekanismin eli hinnan ja hierarkioiden autoritäärisyyden vastineena (Bradach & Eccles 1989). Organisaatioteoreettiset lähestymistavat selittävät siis osan verkostojen moninaisista ominaisuuksista ja piirteistä. Sitä on kuitenkin täydennettävä institutionaalisella tarkastelulla, jossa korostuu sosiaalipsykologinen lähestymistapa, koska verkostot operoivat vaihdannan logiikalla, jonka ajatteluaan olevan erilainen kuin sekä markkinoiden että hierarkioiden logiikka. Yhteistyöverkostoissa vaihdannassa yhdistyvät sekä yhteistyö että kilpailu, autonomia että riippuvuus, luottamuksen että kontrollin elementit.

Northin (1990: 3–5) mukaan organisaatiot ja instituutiot ovat kaksi eri asiaa (vrt. Etzioni 1968: 10). Instituutiot ovat Northin mukaan ihmisten käyttämiä virallisia tai epävirallisia pelisääntöjä, jotka ohjaavat heidän käyttäytymistään vuorovaikutustilanteissa. Organisaatiot ovat Northin terminologiassa sosiaalisia yksiköjä (ihmisryhmiä), joita varta vasten rakennetaan ja jälleenrakennetaan erityyppisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Northin mukaan on tärkeää käsitteellisesti erottaa toisistaan pelin säännöt (instituutio) ja pelaajat (organisaatio). Tämä voidaan nähdä myös oppimiseen liittyvänä – organisaatio muodostuu yksilöistä ja ryhmistä, jotka voivat olla yhden yrityksen sisällä toimivia tai kuten tässä tutkimuksessa kahden organisaation rajapintatoiminnoissa mukana olevia yksilöitä ja ryhmiä. Toisaalta institutionalisoituminen voidaan ymmärtää oppimisen tuloksena kehittyvinä yhteisinä tulkintoina toimintatavoista, joko yhden yrityksen sisällä tai kahden organisaation välillä.

Granovetter (1985) puolestaan viittaa verkostojen vaihdannan logiikkaan sosiaalisena sisäistymisenä (embeddedness), joka voidaan ymmärtää siten, että vakaat sosiaaliset suhteet toimijoiden (yksilöt) kesken muovaavat heidän odotuksiaan ja käyttäytymistään. Näihin perustuen tässä tutkimuksessa yhteistyön muodostamisen ja muotoutumisen lo-

giikkana ajatellaan olevan sekä yritysten strategiset tarpeet että yksilöiden sosiaalisten suhteiden luomat mahdollisuudet.

Varamäki (2002) puolestaan esittää, että yhteistyön kehitysprosessissa on eroteltava yhteistyöryhmän eli verkoston ulkoiset kehitysvaiheet ja toisaalta sisäiset kehitysvaiheet, jotka liittyvät yhteistyökumppaneiden ryhmänmuodostusprosesseihin. Tämä voidaan ymmärtää myös niin, että ulkoiset kehitysvaiheet liittyvät yhteistyön liiketoiminnalliseen kehittymiseen, joka liittyy siis verkoston taloudelliseen ulottuvuuteen. Yhteistyökumppaneiden ryhmänmuodostusprosessi puolestaan liittyy yksilöiden kognitioihin yhteistyöstä. Tässä tutkimuksessa nämä liitetään ajatuksellisesti Northin (1990) määrittelemiin organisoitumisen ja institutionalisoitumisen käsitteisiin. Ulkoiset kehitysvaiheet ymmärretään yhteistyön organisoitumisena, kun taas sisäiset kehitysvaiheet liittyvät yhteistyön institutionalisoitumiseen.

Vesalainen (2004: 16) kuvaa organisoitumista kolmella ulottuvuudella: markkinat, hierarkiat ja yhteisöt. Vesalaisen (2004:21) mukaan tehdä itse vai ostaa markkinoilta - vastakkaisasettelulla pyritään löytämään vastaus kysymykseen, mikä on tehokkain organisoitumisen muoto, kun huomioidaan toisaalta markkinoiden aikaansaama kilpailutehokkuus ja toisaalta isojen organisaatioiden ja vertikaalisten integraatioiden tuottama suuruuden ekonomia (ks. myös Williamson 1991). Yhteisöillä puolestaan Vesalaisen mukaan tarkoitetaan homogeenista useammasta henkilöstä muodostuvaa joukkoa, jonka sitoo yhteen keskinäinen luottamus, yhteiset arvot, kulttuuri ja toiminnan päämäärät. Kun yhdistetään nämä näkemykset yhteen, muodostuu seuraavanlainen kuvio (kuvio 9).





**Kuvio 9.** Verkostot organisoitumisen muotona kolmen perusulottuvuuden ja niiden välisten jännitteiden kautta tarkasteltuna (Vesalainen 2004: 17).

Vesalaisen (2004: 16) mukaan verkostomainen organisoituminen on näiden perusilmiöiden yhdistelmä. Hän korostaa, että kuviossa on kahdenlaisia elementtejä: organisoitumisen peruselementit, joiksi hän nimeää markkinat, hierarkiat ja yhteisöt, sekä kunkin organisoitumisen perusmuodon väliset vastakkainasettelut. Nämä vastakkainasettelut tuovat Vesalaisen mukaan esiin organisoitumisen välimuotoja, jotka ovat tunnusomaisia yhteistyöverkostoille ja näin myös kahdenvälisille yhteistyösuhteille.

Toisaalta tarkasteltaessa kuviota voidaan ajatella, että siinä tulee esiin kaksi verkostoihin ja yhteistyösuhteisiin organisoitumisen muotoina liittyvää ulottuvuutta. Toisaalta taloudellinen ulottuvuus, jota kuvaa organisaation valinnat yhteistyön taloudellisten näkökohtien perusteella verkostomaisesta organisoitumisesta. Toisaalta sosiaalinen ulottuvuus, jossa yhteisöt voidaan nähdä yhteistyön institutionalisoitumisena, kuten edellä esitettiin ryhmänmuodostusprosessin eli yhteistyön sisäisten kehitysvaiheiden yhteydessä. Lisäksi sosiaaliset yhteisöt ja markkinat vastakkainasettelu tuo esiin verkostojen välisen jännitteen markkinoilla.

Ring & Van de Ven (1994) esittävät, että yhteistyösuhteet tarjoavat markkinasuhdetta ”tiheämmän” informaatiokanavan, sekä edellyttävät lojaalisuutta ja luottamusta. Nämä kuitenkin vaihtelevat eri suhteissa ja on tärkeää tunnistaa niiden erilaiset asteet yhteistyössä erityisesti oppimisen kontekstiin liittyvinä ominaisuuksina. Toisaalta verrattuna hierarkioihin verkostosuhteet ovat löyhempiä ja säilyttävät markkinaherkkyytensä – suhteet säilyvät ”markkinatestin” kohteina (esim. MacMillan & Farmer 1979). Myös tässä on olemassa merkittäviä eroja eri yhteistyösuhteissa. Tällaisten erojen tunnistaminen auttaa ymmärtämään yhteistyösuhteita muuttuvina ja tilannesidonnaisina oppimisen konteksteina. Sydowin (1992) mukaan yhteistyösuhteet ovat kuitenkin tyypillisesti kompleksisia, vastavuoroisia, ja suhteellisen vakaita – ainakin niiden oletetaan olevan latentisti vakaita suhteita, jotka aktivoituvat erityisen tuotteen tai palvelun kysynnällä

Usein nimenomaan alihankintasuhdetta on pidetty suhteellisen markkinaherkkinä. On tärkeää kuitenkin huomioida, että nämä suhteet ovat aina ainutkertaisia – kaikki alihankkijat eivät samankaan päähankkijan verkostossa saa samanlaista statusta suhteessaan päähankkijaan. Alihankkijoilla on erilaisia rooleja ja asemia päähankkijan organisoimassa yhteistyöverkostossa. Nämä roolit ja asemat toimitus- ja arvoketjuissa vaikuttavat esimerkiksi siihen, kuinka paljon informaatiota alihankkijan ja päähankkijan välillä siirtyy kuin myös informaation laatuun. Verkostosuhteen markkinaherkkyys vaihtelee eri suhteissa riippuen alihankkijan roolista ja asemasta. Tämä vaikuttaa myös sellaisiin usein verkostosuhteille ominaisiksi mainittuihin seikkoihin kuten luottamukseen ja avoimuuteen toimijoiden (yksilöiden) keskinäisessä vuorovaikutuksessa.

Sako (1992) kuvaa ideaalityyppisesti perinteiselle alihankinnalle tyypillisiä piirteitä juuri luottamuksen näkökulmasta. Alihankinnan tyyppien erottelu kuvaa ensinnäkin sitä, missä määrin osapuolet asettavat itsensä alttiiksi riippuvuussuhteelle ja toiseksi sitä, millä aikajänteellä osapuolet odottavat suhteelta vastavuoroisuuteen perustuvia hyötyjä. Sekä riippuvuussuhde että vastavuoroisuuteen perustuvien hyötyjen odottaminen pitävät kirjoittajan mukaan sisällään riskin, ettei toinen osapuoli toimikaan odotetulla tavalla.

Sakon mukaan riskialttiiseen riippuvuussuhteeseen sitoutuminen edellyttää osapuolten välillä jonkinasteista luottamusta. Jatkumon ääripäät nimetäänkin matalan ja korkean

luottamuksen alihankintasuhteiksi. Voidaan kuitenkin olettaa, että tietyn suhteen asetuminen näiden ääripäiden välille riippuu sekä toimittajan (alihankkijan) strategisesta taloudellisesta merkityksestä päähankkijan liiketoiminnalle, että sosiaalisista siteistä toimijoiden (yksilöiden) välillä. Luottamuksen merkitykseen yritystenvälisessä yhteistyössä palataan myöhemmin tässä luvussa tarkasteltaessa yritystenvälisen yhteistyöverkostojen sosiaalis-psykologista näkökulmaa sekä luvussa neljä oppimisen kontekstia kuvaavan viitekehyksen rakentamisen yhteydessä.

Alihankintasuhteita voidaan nimittää myös hierarkkisiksi toimitusketjusuhteiksi, jossa kyse on markkinaehtoista suhdetta integroituneemmasta suhteesta. Tällaista organisoitumista Kohtamäki (2005: 24) kuvaa siirtymänä kohti hierarkiaa, jatkumon markkina – hierarkia vaiheena, jossa erilaisia ohjausmekanismeja (markkinan hinta, hierarkian autoritäärisuus ja verkoston sosiaalinen ohjausmekanismi) voidaan käyttää samanaikaisesti (ks. myös Adler 2001: 218–220; Vesalainen 2004). Kun tämä liitetään edellä esitettyyn Sakon luokitteluun erilaisista alihankintasuhteista, voidaan huomata näissä tietyt liittymäkohtia. Alihankintasuhteet voivat sijoittua eri vaiheeseen jatkumolla, jolloin luottamuksen asteet voivat selittyä ohjausmekanismien erilaisella kombinaatiolla kyseisessä suhteessa. Toisaalta voidaan ajatella, että yhteistyösuhhteessa käytetyt ohjausmekanismien kombinaatiot eivät muodostakaan kaksikulotteisesti (markkina – hierarkia ja niiden väliin sijoittuva yhteistyö) tarkasteltavaa ilmiötä, vaan kolmiulotteisen, jossa sosiaalinen sidoksisuus ja relationaalisuus luo kolmannen ulottuvuuden, jolloin yhteistyö voidaan nähdä erillisenä ilmiönä, eikä ääripäiden väliin muodostuvana hybridimuotona.

Kuitenkin edellä olevasta voidaan erottaa tutkimuksellisesti yhteistyön analysointiin kolme eri ulottuvuutta: (1) taloudellinen ulottuvuus, joka tarkastelee yhteistyötä ja verkostoja yhtenä taloudellisen vaihdannan muotona markkinoiden ja hierarkioiden rinnalla, (2) kognitiivinen ulottuvuus, joka liittyy yksilöihin – heidän kokemuksiinsa ja niiden muovautumiseen vuorovaikutustilanteissa, ja jonka tässä tutkimuksessa ajatellaan liittyvän myös yhteistyön institutionalisoitumiseen ja yksilöiden välisiin sosiaalisiin suhteisiin, sekä (3) käytöksellinen (yksilöihin liittyvä) ja toiminnallinen (organisaatioihin liittyvä) ulottuvuus, joka kuvastaa yksilöiden käyttäytymisen aikaansaamaa toiminnan organisoitumista ja jonka avulla voidaan selittää yhteistyön rakenteellisen muodon vaihte-

lua. Viime mainittua voidaan organisaatioihin liittyvänä nimittää myös taloudellistoiminnalliseksi ulottuvuudeksi.

Yhteistyön taloudellis-toiminnallinen ulottuvuus voidaan liittää Vesalaisen (2002) esittämään kaksiulotteiseen viitekehykseen, jossa yritysten välistä suhdetta arvioidaan yhtäältä organisationaalisen sidoksisuuden ja toisaalta liiketoiminnallisen sidoksisuuden näkökulmista. Tämä jaottelu perustuu siihen, että kumppanuudessa on kysymys sekä organisaatioiden linkittymisestä keskenään yhteistä toimintaa tehostavin sitein että liiketoiminnallisesta yhteydestä, jossa yhteistyön kautta pyritään muodostamaan lisäarvoa, parantamaan kumppanusten asemaa markkinoilla ja sitä kautta lisäämään kummankin yrityksen tuottoja. (Vesalainen 2002; Varamäki ym. 2004.)

Kuitenkin tämän tutkimuksen kannalta oleellista on löytää sellaisia tekijöitä, jotka luovat oppimiselle rakenteellista kontekstia. Oppimisen rakenteellisen ulottuvuuden tarkastelussa käytetään tässä tutkimuksessa kahta erilaista yhteistyön rakenteellista muotoa: (1) yhteistyöverkoston organisationaalinen rakenne, jonka oletetaan liittyvän verkoston strategiaan ja taloudellisiin tavoitteisiin eli sen taloudellis-toiminnalliseen ulottuvuuteen, ja (2) verkoston sosiaalis-psykologinen rakenne, joka viittaa yksilöiden sosiaalisiin suhteisiin, joilla on vaikutuksensa myös yksilöiden kognitioihin liittyen näin myös yhteistyön institutionalisoitumiseen. Tämä luo yhteistyölle sosiaalisen ulottuvuuden. Tämän kautta pyritään ymmärtämään erilaisia yhteistyösuhteita oppimisen konteksteina, ja niihin liittyviä tilannetekijöitä ja näiden tilannetekijöiden merkitystä oppimiselle sekä niiden erilaisia vaikutusmekanismeja toimittajan oppimisprosesseihin.

Seuraavassa tarkastellaan erityisesti *yhteistyön taloudellis-toiminnalliseen ulottuvuuteen* liittyvää teoriaa, joka selittää yhteistyön organisoitumista. Tosin on huomioitava, että eri lähestymistavoissa on tarkastelussa käytetty sekä taloudellisia että sosiaalisia näkökohtia. Osaksi tästä syystä onkin jossain määrin vaikeaa erottaa nämä kaksi, organisoituminen ja institutionalisoituminen, kahdeksi eri ulottuvuudeksi yhteistyösuhteita analysoitaessa. Tämä näyttäisi olevan erityinen tutkimuksellinen ongelma aikaisemmassakin tutkimuksessa. Ulottuvuuksien painotuksissa on aste-eroja ja näiden perusteella voidaan

ajatella joidenkin lähestymistapojen olevan luonteeltaan enemmän taloudellis-toiminnallisia kuin sosiaalisia.

### **3.3 Yritystenvälisen yhteistyön taloudellis-toiminnallinen ulottuvuus ja organisationallaisten rakenteen muotoutuminen**

On olemassa kaksi pääasiallista lähestymistapaa, joita tutkijat ovat käyttäneet selittäessään niitä tekijöitä, jotka saavat yritykset lähtemään mukaan yhteistyöhön. Ensimmäinen näistä on Williamsonin (1975, 1985) kehittämä transaktiokustannusteoria, joka on osa uutta institutionaalista talousteoriaa. Tähän perustuvassa tutkimuksessa tutkijat ovat kiinnostuneita sosiaalisten, taloudellisten ja poliittisten instituutioiden vaikutuksesta ihmisten käyttäytymiseen (Kohtamäki 2005: 37). Williamsonin transaktiokustannusteoria painottaa näistä kuitenkin erityisesti taloudellista ulottuvuutta. Toinen lähestymistapa puolestaan painottaa strategisia tekijöitä ja käsittää erilaisia malleja, jotka kuvaavat kilpailukäyttäytymistä. Tämä lähestymistapa liittyy strategisen liikkeenjohdon tutkimukseen, jossa voidaan tunnistaa kolme erilaista lähestymistapaa: (1) resurssiperustainen näkemys (Resource Based View), (2) interaktiivinen lähestymistapa (Interactive Approach), ja (3) strategisten verkostojen näkökulma (Strategic Networks) (Vesalainen 2002: 27).

Kogutin (1988) mukaan mainittuja kahta päälähestymistapaa ei ole tutkimuksellisesti mitenkään selkeästi erotettu toisistaan. Kuitenkin periaatteellinen ero niiden välillä on, että vaihdantakustannusteorian argumentit perustuvat oletukseen kustannusten minimoinnista, kun taas strategiset motivaatiotekijät lähtevät kilpailuasemasta ja sen vaikutuksesta yrityksen tuottavuuteen. Seuraavassa tarkastellaan kumpaakin teoriasuuntausta pääkohdittain. Lisäksi esitetään sellaisia tutkimuksia, joissa nämä kaksi on yhdistetty. Tämän tarkastelun perusteella pyritään ymmärtämään lähemmin yhteistyön organisointumista ja merkitystä oppimisen kontekstina.

### 3.3.1 Transaktiokustannusteoria yhteistyön selittäjänä

Yhteistyön aloittamista on usein selitetty Williamsonin transaktiokustannuslähestymistavalla. Williamsonin käsitykset perustuvat Coasen (1937) kehittämälle näkemykselle organisoitumisesta. Williamson (1975) käsitteli alun perin Coasea mukaillen lähinnä markkinoita ja hierarkioita, eikä hänen alkuperäisessä pohdinnassaan käsitelty sinänsä yritystenvälistä yhteistyötä täydentävänä tai korvaavana organisoitumisen muotona edellä mainituille. Myöhemmin hän on tosin pyrkinyt täydentämään näkemyksiään ottaen huomioon myös verkostomaisen organisoitumisen.

Williamson esittää, että yritykset valitsevat sellaisen vaihdannan tavan, joka minimoi tuotanto- ja vaihdantakustannuksia. Tuotantokustannukset vaihtelevat yritysten välillä riippuen toiminnan laajuudesta, oppimisesta tai sopivasta osaamisesta. Vaihdantakustannukset muodostuvat puolestaan kuluista, joita syntyy sopimuksien teosta, niiden ehtojen täyttämistä sekä sellaisesta toiminnasta, jonka tarkoituksena on lisätä riippuvuutta toimijoiden välillä tai vakauttaa suhdetta tai ohjata vaihdantaa.

Transaktiokustannusperspektiivistä kolme vaihdantatilannetta (1) ympäristön epävarmuus, (2) resurssien (kirjallisuudessa käytetään pääosin käännöstä pääoma, mutta käsite resurssi vaikuttaa luontevammalta) erityisyys ja (3) vaihdannan säännöllisyys määrittävät, mikä vaihdannan hallinnoinnin (governance) muoto on tehokkain. Kohtamäen (2005: 28) mukaan yritysten kahdenvälisissä vaihdantasuhteissa ”governance” -käsitteellä on tarkoitettu vaihdantojen (transaktioiden) organisointia (ks. myös Mitronen 2002: 20; Williamson & Ouchi 1981). Williamson (1991) esittää, että kehittyäkseen ja menestyäkseen organisaation on luotava sellainen vaihdannan hallinnoinnin rakenne, joka on tehokas ongelmiin mukautumisen, koordinoinnin ja vaihdantojen turvaamisen näkökulmista.

Taloudellisen organisaation keskeisimpiä ongelmia on ympäristön epävarmuus (Williamson 1991: 278). Tämä on viime vuosien aikana huomattavasti lisääntynyt globaalin kilpailun myötä. Tällainen epävarmuus saa aikaan sen, että yritysten on pyrittävä mukautumaan yllättäviin ja nopeisiin muutoksiin. Esimerkiksi kysynnän epävarmuus tai

kausiluonteisuus tekee vertikaalisesta integraatiosta yritykselle riskialttiin (Ballakrishnan & Wernerfelt 1986; Mariotti & Cainarca 1986) ja tästä syystä yritykset pyrkivät hajauttamaan toimintojaan autonomisiin yksiköihin, esimerkiksi ulkoistamalla alihankkijoille (Mariotti & Cainarca 1986; Robins 1993; Snow, Miles & Coleman 1992; Zenger & Hesterly 1997). Tällaisen ajattelun lisäävän joustavuutta, koska resursseja voidaan allokoida nopeammin vastaamaan muuttuneita tilanteita. Tähän viittaa myös Sydow (1998) esittämillään latenteilla suhteilla, jotka aktivoituvat kulloisenkin tilanteen mukaan. Tämä aiheuttaa myös sen, että kahdenväliset yhteistyösuhteet ovat aina tilanteeseen sidottuja ja ne ovat myös alati muuttuvia. Oppimiseen tällä on liittymiä erityisesti samassakin yhteistyösuhteessa tapahtuvan oppimisen kontekstin vaihtelun kautta.

Toisaalta vaihdannat saattavat sisältää erityisiä tai räätälöityjä resursseja esimerkiksi koneita ja laitteita, prosesseja tai osaamista. Näitä vaihdannan osapuolet ovat kehittäneet ylläpitääkseen vaihdantaa. Tällaiset luovat riippuvuutta yhteistyötä tekevien osapuolten välillä, koska niitä ei voi helposti siirtää muihin suhteisiin (Williamson 1985). Tämä riippuvuus saa aikaan osapuolten välisen koordinoinnin tehostamista. Perusajatuksena kuitenkin on, että yhteistyössä yritysten riippuvuus toisistaan lisääntyy, mutta riippuvuuden määrä ja laatu vaihtelevat erityyppisissä yhteistyösuhteissa.

Tuotteen tai palvelun räätälöinti lisää tarvetta vaihdantojen turvaamiseen, koska räätälöity tuote tai palvelu tekee sekä myyjän että ostajan haavoittuvaisemmaksi suhteessaan markkinamuutoksiin. Miles ja Snow (1992: 55) puolestaan toteavat, että räätälöinti sisältää myös inhimillisten resurssien erityisyyttä. Inhimillisiä resursseja ovat yrityksen koko henkilökunta ja sen osaaminen. Siihen sisältyy sellaisia elementtejä kuin kyvyt ja erilaiset taidot, työasenne, älyllinen kyvykkyys, motivaatio ja ammattikokemus (Child & Heavens (2001). Resursseja on olemassa jo yhteistyön alussa, jotta toimittajasta tulee asiakasyrityksen organisoiman verkoston jäsen, mutta niiden edelleen kehittäminen tapahtuu yhteistyösuhteen jatkuessa. Ne saattavat myös muotoutua ajan kuluessa suhdet spesifiksi tietämykseksi siitä, miten tässä nimenomaisessa suhteessa toimitaan.

Räätälöity vaihdanta, joka sisältää paljon suhdet spesifiä tietämystä, vaatii transaktiokustannusteorian mukaan sellaista vaihdannan hallinnoinnin muotoa, joka parantaa yhteis-

työtä ja läheisyyttä sekä säännöllistä vaihdantaa hiljaisen tiedon siirtämiseksi tehokkaasti osapuolten välillä. Nämä eivät tule tehokkaasti koordinoituiksi markkinamekanismein – ne vaativat joko hierarkkisen tai yhteistyö(verkosto)mekanismin. Kuitenkin voidaan arvioida, että todennäköisesti yhteistyösuhteessa osapuolten välinen vuorovaikutus ei suoraan vaikuta suhdespesifin tietämyksen muodostumiseen, vaan pikemminkin suhteen kehittymiseen kulunut aika.

Säännöllinen vaihdanta mahdollistaa niin eksplisiittisen kuin hiljaisenkin tiedon sisäistymisen ajan kuluessa. Toimijat eivät kykene sisäistämään niitä lyhytaikaisessa tai satunnaisessa vuorovaikutuksessa. Tässä on huomioitava myös Pisanon (1989: 16) esittämä ajatus, että tietämys tietyistä partnerista ja siitä, kuinka yhteistyötä tämän partnerin kanssa tehdään, on tärkeä suhdespesifi resurssi, joka syvenee, kun yhteistyöosapuolet toteuttavat useampia kuin vain yhden yhteistyöprojektin.

Kuitenkin transaktiokustannusteorian mukaan kysynnän epävarmuus työntää yrityksiä kohti toiminnan hajautusta, kun taas räätälöityjä suhdespesifejä inhimillisiä resursseja sisältävät vaihdannat, lisäävät tarvetta yhteistyöhön ja integraatioon. Yhteistyön (verkoston) hallinnointi (governance) tasapainoilee näiden kilpailevien vaatimusten välillä.

Myös tehtävien monimutkaisuuden ajatellaan luovan käytöksellistä riippuvuutta (Pfeffer & Salancik 1978: 41), josta nousee myös tarve koordinoituille toiminnoille. Erikoistuminen ja erilaisten panosten tarve johtuu esimerkiksi toimintojen lisääntymisestä, liiketoiminnan kasvamisesta, tuotteiden määrän tai kohdemarkkinoiden lisääntymisestä (Killing 1988). Tehtävien monimutkaisuus yhdistettynä nopeusvaatimukseen tekee koordinoinnin sarjana peräkkäisiä vaihdantoja tehottomaksi, koska tarve lyhentää läpimenoaikoja vastaamaan nopeisiin markkinamuutoksiin tai tarve vähentää kustannuksia tiukasti kilpailluilla markkinoilla, vaatii tehokkaasti koordinoitua kokonaisprosessia toteutuakseen.

Yhteenvetona voidaan siis todeta, että ympäristön epävarmuus saa aikaan joko vertikaalisen integraation tai toimintojen ulkoistamisen ja/tai yhteistyön. Yhteistyösuhteen hallinnoinnin muuntelu puolestaan voidaan olettaa riippuvan siitä kuinka räätälöityä ja



säännöllistä vaihdanta on tai kuinka monimutkaisia tehtäviä suoritetaan. Tästä voidaan olettaa, että jokainen erilainen yhdistelmä saa aikaan erilaisen koordinoinnin ja integroinnin tarpeen, jotka puolestaan vaikuttavat suhteessa käytettävään ohjauksen kombinaatioihin, joihin Kohtamäki (2005: 11) viittaa omassa tutkimuksessaan. Kohtamäki esittää, että yhtä liiketoimintasuhdetta ohjatessaan kärkiyritys (tässä tutkimuksessa asiakasyritys tai päähankkija) voi samanaikaisesti käyttää eri ohjausmekanismeja hyödyksi. Kohtamäen mukaan kärkiyritys voi rakentaa suhdekohtaisen tavan ohjata, jolloin se määrittelee hintaohjauksen, autoritäärisen sekä sosiaalisen ohjauksen tason kyseisessä toimittajasuhteessa.

Transaktiokustannusteoria, joka painottaa resurssien erityisyyttä (räätälöintiä), markkinoiden muutosten luomia aika- ja joustavuuspaineita sekä vaihdannan säännöllisyyttä ja tehtävien monimutkaisuutta, auttaa ymmärtämään yritystenvälistä yhteistyötä vaihtoehtoisena toimintamallina markkinaehtoisen ja vertikaalisesti integroidun toiminnan korvaavana muotona. Se auttaa myös hahmottamaan tällaisen toimintatavan etuja ja mahdollisuuksia erilaisissa tilanteissa, mutta ei tarjoa varsinaisesti malleja erilaisten verkostosuhteiden taloudellisesti-toiminnallisen rakenteellisen ulottuvuuden ymmärtämiseen ja kuvaamiseen oppimisen kontekstina. Eri yhteistyömuotojen rakenteellisten seikkojen vertailu onkin tutkimuksissa jäänyt vähäiselle huomiolle. Vaikka kirjallisuudessa esimerkiksi epävarmuuden ja hallinnoinnin muodon valintaa onkin tutkittu paljon, ovat empiiriset tutkimukset tuottaneet pirstaloitunutta ja osaksi jopa aivan vastakkaisiakin tuloksia (Mahoney & Pandian 1992; Sutcliffe & Zaheer 1998).

Transaktiokustannus -lähestymistapa ei myöskään erityisesti tuo esiin sitä, miten organisaation rajojen luonne – kiinteä vai joustava – määräytyy, vaikka ottaakin kantaa organisaation rajoihin. Rajojen ominaisuuksilla on kuitenkin suuri vaikutus esimerkiksi tiedon ja osaamisen siirron tarpeeseen ja toisaalta siirron mahdollisuuteen yritystenvälisessä yhteistyössä. Lisäksi tämän lähestymistavan selitykset, jotka keskittyvät transaktion luonteeseen, staattiseen tehokkuuteen ja rutiinitilanteisiin, eivät kykene ilmaisemaan niitä strategisia ja sosiaalisia tekijöitä, jotka saavat yritykset lähtemään mukaan yhteistyöhön. Huomiota kiinnitetään ainoastaan vaihdantakustannusten tehokkuuteen yhteistyöhön motivoijana, joskin lähestymistapa on ollut tehokas määriteltäessä vertikaalista

integraatiota toimittajien ja ostajien kesken nimenomaan valmistusteollisuudessa (Henart 1991; Osborn & Baughn 1990).

Kogutin (1988) mukaan transaktiokustannusteorian ja strategisen käyttäytymisen teorioilla on paljon yhteistä – periaatteessa ne eroavat yrityksen tavoitteiden suhteen. Transaktiokustannusteoria siis olettaa, että yritys suorittaa vaihdantaa sellaisessa muodossa, joka minimoi tuotanto- ja vaihdantakustannuksia. Vaihdantakustannusteoria kohdistaa huomion nimenomaan kustannuksiin, jotka ovat erityiselle taloudelliselle vaihdannalle ominaisia riippumatta tuote-markkinastrategiasta. Strategisen käyttäytymisen lähestymistapa puolestaan olettaa, että yritykset suorittavat vaihdantaa muodossa, joka maksimoi tuottoja parantamalla yrityksen kilpailuasemaa suhteessa kilpailijoihin. Kogutin (1988) mukaan näitä kahta teoriaa pidetään yleisesti toisensa poissulkevinä, vaikka ne ovat hänen mielestään paremminkin toisiaan täydentäviä. Kogutin johtopäätöksensä on, että nämä kaksi analyysia eroavat toisistaan lähinnä kahdessa suhteessa: ensinnä yhteistyön motiiveissa, ja toiseksi partnereiden valinnan perusteissa. Näillä kummallakin voidaan olettaa olevan merkitystä myös oppimiseen yhteistyössä samoin kun siihen, millainen yhteistyön muodon yhteistyötä tekevät yritykset valitsevat ja millainen oppimisen konteksti yhteistyöstä muodostuu.

Seuraavassa tarkastellaan lähemmin strategisen johtamisen resurssiperustaisen näkemyksen merkitystä erityisesti yhteistyön selittäjänä ja sen tarjoamana kehyksenä pyritäessä löytämään sellaisia tekijöitä, jotka auttavat ymmärtämään erilaisia yhteistyömuotoja ja niiden tarjoamaa näkemystä oppimisen kontekstista kahdenvälisessä yhteistyösuhteessa.

### 3.3.2 Resurssiperustainen näkemys yhteistyön selittäjänä

Yrityksen kilpailustrategia liittyy kysymykseen siitä, miten yritys voi saavuttaa kilpailuetua suhteessa kilpailijoihinsa. Childin ja Faulknerin (1998) mukaan kilpailustrategiassa on olemassa kaksi laajaa tutkimusperinnettä. Ensimmäinen painottaa sitä, kuinka toimialan sisäinen rakenne voi antaa yritykselle mahdollisuuden ylivoimaisiin tuottoihin yrityksen keskittyessä strategiassaan kustannusjohtajuuteen, differointiin tai fokusoin-

tiin, sekä valitun strategian sopivuuteen toimialan kilpailutilanteeseen (Porter 1980, 1985). Toinen tutkimusperinne kiinnittää huomiota kilpailuettuun, jota yritys voi saavuttaa ainutlaatuisilla resursseilla, joita se yhdistää tarjotakseen asiakkailleen asiakkaan arvostamia tuotteita, joita kilpailijoiden on vaikea jäljitellä (Collis 1996). Yhteistyöstrategia yhden tai useamman yrityksen kanssa voi antaa mahdollisuuden tällaiseen tavalla, jossa tunnistetaan molemmat edellä mainituista kilpailustrategian tutkimusperinteistä (Child & Faulkner 1998).

Yhteistyöstrategia voi tarjota yhteistyötä tekeville yrityksille mahdollisuuden parantaa asemaansa toimialallaan. Porterin (1985) esittämää käsitettä ”arvoketju” (value chain) on käytetty esimerkiksi erottelemaan yhteistyöstrategioita partnereiden panostamien erilaisten resurssien lajien mukaan (Porter & Fulmer 1986; Root 1988; Lorange & Roos 1992). Yksi strateginen vaihtoehto yhteistyöosapuolille on yhdistää samanlaisia resursseja kehittääkseen liiketoiminnan laajuutta, rationalisoidakseen kapasiteettia, siirtääkseen osaamista tai jakaakseen riskiä. Tällaisista strategioista on käytetty sellaisia termejä kuin ”additiivisuus”, ”mittakaava” (scale), laajuus (scope) ja symmetrisyys. Toinen yhteistyöstrategian tyyppi, täydentävien resurssien yhdistäminen, jossa yhteistyöosapuolet tulevat mukaan erilaisiin arvoketjun toimintoihin, antaa kullekin mahdollisuuden rakentaa omia vahvuuksia ja omaa kilpailuetua.

On huomioitava, että säilyttääkseen asemansa arvoketjussa yritysten on pyrittävä säilyttämään oma kilpailukykyensä myös ajan kuluessa. Lisäksi yhteistyöpartnereiden resurssit voivat olla osaksi toisiaan täydentäviä ja osaksi samankaltaisia ja on mahdollista, että ne yhteistyön syventyessä muuttuvat hyvin samankaltaisiksi yritysten oppiessa toisiltaan ja luodessa yhteistyössä uutta yhteistä osaamista. Nämä seikat arvoketjuista on tärkeää huomioida juuri oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta.

Osa strategisen johtamisen teoriaa on resurssiperustainen näkemys (resource-based view), jonka mukaan yritys koostuu resursseista, jotka ovat enemmän tai vähemmän erityisiä juuri kyseiselle yritykselle (Penrose 1959; Foss & Knudsen 1996). Strategisen johtamisen teoriahan lähtee siitä, että yrityksillä on tiettyjä ydinkyvykkyksiä ja muuta osaamista, jonka pohjalle yrityksen toiminta rakentuu. Lisäksi perusajatuksena on, että

yritys hankkii vaikeasti jäljiteltäviä arvokkaita resursseja ja kyvykkyyksiä, joiden avulla se saavuttaa kilpailuetua. Tämän näkemyksen mukaan ydinkyvykkyydet ovat sitä yrityksen liiketoiminnalle oleellisen tärkeää osaamista, jolla yritys saavuttaa kilpailuetua markkinoilla; ne ovat kriittisiä tai ainutlaatuisia resursseja, joita organisaatiolla on; ne ovat vaikeasti jäljiteltävissä ja tuottavat arvoa arvoketjussa sidosryhmille.

Andreu ja Ciborra (1996) esittävät, että ydinkyvykkyys kehittyy organisaatiossa yleisesti saatavilla olevista resursseista oppimisprosessin tuloksena. Tällaisella ydinkyvykkyyksien kehittämällä yritys pyrkii erilaistumaan strategisesti kilpailijoistaan. Osaa-minen on puolestaan sellaisia erityisiä tietoja ja taitoja, jotka erottavat kyseisen organisaation muista organisaatioista. Sitä kehittyy kirjoittajien mukaan yhdistämällä ja käyttämällä resursseja organisaation rutiinien avulla. Organisationaalinen rutiini taas on erityinen tekemisen tapa, jonka organisaatio on kehittänyt ja oppinut, ja jonka käyttämisessä se on erittäin tehokas ja vaikuttava jopa niin, että rutiini on lähes automatisoitunut. Näihin rutiineihin kirjoittajien mukaan on aikojen kuluessa uppoutunut paljon organisationaalista tietämystä, joka on muuntunut piileväksi (hiljaiseksi) ja siten vaikeaksi jäljitellä. Kyvykkyyksiä siis voidaan saada aikaan organisationaalisten rutiinien avulla resursseista ja osaamisesta. Lisäksi kyvykkyyksiä käyttämällä voidaan tuottaa uusia organisationaalisia rutiineja. Riippuen organisaation toiminta-ajatuksista ja kilpailuympäristöstä kyvykkyyksistä voi kehittyä ydinkyvykkyyksiä, jos organisaation on mahdollista saavuttaa niiden avulla pysyvää kilpailuetua. Kyvykkyydet ovat syntyneet sellaisen oppimisprosessin kautta, joka on aina organisaatiokohtainen; ne ovat tästä syystä polku-riippuvaisia, kontekstisidonnaisia ja siten erityisiä.

Barneyn (1991) mukaan kilpailuetua antavaksi ydinkyvykkyydeksi kehitettävässä kyvykkyydessä on strategista potentiaalia, kun se on: (1) arvokasta – saa aikaan mahdollisuuksia ja/tai neutraloi uhkia yrityksen ympäristössä, (2) harvinaista – niiden yritysten määrä, joilla on tämä kyvykkyys, on pienempi kuin se, joka tarvitaan täydellisen kilpailun aikaansaamiseen toimialalla, (3) epätäydellisesti jäljiteltävissä – esimerkiksi sen hankintaprosessin ainutlaatuisuuden vuoksi, kun kyvykkyyden ja kestäväen kilpailuedun välinen riippuvuus on kausaalisesti monimerkityksellinen, ja (4) strategisesti korvaamaton – ei ole vaihtoehtoisia tapoja saada aikaan samoja tuloksia.

Resurssit voidaan luokitella Stoelhorstin (1997) mukaan pääomiin, kompetensseihin ja tilanteen tuomiin etuihin. Pääomat ovat oikeudellisen omistuksen ja sopimusten kohteita. Kompetenssit ja tilanteen tuomat edut sen sijaan eivät ole helposti muunnettavissa omistusoikeuden kohteiksi. Erityisesti kahden viimemainitun resurssiluokkien jäljittelemisen saattaa olla kilpailijoille vaikeita, koska ne eivät ole myöskään helposti havaittavissa (Lippman & Rumelt 1982). Kilpailijat saattavat pyrkiä havainnoimaan yrityksen toimintaa, mutta niiden on vaikea ymmärtää toimintaan sisältyvää tietämystä. Tällainen on aina enemmän tai vähemmän piilevää – se on sisäistyneenä yksilöiden päähän ja käsiin, organisaatorakenteisiin ja -käytänteisiin.

Resurssiperustainen lähestymistapa siis olettaa, että kilpailuetu saattaa olla ylläpidettävissä, jos on olemassa kilpailurajoitteita ex post. Resurssiperustainen lähestymistapa painottaa siis sitä, miten resurssien kehittämisprosessi on sellainen, että se estää kriittisten resurssien jäljittelyn. Tämä ajatus voidaan liittää esimerkiksi yhteistyön avulla kehitettäviin ainutlaatuisiin resurssiyhdistelmiin, joita kilpailijoiden on vaikea tunnistaa ja tästä syystä myös vaikea jäljitellä. Tällaista on esimerkiksi piilevään (hiljaiseen) tietoon perustuva tietämys, jota on vaikea siirtää muuten kuin läheisessä vuorovaikutuksessa yksilöiden välillä.

Kun edellisessä transaktiokustannus -lähestymistavassa painottuu yhteen sopiminen lähinnä kustannusten minimoimisella, on resurssiperustaisessa lähestymistavassa ajatuksena, että partnereiden valinta parantaa osapuolten kilpailuasemaa resurssien yhteensopimisen kautta (Kogut 1988: 322). Strategisen johtamisen teoriassa painotetaan siis osapuolten yhteensovittamista sen sijaan, että yhteistyötä tarkasteltaisiin pelkästään yksittäisen osapuolen näkökulmasta kuten transaktiokustannusteoriassa.

Child ja Faulkner (1998) esittävät matriisin, jossa tunnistetaan sekä hyöty- että kyvykkyydentävyyskäsitteitä, joita vertaamalla voidaan tehdä päätöksiä siitä, millainen hallinnon muoto tietyn toiminnon suorittamiseksi on sopivin. Erilaiset vaihtoehdot ovat toiminnon ostaminen yrityksen ulkopuolelta (markkinaehtoisesti), toiminnon tuottaminen yrityksen sisäisesti tai toiminnon tuottaminen yhteistyössä toisen (toisten) yrityksen kanssa. Heidän mukaansa matriisin tarkoituksena on auttaa yrityksen johtoa tunnistamaan

maan, kuinka parhaiten voidaan tietty toiminto suorittaa. Matriisissa toisena ulottuvuutena on toiminnon tuottamiseen tarvittava oma suhteellinen kompetenssi (osaaminen, kyvykkyys, pätevyys) ja toisena ulottuvuutena toiminnon strateginen tärkeys yrityksen kilpailumenestykselle markkinoilla, toisin sanoen kuinka lähellä yrityksen ydinkyvykkyksiä liikutaan (kuvio 10). Tässä yhteistyötä tarkastellaan päähankkijan, toisin sanoen toimintojaan ulkoistavan tai sellaista harkitsevan yrityksen näkökulmasta.

<i>Toiminnon strateginen tärkeys</i>	Suuri	Yhteistyö	Investoidaan ja tehdään itse	Tehdään itse
	Keskin-kertainen	Yhteistyö	Yhteistyö	Tehdään itse
	Pienin	Ostetaan	Ostetaan	Ostetaan
		Pieni	Keskin-kertainen	Suuri

*Kompetenssi verrattuna markkinoiden parhaaseen*

**Kuvio 10.** Tehdä – ostaa – yhteistyö -matriisi (Child & Faulkner 1998: 91).

Kun toiminnon strateginen merkitys on joko keskinkertainen tai suuri on se suoritettava joko sisäisesti tai yhteistyössä. Jos sen merkitys on pieni, se voidaan aina ostaa yrityksen ulkopuolelta. Toisaalta, jos toiminnon strateginen merkitys on suuri, mutta oma kompetenssi sen tuottamiseen pieni, on sellaisen toiminnon tuottamiseksi harkittava yhteistyötä. Sen sijaan toiminto, jossa oma kompetenssi on keskinkertainen tai suuri verrattuna markkinoiden parhaaseen ja jonka strateginen merkitys on vähintäänkin keskinkertainen tai suuri tulisi aina pitää yrityksen sisäisenä tai hankkia yrityksen sisäiseksi.

Tämäkin malli auttaa ymmärtämään, mitkä strategiset tekijät vaikuttavat siihen, koska jokin toiminto ostetaan ulkoa esimerkiksi kilpailuttamalla tai milloin toiminnon suhteen pyritään mahdollisesti läheisempään yhteistyöhön toimittajan kanssa. Malli myös selkeyttää ajatusta siitä, minkälaiset toiminnot tulisi aina pitää yrityksen sisäisinä. Kuitenkaan tämäkään malli ei auta vielä muodostamaan kuvaa yhteistyöstä muuten kuin esit-

tämällä vaihtoehdot markkina – yhteistyö – hierarkia. Yhteistyön erilaisiin muotoihin, esimerkiksi juuri yhteistyön syvällisyyteen, tämäkään malli ei ota kantaa. Näin sen avulla ei voida suoraan päätellä oppimiseen liittyviä tarpeita tai edellytyksiä, eikä mahdollisuuksia tai esteitä, sen kummemmin kuin näiden kautta muodostuvaa oppimisen kontekstiakaan.

Kogut (1988) on esittänyt organisationaalisen oppimisen mahdollisuutta yhtenä yhteistyöhön motivoivana tekijänä. Sellainen kuitenkin riippuu yhteistyön muodosta ja myös organisationaalisten rajojen luonteesta, jotka vaikuttavat esimerkiksi hiljaisen tiedon (Polanyi 1967) siirtoon yhteistyössä (vrt. Williamsonin 1985, 1991). On huomioitava, että hiljaista tietoa ei voida siirtää muuten kuin läheisessä vuorovaikutuksessa yhteistyöverkoston toimintaan osallistuvien henkilöiden välillä. Tällaista lähestymistapaa painottavissa tutkimuksissa yhteisyrityksen onkin katsottu olevan paras vaihtoehto yhteistyön organisoinnille.

Vaikka edellä käsitellyt kaksi tutkimussuuntausta kumpikin tutkivat organisationaalisia hallinnoinnin muotoja (markkina – yhteistyö – hierarkia), ne ovat kehittyneet erilleen toisistaan. Monet tutkijat analysoivat, miten yritys valitsee erityisen hallinnoinnin muodon seuraten transaktiokustannus -lähestymistapaa ja esittävät, että optimaalinen muoto on ensisijaisesti tehokkuusnäkökulmasta lähtöisin (vrt. Williamson 1975, 1985). Sitä vastoin tutkimussuunta, joka on tutkinut esimerkiksi erityisinvestointien vaikutusta suorituskykyyn, on säännönmukaisesti perustunut strategisen johtamisen resurssiperustaiseen ajatteluun (Barney 1986; Rumelt 1984; Wernefelt 1984) kuvatessaan investointien ja resurssien erityisluonnetta, jotka mitä todennäköisimmin mahdollistavat kilpailukykyyn luonnin.

Yritysten sisäisiin rakenneongelmiin tiedetään jo monia erilaisia ratkaisuja, kun taas yritysten välisiin suhteisiin tarjotaan helposti vakioratkaisuja. Tämä on Grandorin (1997: 899–900) mukaan seurausta universaalisuusharhasta (universalistic bias), joka on ollut yleistä verkostotutkimuksessa. Grandorin (1997: 898) esittämän kritiikin mukaan niin yhteisyritysten kuin alihankintasuhteidenkin koordinoinnissa voidaan olettaa olevan periaatteessa suuriakin eroja. Näin ollen organisaatioiden välisten suhteiden analyysin en-

simmäinen vaihe pitäisi kirjoittajan mukaan olla rakenteellisten vaihtoehtojen tunnistaminen, koska taloudelliset toimijat tarvitsevat yleensäkin laajan repertuaarin mahdollisia ratkaisuja. Vastaantulevat ongelmat ovat monenlaisia, niinpä ratkaisuvaihtoehtojakin pitäisi olla joka tilanteeseen omansa, eikä niin, että kaikkiin ongelmiin tarjotaan suurin piirtein samaa ratkaisua.

Häkkisen (2004: 16) mukaan alihankintatoiminnan kehittäminen tapahtuu tyypillisesti päähankkijan johdolla ja näin ollen kehitetyt alihankinnan toimintamallit voivat vaihdella huomattavasti eri päähankkijoilla ja alihankkijoilla. Myös jokainen alihankintaprosessi on enemmän tai vähemmän yksilöllinen. Valmistusalihankinnan erityinen piirre Häkkisen (2004) mukaan on, että alihankkija valmistaa päähankkijan piirustusten mukaisia osia, joille ei ole muita ostajia. Tyypillisesti kummatkin osapuolet ovat itsenäisiä yhtiötä omine tavoitteineen. Kummatkin pyrkivät minimoimaan riskinsä ja maksimoimaan tuloksensa. Molemmilla on omat strategiset ja operatiiviset johtamisjärjestelmänsä. Lisäksi yritykset voivat sijaita maantieteellisesti etäällä toisistaan, mikä hankaloittaa tiedonvaihtoa ja kommunikointia.

### 3.3.3 Yhteistyön muodon määrittely taustateorioiden yhdistelmänä

Cox (1996) yhdisti sekä transaktiokustannusteorian että resurssiperustaisen lähestymistavan pyrkiessään mallintamaan sitä, missä tilanteessa yritys ulkoistaa toimintojaan ja minkälaisia yhteistyön muotoja ulkoistamisessa käytetään. Hän käyttää mallinsa pohjana Reven (1990) esittämiä ideoita. Coxin (1996) esittämässä toimintojen ulkoistamisen mallissa toimintoja ulkoistetaan erilaisille yhteistyökumppaneille sen mukaan, kuinka lähellä tai kaukana ulkoistettavat toiminnot ovat yrityksen omista ydinkyvykkyyksistä<sup>1</sup>, jotka liittyvät transaktiokustannusteorian resurssierityisyyteen. Tässä ajattelussa erityisillä taidoilla tai palveluilla on korkea resurssierityisyys, jos ne ovat vakiinnutettuja ja

---

<sup>1</sup> Reve (1990) esittää, että yrityksen ydinkyvykkyyksiä on tavallisesti neljää tyyppiä: 1) Sijainnin erityisyys (Site Specificity = Resource Immobility), 2) Fyysisen pääoman erityisyys (Physical Asset Specificity = Technological Advantages), 3) Inhimillisen pääoman erityisyydet (Human Asset Specificity = Know How Advantages), ja 4) Rääätälöidyt erityisyydet (Dedicated assets = Specialized Investments). Nämä ovat yhtäpitäviä Williamsonin (1985) esittämien alkuperäisten erityisten pääomien kanssa.



”upotettuja” toimintaohjeisiin tai yrityksen inhimillisiin resursseihin<sup>2</sup>. Mallissaan Cox (1996) esittää, että markkina-aseman ja sen tuomien tuottojen ylläpitämiseksi sellaiset toiminnot, joilla on korkea resurssierityisyys, jätetään yritykseen. Sellaiset toiminnot, joilla on matala resurssierityisyys, ja jotka eivät ole yrityksen menestykselle oleellisen tärkeitä, voidaan puolestaan ulkoistaa markkinaehtoisesti kilpailuttamalla. Sen sijaan sellaiset toiminnot, joilla on keskimääräinen resurssierityisyys, tulisi ulkoistaa yritystenvälisille yhteistyöverkostoille tai erilaisissa asemissa oleville alihankkijoille.

Tällä tavoin Coxin (1996) mukaan voidaan määritellä yhteistyösuhteessa taso, milloin yritys voi toimia suhteellisen markkinalähtöisesti ulkoisissa sopimussuhteissaan tai milloin sen tulee päättää tuotteiden ja palvelujen tuottamisesta sisäisellä vertikaalisella integraatiolla. Samalla erotellaan osapuolten suhteellisen neuvotteluvoiman ja omistajuuden ehdoin se ulkoisen sopimussuhteen muoto, jolla tuotteita tai palveluja tuotetaan.

Jos yritys aikoo menestyä markkinoilla, tulee sen ydinosaaminen määriteltynä sellaisen tärkeytenä kilpailuedulle olla Coxin (1996) mukaan aina sisäisesti kontrolloituja. Keskimääräistä resurssierityisyyttä täydentävä osaaminen on ulkoistettavissa läheisiin ulkoisiin sopimussuhteisiin, jotka perustuvat erilaisille allianssimuodoille. Alhaisen resurssierityisyyden osaaminen voidaan ulkoistaa sopimuksin, jotka vastaavat markkinaehtoista kilpailuttamista. Alhainen resurssierityisyys liittyy siis sellaisiin taitoihin tai asiantuntemukseen, jotka eivät ole avainasemassa yrityksen menestykselle toisin sanoen niillä on vähäinen strateginen merkitys. Vaihdataan liittyvät erityiset resurssit ja niiden merkitys kilpailuedulle määrittävät myös sen, mitkä ovat organisaation teholliset rajat (Reve 1990: 144).

Coxin mukaan keskimääräinen resurssierityisyys liittyy puolestaan täydentäviin taitoihin tai asiantuntemukseen, joka on mahdollisesti merkityksellinen yrityksen markkina-

---

<sup>2</sup> Reven (1990) mukaan, jos relevantit vaihdannat eivät ole vakiintuneita tai uponneita yrityksen inhimilliseen pääomaan, silloin tulisi olla suuntauksena, että nämä vaihdannat hankitaan ulkoa niiden alhaisen pääoman erityisyyden vuoksi. Tämä erityisesti silloin, kun niiden suhteen on myös alhainen epävarmuuden taso niiden saatavuuden suhteen. Keskimääräisen pääomien erityisyyden vaihdannassa, silloin kun on myös olemassa korkea epävarmuuden taso, johtaa jakamisen, yhteistyön ja kahdenvälisen suhteiden eri muotoihin ulkoisten toimittajien kanssa (Reve 1990). Williamsonin alkuperäisessä tulkinnassa pääomien erityisyys liittyy uponneisiin kustannuksiin ja epävarmuuden suhteelliseen asteeseen markkinasuhteissa.

aseman ylläpitämiselle, mutta jotka eivät ole ydinosaamista. Nämä tulee erityisesti huomioida, sillä mitä lähempänä ne ovat ulkoistavan yrityksen omia ydinkyvykkyyksiä, sitä enemmän yrityksen tulisi harkita vertikaalista integraatiota. Mitä kauempana yrityksen ydinkyvykkyyksistä ne ovat, sitä vähemmän on tarvetta vertikaaliselle integraatiolle. (Cox 1996).

Coxin mukaan suhteen asema erottelee myös osapuolten keskinäisen suhteellisen vallan määrää, ja omistajuuden astetta, joka ulkoisilla sopimusosapuolilla on mahdollisissa tavaroissa tai palveluissa, joita näissä yhteistyösuhteissa tuotetaan. Esimerkiksi komponentteja valmistava toimittaja tekee työsuorituksen asiakasyrityksen omistamaan materiaaliin asiakasyrityksen työkuvien ja -ohjeiden mukaan. Mitä lähempänä osaaminen on alhaista resurssierityisyyttä, sitä todennäköisempää on, että on useita potentiaalisia toimittajia näille tavaroille ja palveluille. Mitä lähemmäksi korkean resurssierityisyyden ydinosaamista mennään, sitä suurempi on todennäköisyys, että yhteistyösuhde johtaa fuusioon tai jos se ei ole mahdollista, tuloksena on hyvin läheinen suhde yksittäistoimittajana sopimuksella, jossa molemmilla osapuolilla on joitain selviä omistajan oikeuksia tuotettuihin tavaroihin tai palveluihin. (Cox 1996).

Coxin esittämä erilaisten yhteistyösuhteiden määrittely voidaan esittää seuraavanaisena kuviona (kuvio 11), joka yhdistää nämä eri teorioihin perustuvat näkemykset organisoinnista.

Ulkoiset sopimukset		Sisäiset sopimukset
Alhainen pääomien erityisyys		Korkea pääomien erityisyys
Hankinta kilpailutamalla	Etuoikeutetut toimittajat Määrätty määrä toimittajia	Sulautuminen tai vritvsosto
Useita toimittajia kilpailluilla markkinoilla	Sopimuksellinen hankinta yhdeltä toimittajalta Hankinta yhdeltä toimittajalta Integroituja yhden toimittajan hankintasuhteita Verkosto-hankinta	
Ylimääräinen osaaminen	Täydentävää osaamista Suhteellinen strateginen merkitys ydinosaamiselle	Ydinosaaminen
	Matala	Korkea

**Kuvio 11.** TCE:n ja RBV:n näkemysten yhdistelty malli Coxia (1996) mukaillen.

Kumppanuussuhteet voidaan Coxia (1996) mukaillen jakaa neljään eri kategoriaan sen mukaan millaista resurssierityisyyttä tuotteessa tai palvelussa esiintyy ja kuinka lähellä tai kaukana ulkoistavan yrityksen omista ydinkyvykkyyksistä liikutaan. Edellä olevasta voidaan tehdä seuraavat päätelmät:

- (1) Jos tuotteeseen tai palveluun sisältyy vain marginaalisia resurssierityisyyksiä ja yhteistyökumppanilla on sellaista täydentävää osaamista, jonka strategien merkitys on suhteellisen pieni ulkoistavan yrityksen omalle ydinosaamiselle, tulisi yrityksen luoda markkinasuhdetta kiinteämpi suhde useampaan, mutta kuitenkin tiettyyn rajoitettuun määrään tällaisia toimittajia. Kahdenvälisen yhteistyösuhteen muoto olisi silloin etuoikeutettu toimittaja.
- (2) Jos taas tuotteeseen tai palveluun on sisäistyneenä yrityksen menestyksen kannalta merkittäviä resurssierityisyyksiä ja yhteistyökumppanilla on sellaista täydentävää osaamista, joka on hyvin lähellä ulkoistavan yrityksen omaa ydinosaamista, olisi yrityksessä harkittava sopimuksellista yhteenliittymää tällaisen yrityksen kanssa, tai jopa harkittava omistuksellisia järjestelyjä kumppanin kanssa. Kahdenvälisen

yhteistyösuhteen muodoksi ennen toimittajan sulauttamista tai yritysostoa olisi tällöin harkittava strategista allianssia toimittajan kanssa.

- (3) Strategisesti keskimääräistä resurssierityisyyttä sisältävät tuotteet ja palvelut, joissa yhteistyökumppanilla on täydentävää osaamista, mutta osaamisen strateginen merkitys on keskinkertainen, voidaan ulkoistaa sopimuksellisesti yhdelle toimittajalle tai verkostohankinnaksi integroituina yhden toimittajan suhteina. Kahdenvälisen yhteistyösuhteen muodoksi harkitaan tällöin yhden toimittajan sopimuksellista suhdetta.

Verkostohankinta kokonaisuudessaan todennäköisesti pitää sisällään kakkia edellä mainittuja yhteistyömuotoja. Integroitujen suhteiden verkostolla ymmärretään tässä sellainen päähankkijan integroima verkosto, jollaisia ovat esimerkiksi monenkeskeiset kärkiyritysmalliset yhteistyöverkostot (Murto-Koivisto & Vesalainen 1995; Vesalainen 1996; Varamäki & Vesalainen 2003).

Niin Childin ja Faulknerin (1998) kuin Coxinkin (1996) malliin liittyy tietty rajoite ja toisaalta myös mahdollisuus: yrityksen tulee tietää täsmälleen, mikä on sille strategisesti merkittävää eli sen on tunnistettava, mitkä ovat sen ydinkyvykkyksiä. Jo ydinkyvykkyys -käsite on ongelmallinen ja vielä ongelmallisempaa yrityksen on tietää, mitä ovat sen omat tai kumppanin ydinkyvykkyudet. Yrityksessä tulee olla käsitys myös siitä, mitkä ydinkyvykkyudet tulevat olemaan strategisesti merkittäviä tulevaisuudessa, jotta se voi toiminnallaan kehittää sellaisia tulevaisuuden varalle. Tämä edellyttää myös oppimisen tarkastelussa kahta avainkysymystä: (1) pyrkiikö yritys ensisijaisesti hyödyntämään yhteistyökumppanin osaamista ja oppimaan muilta yhteistyössä vai (2) haluaako se kehittää myös yhteistyökumppaneidensa osaamista tukeakseen yhteisen strategisen osaamisen lisääntymistä.

Kuten aikaisemmin on todettu, useimmissa yhteistyöverkoston oppimisen tutkimuksissa on painotettu juuri ensimmäiseen kysymykseen liittyvää oppimista eli yrityksen sisäistä oppimista, kun se yhteistyössä pyrkii hyödyntämään mahdollisuutta oppia muilta. Niissä ei kuitenkaan ole selkeästi otettu kantaa siihen, mitkä tekijät ovat taustavaikut-

tajina valittuun oppimis- ja kehittämisstrategiaan tai minkälaisia kontekstuaalisia tekijöitä kulloinkin oppimiseen liittyy.

Coxin malli on yhteistyön rakenteellisen analyysin kannalta antoisa. Se auttaa ymmärtämään kummankin taustateorian tarjoaman selitysperspektiivin yhteistyön erilaisille muodoille, vaikka kumpikaan taustateoria ei alkuperäisenä eritelletty erilaisten yhteistyön muotojen rakenteellisia eroavaisuuksia muulla tavoin kuin erittelemällä yhteistyötä markkinoiden ja hierarkioiden vaihtoehtona. Coxin malli painottaa erityisesti taloudellista näkökulmaa ja tarjoaa näin liittymän oppimisen kontekstin taloudelliseen toiminnalliseen ulottuvuuteen ja sen vaikutukseen yhteistyön organisoitumiseen.

Cox tähdentää oleellisimpana asiana olevan, että yritykset tunnistavat erilaiset yhteistyön sopimukselliset muodot ja pyrkivät niiden avulla asemoimaan itsensä toimitus- ja arvoketjuihin itselleen mahdollisimman edullisiin rooleihin ja asemiin. Voidaan siis ajatella, että yrityksen rooli toimitusketjussa riippuu sen mahdollisuudesta tehdä itsestään vaikeasti korvattavan omistamalla tai kehittämällä erityisiä asiakasyrityksen kilpailukykyyn ylläpitämiseksi tarvittavia resursseja. Tällainen ajattelu perustuu resurssiriippuvuusteorian (Pfeffer & Salancik 1978) näkemykseen, joka korostaa resurssien merkitystä erityisesti riippuvuuden ja vallan näkökulmasta. Resurssien määrä ja laatu vaikuttavat yrityksen mahdollisuuteen tehdä itsestään vaikeasti korvattavan. Vesalaisen (2002: 26) mukaan määrällisesti vähäinenkin resurssi voi tuottaa erinomaisen verkostoaseman, mikäli resurssit ovat ainutlaatuisia. Viimeaikaisessa kirjallisuudessa erityisesti osaaminen on esitetty organisaation kaikkein tärkeimmäksi resurssiksi ja näin myös yhteistyössä eniten riippuvuutta luovaksi.

Vaikka siis perusajatuksena on, että yhteistyössä yritykset ovat riippuvaisia toisistaan, riippuvuus kuitenkin vaihtelee erityyppisissä yhteistyösuhteissa johtuen kunkin osapuolen, mutta erityisesti toimittajan resurssien ominaisuuksista ja niiden strategisesta merkityksestä päähankkijan (asiakasyrityksen) kilpailukykyille. Tästä nousee esiin myös oppimiseen liittyvä tärkeä huomio pienen yrityksen mahdollisuudesta muuttaa asemaansa. Esimerkiksi Forayn (1994) mukaan pienellä yrityksellä ei ole kykyä muuttaa riippuvuuttaan ja silloin toiminnan riskinä yleensä on, että pieni yritys pysyy asemassaan ilman

mahdollisuutta parantaa sitä. Iso yritys, jollaista tässä tutkimuksessa edustaa yksi päähankkijayritys, voi sen vuoksi valta-asemassaan valvoa verkostoa lähes hierarkkisella toimivallalla ilman, että se olisi ”lukittuna” tähän järjestelmään toisin kuin toimittajana toimiva pieni yritys.

Hieman samaa ajatusta sisältyy myös Kostovan ja Rothin (2003) ehdotukseen, että riippuvuuden vaihtelua voidaan ymmärtää ajattelemalla sitä riippuvuuden perustaa, joka kuvastaa resurssien virtoja kumppaneiden välillä. Virrat voivat olla melko rajoittuneita, lähinnä taloudellisia tai informaatioon liittyviä. Toisaalta ne voivat olla myös hyvin ekstensiivisiä ja monisuuntaisia ja ne sisältävät suuren määrän resursseja. Tutkijat ehdottavat, että koska ”yksinkertaista riippuvuutta voidaan johtaa rakenteellisilla järjestelyillä” – esimerkiksi muodollisilla raportointisuhteilla, politiikoilla ja standardoiduilla toimintaohjeilla – ”monimutkainen riippuvuus rajoittaa mahdollisuutta täydellisille a priori määritelmille ja sellaisen formaaliselle järjestelylle rakenteessa.”

Kuten myös McAllister (1995) esittää, monimutkaiset, epävarmat tilanteet sisältävät vastavuoroista riippuvuutta, joten perinteiset koordinoinnin mekanismit (säännöt, suunnitelmat, toimintaohjeet) ovat tavallisesti epäsopivia, koska sattumia ei voida suunnitella (ks. myös Katz 1964; Thompson 1967). Sellaiset tilanteet lisäävät epämuodollisten koordinoitikeinojen ja kontrollin painottamista (Bartlett & Ghoshal 1989; Hedlund & Rolander 1990). Tällöin on myös tarvetta täydentää yksinkertaisia kirjoitettuja ja kielellisiä vuorovaikutuksen keinoja intensiivisemmällä ja rikkaammilla muodoilla kuten kasvoista-kasvoihin ei-kielellinen vuorovaikutus, joilla on mahdollista tukea monimutkaisia suhteita. Toisaalta epämuodolliset vuorovaikutuskeinot eivät aina välttämättä liity erityisesti monimutkaisiin vaihdantatilanteisiin. Saattaaahan olla niin, että toimittajan hyvät sosiaaliset suhteet asiakasyritykseen antavat toimittajalle mahdollisuuden hyödyntää läheistä vuorovaikutusta, vaikka suhteessa esiintyvät vaihdannat eivät sellaisia vaatisikaan. Esimerkiksi tilanteessa, jossa toimittajan taloudellis-toiminnallinen merkitys asiakasyritykselle ei ole mitenkään merkittävä, eikä vaihdanta sinänsä vaadi erityisiä koordinoitikeinoja, mutta toimijoiden sosiaaliset suhteet tarjoavat siihen mahdollisuuden.

Edellä esitetyt teorit ovat painottaneet tämän tutkimuksen kannalta tärkeää taloudellistoiminnallista näkökulmaa yritystenvälisessä yhteistyössä. Sen ajatellaan tässä tutkimuksessa liittyvän erityisesti yhteistyön organisoitumiseen ja erityisesti osaamisen tarpeeseen sekä tiedon ja osaamisen jakamisen tarpeeseen yhteistyössä. Näiden ajatellaan liittyvän vaihdantasuhteen strategiseen merkitykseen eri osapuolille, joka puolestaan riippuu osapuolten resurssien ominaisuuksista sekä riippuvuudesta toistensa resurssista.

Kuten edellä on esitetty resurssiperustaisessa näkemyksessä resurssit lisäävät organisaation kilpailuetua, jos ne ovat arvokkaita, harvinaisia ja vaikeasti jäljiteltäviä. Kilpailuedun kannalta tärkeät resurssit ovat entistä useammin aineettomia ja ne koostuvat pikemmin resurssien yhdistelmästä kuin yksittäisistä resurssista. Viimeaikaisen johtamiskirjallisuuden mukaan osaaminen on yksi keskeinen organisaation käytössä oleva resurssi (ks. esim. Nonaka & Takeuchi 1995). Toisaalta varsinkin eksplisiittinen tieto on altis jäljittelylle ja esimerkiksi tietojärjestelmiin liittyvä tekninen tieto on usein myös kaupallisesti vapaasti saatavilla. Sen sijaan sosiaalinen suhderakenne näyttäisi täyttävän tietoa paremmin ainakin vaikean jäljiteltävyyden vaatimuksen. Sosiaalinen suhderakenne on myös siinä mielessä mielenkiintoinen resurssi, että se on harvoin edes organisaation itsensä tiedossa. Lisäksi sosiaaliset verkostot ovat tärkeitä viestintäkanavia, joiden kautta tieto leviää niin organisaation sisällä kuin organisaatioiden välilläkin (Rogers & Agarwala-Rogers 1976).

### **3.4 Yritystenvälisen yhteistyön sosiaalinen ulottuvuus**

Vesalaisen (2004: 11) mukaan yritysten väliset suhteet ovat ”uponneina” niiden ympärillä, alla tai päällä risteileviin henkilösuhdeverkostoihin. Hänen mukaansa henkilöiden väliset kontaktit ovat vaikeasti hallittavia usein näkymättömiä suhteiden lonkeroita, joilla kuitenkin on vaikutuksensa niin strategisen kuin operatiivisenkin tason toimintaan liike-elämässä. Voidaan siis ajatella, että sosiaalinen ulottuvuus luo oppimiselle mahdollisuuksia, mutta saattaa aiheuttaa myös ristiriitoja, mikäli taloudellis-toiminnallisen ja sosiaalisen rakenteen välillä ei ole kongruenssia.

Vesalaisen argumentointi liittyy Granovetterin (1985) esittämään kritiikkiin toisaalta organisaatioiden taloustieteellisiä selityksiä ja toisaalta sosiaalisia normeja kohtaan. Granovetterin (1985) argumentti yksilön toiminnan sisäistymisestä<sup>3</sup> (*embeddedness*) sosiaalisten suhteiden verkostoon, lähtee liikkeelle utilitaristisesta traditiosta ja yksilön toiminnan taloustieteellisistä selityksistä. Granovetter kuvaa utilitaristisia teorioita Wrongin (1961) tapaan alisosiaalistetuiksi (*undersocialized*). Hänen kritiikkinsä yksilön toimintaa käsitteleviä taloustieteellisiä selitysmalleja kohtaan lähtee liikkeelle perinteisestä väittämästä, jonka mukaan yhteiskunnallisia ilmiöitä ei voida johtaa suoraan yksilöiden aiotusta tai ei-aiotusta toiminnasta käsin. Käsitys omaa etuaan ja omia intressejään maksimoivasta toimijasta ei Granovetterin mukaan lainkaan ota huomioon toimintaa ohjaavia, yksilön sisäistämiä normeja ja institutionaalisia rajoitteita.

Granovetter ei kuitenkaan tarjoa tilalle pelkästään sosiaalisia normeja ja niin sanottua ylisosiaalistettua (*oversocialized*) teoriaa kuten esimerkiksi Parsons, vaan osoittaa kuinka itse asiassa myös funktionalistit<sup>4</sup> jakavat utilitaristien käsityksen yksilöiden toiminnasta ja valinnoista. Siinä missä ensimmäinen taloustieteellisten teorioiden toimija nojaa päätöksensä omiin preferensseihinsä ja hyötynsä maksimointiin, jälkimmäinen tekee valintansa sisäistettyjen normien ohjaamana. (Johanson ym. 2005: 24.) Voidaan siis ajatella, että yhteistyösuhteissa löytyy molempien teoriasuuntausten mukaisesti toimivia toimijoita. Ei voitane suoraan hylätä talusteoreettiseen rationaalisuuteen pyrkivää toimijaa, vaikka perusoletuksena on, että toimija on rajallisesti rationaalinen. Yhteistyösuhteessa tällaisella toimijalla saattavat taloudelliset seikat olla ensisijaisia, eikä toimijoiden keskinäisessä suhteessa ole sisäistyneenä mitään erityistä normia, joka ohjaisi käyttäytymistä jollain muulla tavoin kuin taloudellisten realiteettien ja esimerkiksi toimialalla yleisesti hyväksytyjen normien mukaisesti. Toisaalta yhteistyössä on todennäköisesti mukana myös sellaisia toimijoita, jotka tukeutuvat vahvasti kulloiseenkin suhteeseen sisäistyneenä oleviin sosiaalisiin normeihin käyttäytymisessään, ja tekevät valintoja enemmänkin niiden kuin taloudellisten realiteettien mukaisesti.

---

<sup>3</sup> Tutkimuksissa on käytetty monia erilaisia suomennoksia sanasta *embeddedness*. Vesalainen käyttää termiä *uponneisuus*; Toivonen (2005: 53) puolestaan termiä *punoutuneisuus*. Tässä tutkija on omaksunut suomenkieliseksi käännökseksi ”sisäistyneisyys”, joka kuvaa instituutioiden sisällä olevia yksilöiden välisiä suhteita, jotka myös saavat aikaan institutionalisoitumista.

<sup>4</sup> Sosiaalisen rakenteen funktionalistit kuten Talcott Parsons ja Robert Merton selittävät, että sosiaalinen toiminta voidaan selittää sen kokonaisuutta palvelevan funktion kautta.



Organisaatioiden tulkinta sosiaalisina yhteisöinä perustuu Barnardin (1958) määrittelymään organisaatiosta: ”*kahden tai useamman henkilön muodostama yhteisten toimintojen järjestelmä – jotain aineetonta ja persoonatonta, joka liittyy suhteisiin*”. Nahapietin ja Ghoshalin (1998: 243; ks. myös Bourdieu 1986, 1993; Putnam 1995) mukaan sosiaalinen pääoma voidaan määritellä ”*yksilön tai sosiaalisen ryhmän omistamien todellisten ja potentiaalisten resurssien, jotka ovat sisäistyneenä verkoston suhteisiin, ovat saatavilla verkoston suhteiden kautta ja kehitetään verkostosuhteista, summana*”. Sosiaaliset verkostot ovat näin organisaatiolle paitsi resursseja, myös tärkeitä viestintäkanavia, joiden kautta tietämys leviää organisaation sisällä ja organisaatioiden välillä. Eri tutkijat kuitenkin eroavat näkemyksissään liittyen rakenteen sisältöön, analyysitasoon, ja sosiaalisen pääoman tekijöihin ja seurauksiin, kuten myös muotoon, jossa sitä esiintyy (Kostova & Roth 2003).

Sosiaaliset verkostot ja niiden avulla kehitetyt resurssit liitetään yhteistyösuhteita kuvaavissa tutkimuksissa erityisesti sosiaalisen pääoman käsitteeseen. Tutkijat ovat käsitteellistäneet sosiaalisen pääoman hyödyksi, jota sosiaaliset toimijat saavat sosiaalisista rakenteista. Kirjallisuus tarjoaa useita määritelmiä, operationalisointeja ja lähestymistapoja, jotka kuvaavat sosiologien, ekonomistien ja organisaatioteoreetikkojen näkemyksiä sosiaalisesta pääomasta (ks. esim. Bourdieu 1986; Burt 1997; Coleman 1990; Fukuyama 1995; Leana & Van Buren 1999; Nahapiet & Ghoshal 1998). Oppimiseen sosiaalisen pääoman käsite liittyy esimerkiksi oletuksena siitä, että organisaation ydinsaaminen voidaan kehittää yhteistyötä tekevien yksilöiden kautta. Tällainen oletus johtaa organisaatioiden tulkintaan myös sosiaalisina yhteisöinä (Conner & Prahalad 1996; Kogut & Zander 1996; Nahapiet & Ghoshal 1998).

#### 3.4.1 Sosiaalisen pääoman kolme ulottuvuutta

Useat tutkijat esittävät sosiaalisella pääomalla olevan kolme ulottuvuutta: *rakenteellinen*, *yksilöiden välisiin suhteisiin liittyvä* (relaationaalinen) ja *kognitiivinen*, (ks. esim. Granovetter 1992; Putnam 1995; Nahapiet & Ghoshal 1998), mutta toteavat niiden olevan vahvasti vuorovaikutteisia (esim. Nahapiet & Ghoshal 1998).

Rakenteellinen ulottuvuus perustuu arvioon siitä, onko henkilöiden välillä vuorovaikutussuhdetta (sosiaalista vaihdantasuhdetta) vai ei. Yhteyksiä voidaan operationaalistaa sellaisilla mittareilla kuin tiheys, yhdistävyys ja verkoston hierarkia (Coleman 1990). Sosiaalisen pääoman relationaalinen ulottuvuus on verkostoon kuuluvien henkilöiden vuorovaikutusten luonne. Tämä relationaalinen ulottuvuus perustuu henkilöiden välisten suhteiden laadullisiin ominaisuuksiin. Relationaalisen ulottuvuuden mittareita ovat muun muassa luottamus ja luotettavuus (Putnam 1995; Tsai & Ghoshal 1998), normit ja sanktiot (Coleman 1990; Putnam 1995), sitoumukset ja odotukset (Coleman 1990; Granovetter 1985), sekä identiteetti ja samaistuminen (Håkansson & Snehota 1995). Sosiaalisen pääoman kognitiiviseen ulottuvuuteen kuuluvat yhteiset mielikuvat, tulkinnat ja merkitysrakenteiden järjestelmät osapuolten kesken. Kognitiivinen ulottuvuus perustuu yhteiseen ymmärrykseen päämääristä ja käyttäytymisestä sekä yhteiseen kieleen ja normistoon (Yli-Renko 1999: 57–58), jotka ovat myös yhteisöä koossapitäviä, sosiaalista järjestystä ohjaavia ja legitimoivia kertomuksia (Nahapiet & Ghoshal 1998; Lesser & Prusak 1999) ja liittyvät näin myös organisaation kulttuuriin.

Tässä tutkimuksessa oppimiselle rakenteellisia edellytyksiä luovina tekijöinä oletetaan olevan sosiaalisten verkostojen rakenne. Lisäksi oppimiselle luo edellytyksiä yhteistyön relationaaliset eli suhteeseen liittyvän sosiaalisen vuorovaikutuksen luonne, esimerkiksi sellaisilla tekijöillä arvioituna kuten luottamus, avoimuus ja vastavuoroisuuden normi. Kognitiiviset edellytykset puolestaan nähdään erityisesti yksilöihin liittyvinä tekijöinä kuten yhteiset kokemukset, mielikuvat, tulkinnat ja merkitysrakenteet sekä yhteiset normit, toimintatavat, päämäärät ja järjestelmät. (Kuvio 12). Yhteistyösuhteessa näiden oletetaan liittyvän erityisesti kysymykseen siitä, miten kollektiivisia ne ovat - toisin sanoen kuinka kollektiivista oppiminen yhteistyössä on.

<b>Sosiaalisen pääoman ulottuvuudet</b>		
<b>Rakenteellinen</b>	<b>Relationaalinen</b>	<b>Kognitiivinen</b>
Kuvastaa yhteyksi- en olemassa oloa yksilöiden välillä	Kuvastaa verkos- toon kuuluvien henkilöiden vuo- rovaikutuksen ominaisuuksia	- yhteinen kieli - yhteiset tulkinnat - yhteiset mielikuvat - yhteiset normistot - yhteiset kertomukset - yhteiset päämäärät - yhteiset järjestelmät - yhteiset toimintatavat = yhteisölliset kognitiot

**Kuvio 12.** Sosiaalisen pääoman kolme ulottuvuutta.

Voidaan todeta, että erityisesti sosiaalisen pääoman relationaalinen ulottuvuus on tullut tärkeäksi tutkimuskohteeksi yritystenvälisten yhteistyöverkostojen tutkimuksessa. Relationaaliseen ulottuvuuteen liittyvä keskeinen käsite luottamus on erityisesti nostettu markkinoiden hinnan ja hierarkioiden autoritäärisyyden rinnalle verkostoja kuvaavana ohjausmekanismina. On kuitenkin tärkeää nähdä relationaalisuus laajemmin kuin vain luottamukseen perustuvana ilmiönä.

Kirjallisuudessa sosiaalisen pääoman tarkastelussa on kaksi päälinjaa. Toinen painottaa erityisesti sosiaalisten suhteiden rakennetta ja pyrkii kuvaamaan erityisesti niiden merkitystä toiminnalle. Toinen puolestaan korostaa sosiaaliin suhteisiin liittyviä relationaalisia lähestymistapoja pyrkien kuvaamaan suhteiden laadullisia ominaisuuksia ja niiden merkitystä sosiaalisille toimijoille.

### 3.4.2 Sosiaalisen pääoman rakenteellinen ulottuvuus

Granovetter (1992) liittää sosiaalisen sisäistymisen (embeddedness) käyttäytymiseen ja esittää, että organisaatiot ovat sidoksissa sosiaaliin suhteisiin, eikä niitä voida irrottaa erillisiksi näistä suhteista. Organisaatiot voidaan siis käsittää myös kulttuureina, toisin

sanoen organisaatio sosiologisessa ja antropologisessa mielessä on kulttuuri. Tähän liittyy myös käsitys avoimesta järjestelmästä. Granovetterin mielestä käsitystä yksilön rationaalisesta käyttäytymisestä ei sen rajoitteista huolimatta tule myöskään hylätä, vaan se tulee ainoastaan kytkeä yksilön sosiaalisiin suhteisiin ja näiden kautta syntyvään sosiaaliseen rakenteeseen. Sosiaalisten suhteiden huomioon ottaminen on Granovetterin (1992: 25) mukaan välttämätöntä kolmesta syystä:

- (1) yksilön taloudellistenkin päämäärien tavoitteluun liittyy aina ei-taloudellisia motiiveita (esimerkiksi hyväksyntä, status, valta),
- (2) taloudellista toimintaa (kuten mitään muutakaan toimintaa) ei voida irrottaa yksilön toimintaa ohjaavasta sosiaalisesta yhteydestä, joka keskeisellä tavalla vaikuttaa yksilön tekemiin ratkaisuihin, ja
- (3) taloudelliset tai muut instituutiot eivät synny itsestään, vaan ovat aina sosiaalisen toiminnan tulosta (vrt. Popperin Maailma 3).

Hieman samantyyppinen ajattelu on Johansonin ym. (2005: 25) mukaan nähtävissä myös Colemanin (1990) teoriassa sosiaalisesta toiminnasta. Colemanin mukaan yksilön toimintaa osana sosiaalista järjestelmää ei voida ymmärtää ilman, että tarkastellaan toimijoiden välisiä suhteita. Kirjoittajien mukaan erotuksena Granovetteriin, Coleman tarkastelee sosiaalisia suhteita nimenomaan vaihdantasuhteina. Colemanin mallia on kritisoitu siitä, että se ottaa lähtökohdakseen puhtaan markkinatilanteen ja jättää huomiomatta sosiaalisia ja institutionaalisia rajoitteita, jotka ohjaavat vaihdantaa markkinoilla (Marsden 1983; Kappelhof 1993; Braun 1993). Marsden (1983) esittääkin rajoitetun vaihdannan mallia, jonka mukaan transaktioiden määrä ei sinänsä kuvasta toimijoiden vaikutusvaltaa sosiaalisessa järjestelmässä, vaan se heijastelee pikemminkin heidän strategista asemaansa sosiaalisessa verkostossa.

Myös Burt (1982) lähtee edellisten tavoin liikkeelle rationaalisesta toimijasta. Burtin mukaan toimijoilla on preferenssejä ja intressejä, joita he toimintansa kautta pyrkivät toteuttamaan. Samaan aikaan toimijat joutuvat toimimaan osana sosiaalista rakennetta. Rakenne asettaa toimijoille rajoitteita paitsi tavoitteiden saavuttamisen myös intressien muotoutumisen suhteen. Burtin mukaan rakenteellisesti toisiaan vastaavilla toimijoilla

on myös samanlaiset intressit ja mahdollisuudet toteuttaa niitä. Tämä muovaa Burtin mallissa edelleen sosiaalista rakennetta ja synnyttää uusia pidäkkeitä toiminnalle.

Burt (1992) korostaa Colemanin tapaan verkstorakennetta. Burtin mukaan sosiaalinen pääoma tarkoittaa suhteita ja kontakteja, joiden avulla yksilö saa mahdollisuuden hyödyntää taloudellista ja inhimillistä pääomaansa. Sosiaalinen pääoma liittyy erityisesti henkilön käytössä oleviin sosiaalisiin suhteisiin, ei niinkään suoranaisesti toimijaan. Olennaista on se, keitä henkilöitä hän tuntee ja missä verkostoasemassa hän sijaitsee suhteessa koko verkstorakenteeseen.

Burt (1992) käyttää rakenteellisten aukkojen käsitettä, ja kuvaa niitä oleellisina, koska niitä hyödyntämällä voidaan saada käyttöön verkostossa olevien henkilöiden resursseja. Sosiaalinen pääoma on hänen mukaansa näiden aukkojen löytämistä verkostosta; sosiaalinen pääoma tarkoittaa suhteita ja henkilöiden sijaintia verkostossa sellaisessa paikassa, jossa henkilöllä on mahdollisuuksia suhteitten hyödyntämiseen. Tämä voidaan kahdenvälisessä yhteistyösuhteessa ajatella liittyvän esimerkiksi toimittajan toimijan sosiaalisten suhteiden verkkoon, jonka kautta toimittaja löytää asiakasyrityksestä ”oikeita” henkilöitä, joiden kanssa ratkaista esiin noussut ongelma tai saada uutta tietoa. Tällöin toimittajalla oletetaan olevan henkilökohtaisia sosiaalisia suhteita eripuolille asiakasyrityksen organisaatiota.

Erityisesti rakenteellista sisäistymistä voidaan Granovetterin (1992: 35) mukaan analysoida tutkimalla, missä määrin kahdenväliset keskinäiset kontaktit liittyvät yhteen (Granovetter 1992: 35), jotka puolestaan liittyvät muihin verkostoihin, jolloin informaatio, normit ja yhteinen tietoisuus liikkuvat yli ryhmärajojen (Granovetter 1973; Friedkin 1982). Sosiaalista rakennetta voidaankin kuvata jakamalla verkostot toimijoita sitoviin (bonding), toimijoita ja heidän ryhmiään keskenään silloittaviin tai yhdistäviin (bridging) ja verkostoja toisiinsa kytkeviin tai välittäviin (linking) verkostoihin. Bonding-tyyppiset verkostot kuvaavat samankaltaisten ja toisilleen tuttujen ihmisten tiiviitä ryhmiä. Bridging viittaa verkostoitumiseen erilaisten ihmisten tai ryhmien välillä, ja linking erilaisen aseman omaavien henkilöiden ja ryhmien välisiin sosiaalisiin suhteisiin. (ks. esimerkiksi Putnam 2000: 22–23.) Ruuskasen (2001: 23) tulkitsee nämä siten, että yh-

distävä merkitsee yksilöiden välisiä sosiaalisia siteitä ja verkostoja, kun taas sitova merkitsee ryhmäidentiteettiä.

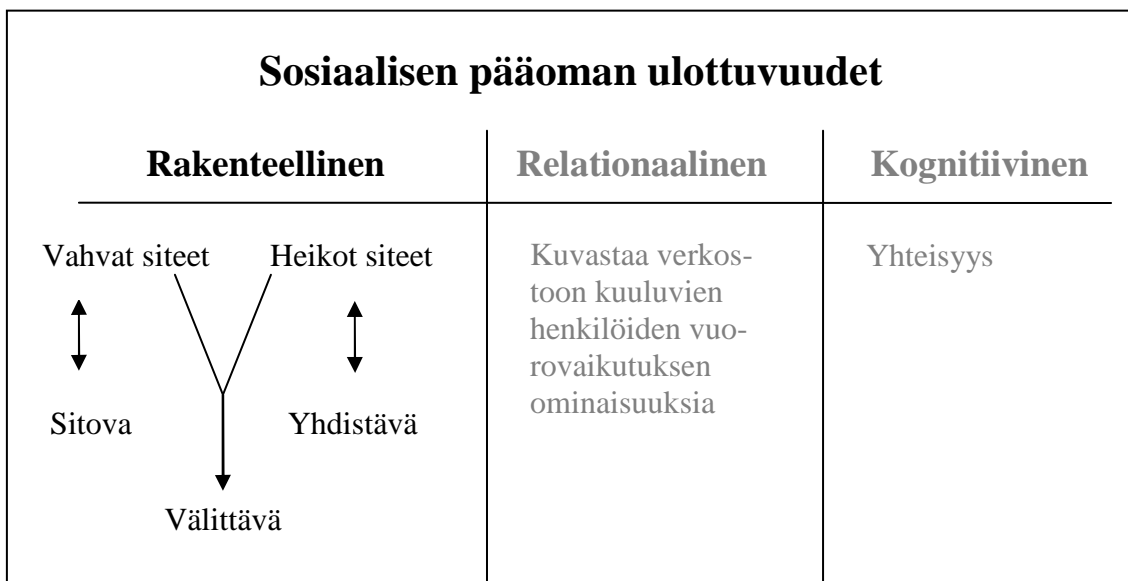
Jaottelun taustalla voidaan nähdä Granovetterin (1973) esittämä ajatus sosiaalisten siteiden erottelusta heikkoihin ja vahvoihin siteisiin. Vahvat siteet kuvaavat samankaltaisten ja toisilleen tuttuun ihmisten tiiviitä ryhmiä ja ne ovat ajan kuluessa muotoutuneita kombinaatioita emotionaalisesta intensiteetistä, yhteisistä uskomuksista ja vastavuoroisuudesta. Heikot siteet yhdistävät eri taustoista ja kaveripiireistä tulevia henkilöitä. Ne liittävät verkoston jäsenet suurempaan yhteiskuntakokonaisuuteen, kun taas vahvat siteet eivät välttämättä liitä (tai salli liittyä) yksilöitä laajemmin yhteisöön. Vahvat siteet on usein liitetty hyvin suljetun piirin ominaisuuksiksi. Kuitenkin yksilöihin vaikuttaa enemmän tai vähemmän aina myös se laajempi sosiaalinen rakenne, johon he ovat sisäistyneenä.

Yritystenvälisessä yhteistyössä on tärkeää huomata näiden siteiden erilainen merkitys toimijoiden käyttäytymiseen ja kognitioon. Vahvat siteet ovat toimijoita toisiinsa sitovia, jolloin heidän käyttäytymistään ohjaavat yhteiset kognitiot siitä, miten heidän odotetaan käyttäytyvän. Henkilöille on muodostunut ryhmäidentiteetti, jolloin yhteinen toiminta koetaan erityisen tärkeänä, vaikka se ei esimerkiksi taloudellisesta näkökulmasta katsoen sellaista olisikaan. Tämä myös todennäköisesti vahvistaa vastavuoroisuuden normia. Ryhmäidentiteetti liittyy erityisesti yksilöihin, jolloin tällaisen voidaan olettaa liittyvän yhteistyökontekstissa sellaisiin yhteistyösuhteisiin, joissa yhteistyö perimmäältään perustuu läheisiin henkilösuhteisiin.

Heikot siteet toimijoiden välillä puolestaan luovat yhdistäviä verkostoja. Se tarkoittaa sitä, että toimijoiden välillä on olemassa tiettyjä siteitä ja verkostoja, mutta nämä eivät ole sillä tavalla sitovia, että toimijoille olisi syntynyt jotain erityistä ryhmäidentiteettiä. Yhdistävien verkostojen kautta erilaiset yksilöt ja ryhmät toimivat yhteistyössä, mutta yhteistyö ei sinänsä aseta tälle toiminnalle mitään erityisiä normeja, jotka vaikuttaisivat rajoittavasti suhteessa suhteen ulkopuolisiin toimijoihin tai siten, että nämä ulkopuoliset suhteet eivät vaikuttaisi myös näihin siteisiin. Suhteen olemassaolo ei myöskään edellytä yhteisten kognitioiden muodostumista, koska osapuolten kognitioon vaikuttavat

myös toimijoiden muut suhteet. Näin suhteessa ei muodostu vahvoja normeja, jotka vaikuttaisivat jotenkin erityisesti toimijoiden käyttäytymiseen tai rajoittaisivat toimijoiden käyttäytymistä ainakaan siinä mielessä kuin edellisessä vahvojen sosiaalisten siteiden tapauksessa.

Kuitenkin joissakin yhteistyösuhteissa voidaan puolestaan olettaa olevan sekä heikkoja että vahvoja siteitä. Voidaan ajatella, että vahvoja siteitä saattaa muodostua joidenkin henkilöiden tai joidenkin organisaatioiden välisten ryhmien välille yhteistyön rajapinnoilla. Kuitenkin toiminnan luonne on sellaista, että toimijoilla on merkittäviä yhteistyösuhteita myös kyseisen suhteen ulkopuolisiin toimijoihin. Tällaisten suhteiden, joissa on sekä vahvoja että heikkoja siteitä toimijoiden välillä, voidaan ajatella kuvaavan erityisesti välittäviä verkostoja. Ne toimivat edellisten kahden (sitovat ja yhdistävät) sosiaalisen verkostotyyppin yhdistelmänä, ja niissä on olemassa molempien piirteitä. Yritystenvälisessä yhteistyössä tällaisen verkostotyyppin syntymisen edellytyksenä on, että yhteistyösuhteessa rajapintatoiminnoissa on mukana useita henkilöitä ja ryhmiä kummankin sekä asiakasyrityksen että toimittajan puolelta. Tämä oletus siitä syystä, että samojen henkilöiden välillä on vaikea kuvitella tilannetta, jossa olisi samanaikaisesti voimassa sekä heikot että vahvat sosiaaliset siteet. Kuviossa 13 on kuvattu edellä esitetty sosiaalisen pääoman rakenteellisen ulottuvuuden teoreettinen sisältö.



**Kuvio 13.** Sosiaalisen pääoman rakenteellinen ulottuvuus.

Tutkijat ovat esittäneet, että mitä suurempi rakenteellinen sisäistyminen verkostossa on, sitä enemmän informaatiota jokainen osapuoli saa toisilta ja sitä enemmän on rajoitteita kunkin käyttäytymiselle (Burt 1992; Mayhew 1968). Myös Granovetter (1992: 35) kuvaa, miten rakenteellinen sisäistyminen antaa mahdollisuuden tehokkaammalle informaation leviämiselle siitä, mitä osapuolten jäsenet ovat tekemässä ja antaa paremman mahdollisuuden mukauttaa käyttäytymistä (alkuperäisenä tekstinä: *”more efficient information spread about what members of the pair are doing, and thus better ability to shape that behavior”*), jolloin rakenteellinen sisäistyminen liittyy myös sosiaaliseen kontrolliin. Tämä huomio rakenteellisesta sisäistymisestä on yhtäpitävä Williamsonin ”ilmapiirin” (atmosphere) kanssa, joka myös korostaa sosiaalista kontrollia hyödyntäen epämuodollisen ryhmän vaikutusta (Williamson 1975: 99), ryhmän kurinpidollista toimintaa ja vahvaa epävirallista infrastruktuuria (Williamson 1975: 104).

Oppimisen kannalta erityisesti juuri tiedon ja osaamisen jakamiseen liittyen on merkitystä sillä, kuinka suuri rakenteellinen sisäistyminen yhteistyösuhteessa on ja minkälaisia toimijoiden väliset siteet ovat. Kuten aikaisemmin on jo todettu, yhteistyössä ei aina ole edes tarpeen jakaa kaikkea tietoa ja osaamista avoimesti. Tämän tarpeen oletetaan olevan riippuvainen yhteistyösuhteen taloudellisesta merkityksestä erityisesti asiakasyritykselle. Voidaan kuitenkin todeta, että tosiasiallisesti juuri sosiaaliset suhteet ja siteet vaikuttavat siihen, mitä tietoa ja osaamista jaetaan, sekä missä laajuudessa niitä jaetaan, ja tekevät näin tiedon ja osaamisen jakamisesta ja siirrosta vaikeita kontrolloida.

Toisaalta tutkimuksissa on todettu, että liian suuri rakenteellinen sisäistyminen aiheuttaa myös ongelmia. Sosiaalisen vuorovaikutuksen myönteisten ja kielteisten vaikutusten tarkastelu on pääosin tiivistynyt juuri tiiviin suhderakenteen ja löyhän suhderakenteen välisten etujen ja haittojen vertailuun (Baker & Obstfeld 1999, Hansen & Haas 2001, Gant ym. 2002). Colemanin (1988) mukaan silloin, kun tiiviin rakenteen synnyttämä luottamus ja vastavuoroisuuden normi ovat voimassa, kaikki sosiaalisen rakenteen jäsenet hyötyvät niistä ja lisäksi he pystyvät vaihtamaan taloudellisia etuja ilman muodollisia sopimuksia, mikä puolestaan vähentää vaihdantakustannuksia. Tämän näkemyksen mukaan organisaatiokulttuuri tarjoaa ”pelisäännöt”, joiden avulla kyetään ennakoimaan toisten käyttäytymistä (Wallace 1970, vrt. Northin institutionalisoituminen).



Uzzi (1997) esittää, että liiallinen sisäistyminen rakenteellisena (toisin sanoen liian vahva side osapuolten välillä) voi johtaa keskinäisiin kiistoihin, muualta tulevan uuden informaation tukahduttamiseen ja heikkojen verkostojäsenten sosiaaliseen tukemiseen. Uzzi (1997) ei omassa tutkimuksessaan alihankintasuhteista kuitenkaan kuvannut rakenteellista sisäistymistä, verkoston rakennetta tai arkkitehtuuria, eikä sitä, miten se vaikuttaa käyttäytymiseen, vaan nimenomaan suhdesisäistymistä, joka kuvaa kahdenvälisen siteen laatua ja syvyyttä. Oleellista kuitenkin on, että liiallinen luottamus vahvoihin siteisiin näyttää kehittävän tiukkoja, suhteellisen eristäytyneitä ”kuppikuntia”, jotka eivät ole integroituneet muuhun toimialaan (Granovetter 1973).

Erityisesti juuri kahdenvälisessä yhteistyössä voidaan pitää merkittävänä huomiota siitä, että asiakasyrityksen toimijat, joilla on vahvoja sosiaalisia siteitä toimittajaan, saattavat pyrkiä tukemaan tällaista toimittajaa, vaikka toimittajan merkitys asiakasyritykselle olisi taloudellisessa mielessä vähäinen. Tämä voi aiheuttaa jopa ristiriitaisia tilanteita toimijan käyttäytymisessä: oman yrityksen (asiakasyrityksen) johdolla saattaa olla erilainen käsitys siitä, millä perusteella kukin toimittaja on mukana yhteistyössä, ja toimijan omat henkilökohtaiset suhteet toimittajaan ylläpitävät suhdetta ja jopa siihen panostamista yrityksen strategisesta linjauksesta huolimatta. Toimittajalle puolestaan voi aiheuttaa ongelmia se, että luottaessaan näihin suhteisiin se samalla sitoo itsensä niihin ja voi menettää sellaisia mahdollisuuksia, joita olisi tarjolla suhteen ulkopuolella. Lisäksi oppimiseen liittyen toimittajan osaamisen kehittyminen todennäköisesti liittyy erityisesti tähän suhteeseen ja näin sen voi olla vaikeaa kehittää sellaista osaamista, jota se tarvitsisi silloin, kun sen olisi tarpeen laajentaa asiakaskuntaansa. Joka tapauksessa rakenteellinen sisäistyminen on kriittinen ymmärryksellemme siitä, kuinka sosiaalinen mekanismi vaikuttaa verkostojen vaihdantaan.

Huomiot sosiaalisesta pääomasta kuvastavat kuten Portes (1998: 6) ehdottaa, toimijoiden kykyä saada hyötyjä sosiaalisen verkoston jäsenyydestä tai muista sosiaalisista rakenteista. Jotkut sosiaalisen verkoston teoreetikot (kuten edellä esitetyt Granovetter, Coleman ja Burt) painottavat erityisesti juuri rakenteellisia näkökohtia ja fokuoivat pääasiallisesti verkostorakenteen merkitystä ja hyötyjä yksilölle. Myös esimerkiksi Baker

(1990) keskittyy verkoston suhderakenteeseen, ja ehdottaa, että rakenne itsessään antaisi arvoa.

Toiset tutkijat painottavat puolestaan sosiaalisen pääoman relationaalisia näkökohtia. He katsovat suhteiden luonteen sosiaalisessa rakenteessa johtavan tiettyihin hyötyihin sosiaalisille toimijoille ennemminkin kuin vain rakenne itsessään. Nämä relationaaliset lähestymistavat ovat olleet merkittävästi vaikuttamassa myös yritystenvälisen verkostoitumisen tutkimukseen ja luoneet perustan näkemykselle, että erityisesti luottamus kuvaa yhteistyöverkoston ohjausta. Yhteistyössä oppimiseen liittyen voidaan kuitenkin kumpaakin näkökulmaa (rakenteellinen ja relationaalinen) pitää merkittävinä oppimiselle sekä mahdollisuuksia että esteitä luovina kontekstitekijöinä.

Granovetter (1992) yhdistää omassa tutkimuksessaan molemmat lähestymistavat. Hän esittää kaksi sisäistymisen aspektia: suhdesisäistyneisyys ja rakenteellinen sisäistyneisyys (vrt. Nahapiet & Ghoshal 1998). Suhdesisäistymisen liittyy kahdenvälisen suhteen laatuun – missä määrin vaihdannan osapuolet ottavat huomioon toistensa tarpeet ja tavoitteet (Granovetter 1992). Se liittyy osapuolten käyttäytymistä sääteleviin tekijöihin kuten juuri luottamukseen (trust), luottamiseen (confiding) ja tiedon jakamiseen (Uzzi 1997).

Tutkijoiden mukaan sosiaaliset suhteet todennäköisesti johtavat positiiviseen ja yhteistoiminnalliseen käyttäytymiseen, koska ne luovat sellaisen psykologisen ympäristön, joka vaikuttaa osaltaan yhteistyöhön (e.g., Nahapiet & Ghoshal 1998; Ring & Van de Ven 1992, 1994; Setton, Bennett, & Liden 1996; Tsai & Ghoshal 1998; Zaheer, McEvily, & Perrone 1998). Toisaalta sosiaalinen suhde voi myös johtaa negatiivisiin seurauksiin kuten esimerkiksi konfliktiin ja yhteistyön puutteeseen (Labianca, Brass & Gray 1998).

### 3.4.3 Sosiaalisen pääoman relationaalinen ulottuvuus

Relationaalisten tekijöiden laajassa tutkimuksessa on perustana erityisesti käytetty sosiaalisen vaihdannan teoriaa (social exchange theory), jonka avulla on pyritty selittämään

sosiaalisen vaihdannan dynamiikkaa. Peruslähtökohtana teoriassa on, että vaihdannan tulos voi olla joko taloudellinen tai sosiaalinen. Teorian ydin on ensinnäkin relationaalinen keskinäinen riippuvuus, joka kehittyy ajan kuluessa vaihdantaosapuolten keskinäisessä vuorovaikutuksessa; suhteet nähdään positiivisina tuloksina sosiaalisesta vaihdantaprosessista, jonka kuluessa esimerkiksi keskinäinen luottamus ja sitoutuminen kehittyvät.

Relationaalisesta perspektiivistä katsoen, sosiaalinen pääoma kuvaa sosiaalisille toimijoille sitä potentiaalista hyötyä, joka riippuu heidän sosiaalisten siteidensä (heidän suhteensa luonne muihin) kontekstista, ja josta osoituksena ovat ne uskomukset ja asenteet, joita sosiaaliset toimijat ylläpitävät ja joita heillä on toisiaan kohtaan. Tutkimuksellisesti on siis tärkeää erottaa toisistaan sosiaalisten siteiden rakenne (erillisenä kulttuurista) ja toisaalta vuorovaikutuksen luonne.

Sosiaalisen vaihdannan teorialla on selitetty myös suhdeperustaista ohjausta (Lambe, Wittman & Spekman 2001). Sosiaalinen ohjaus koostuu sellaisista elementeistä kuten luottamus ja luotettavuus (Fukuyama 1995; Putnam 1993; Tsai & Ghoshal 1998), normit ja sanktiot (Coleman 1990; Putnam 1995), pakotteet ja odotukset (Burt 1992; Coleman 1990; Granovetter 1985), sekä identiteetti ja identifikaatio (samaistuminen) (Håkansson & Snehota 1995; Merton 1968), joita yhteistyötoimijoiden uskomukset ja asenteet ilmentävät (kulttuurisina ilmiöinä).

Luottamusta pidetään yleisesti kriittisenä tekijänä vaihdantasuhteen kehittymiselle (ks. esim. Dyer & Singh 1998; Håkansson & Gadde 1997: 412). Luottamusta voidaan relationaalisen ulottuvuuden perspektiivistä pitää jonkinlaisena sosiaalisen pääoman selkärangana. Se on myös tärkeä sosiaalisen pääoman mittari. Ruuskanen (2001) esittää, että luottamuksen myötä toisen osapuolen toiminta muuttuu ennustettavaksi, jolloin osapuolet eivät toimi petollisesti lyhyen tähtäimen oma etu mielessään (vrt. Williamsonin opportunistinen käyttäytyminen). Sosiaalisen ja taloudellisen toiminnan kannalta on olennaista yksilöiden varmuus noudatettavista säännöistä ja usko sopimusten pitämiseen (Butler 1991; Coleman 1990). Kuitenkin viime aikoina on esitetty myös sellaisia käsityksiä, ettei luottamus olisikaan keskeinen osa sosiaalista pääomaa. Esimerkiksi Wool-

cock on jättänyt luottamuksen kokonaan tarkastelun ulkopuolelle sosiaalisen pääoman tutkimuksessaan (Kajanoja & Simpura 2002: 168). Erityisesti normi- ja arvoperustainen luottamus on kyseenalaistettu viimeaikaisessa tutkimuksessa (ks. Lane 1998: 8).

Luottamus onkin hyvin monitieteinen ja moniulotteinen käsite. Sitä voidaan pitää sosiaalisen pääoman kehittymisen edellytyksenä eikä ainoastaan sen yhtenä ilmentymänä. Luottamusta pidetään myös yhteistyön ja vuorovaikutuksen edellytyksenä. Tästä syystä usein yhteistyön sisältöä tai käytäntöjä analysoidessa niitä tarkastellaan nimenomaan luottamuksen näkökulmasta.

Luottamusta on tutkimuksellisesti eritelty erilaisiin luottamustyyppihin esimerkiksi sen mukaan, onko kyseessä yksilöiden välinen vai organisaatioiden välinen luottamus. Esimerkiksi McAllister (1995) jakaa yksilötason luottamuksen kognitioperustaiseen (cognition-based trust) ja tunnepohjaiseen (tai affektiivisperustaiseen, affect-based trust) luottamukseen ja esittää niiden olevan erillisiä ilmiöitä. Kognitioperustainen luottamus liittyy tekniseen kyvykkyyteen ja luottamukselliseen velvollisuuden täyttämiseen (Butler 1983), joka perustuu ennustettavuuteen, aikaisempaan käyttäytymiseen, luotettavuuteen ja vilpittömyyteen (Rempel, Holmes & Zanna 1985) sekä rationaaliseen arvioon toisen kyvystä vastata velvoitteistaan. Näin se liittyy sellaisiin tekijöihin kuten kompetenssiin, kyvykkyyteen, vastuuntuntoisuuteen, integriteettiin (rehellisyyteen ja johdonmukaisuuteen), uskottavuuteen, luotettavuuteen (reliability) ja riippuvuuteen (dependability). Tunnepohjainen luottamus sen sijaan perustuu McAllisterin (1995) mukaan emotionaaliseen huolenpitoon toisen osapuolen toimeentulosta ja hyvinvoinnista (ks. myös Lewis & Weigert 1985). Scottin (2000) mukaan siihen sisältyy sellaisia tekijöitä kuin huolenpito, hyväntahtoisuus, välittäminen, altruismi, sitoutuminen ja keskinäinen kunnioitus. Joidenkin tutkijoiden (esim. Pennings & Woiceshyn 1987; Rempel ym. 1985) mielestä tällöin suhteella on toimijalle jo sinällään olemassa todellinen arvo ja toimijalla on myös usko siihen, että toinen osapuoli tuntee samoin.

Luottamusta esiintyy myös organisaation tasolla (organisationaalinen luottamus) ja sen on todettu olevan empiirisesti erillinen ilmiö (Doney & Cannon 1997). Organisationaalille luottamukselle, joka on laajennus kahdenvälisestä yhteisen luottamuksen mallista

(Coleman 1990) ja kollektiivisesta orientaatiosta toista organisaatiota kohtaan (Zaheer ym. 1998), yksiulotteinen näkemys luottamuksesta on täysin sopiva (Jeffries 2000). Jeffries (2000) esittää, että ilmeisesti kollektiivisuus eliminoi emotionaalisen luottamuksen (siis organisaatio ei ole kykenevä tunteisiin), joten organisationaalinen luottamus jää McAllisterin luottamustyyppien mukaan jaoteltuna puhtaasti kognitiiviseksi luonteeltaan.

Luottamusta voidaan tyypitellä edellä mainittujen lisäksi esimerkiksi laskelmointiin perustuvaan luottamukseen (calculative trust), laskelmoimattomuuteen perustuvaan luottamukseen (normative/non-calculative trust) sekä pikaluottamukseen (swift trust). Näistä ensimmäinen liittyy tiettyjen tekojen tai toiminnan kustannusten ja hyötyjen punnitsemiseen sekä käsitykseen ihmisestä rationaalisena toimijana. Sen sijaan toinen rakentuu puhtaasti normeille ja arvoille, ja siitä käytetäänkin usein termiä arvoperustainen luottamus (ks. esim. Lane 1998; Nooteboom 2002).

Juuri arvoperustaisen luottamuksen merkitys on kyseenalaistettu viimeaikaisessa sosiaalisen pääoman tutkimuksessa. Esimerkiksi Lane (1998: 8) esittää, että

*”... to posit common values and norms as the sole of trust is as one-sided as the notion of calculative trust. Empirical work tells us that trust can be built even between people from different cultural backgrounds or between individuals who share no values beyond their narrow business goals. To insist on common socialization in a solidary community to generate and police the common values underpinning trust would make an extremely scarce commodity in advanced society”.*

Kuitenkin voidaan ajatella, että yhteistyössä rationaalisesti käyttäytyvä toimija (jolle yhteistyön perustana ovat ensisijaisesti taloudelliset tekijät) tarvitsee vain kognitiivista luottamusta, joka esiintyy ensisijaisesti organisaatioiden välisenä. Tällöin luottamuksensa on myös laskelmointiin liittyviä elementtejä. Toimija ottaa huomioon myös toiminnan kustannukset ja hyödyt, ja käyttää näitä ensisijaisina kriteereinä myös luottamuksen suhteen. Tällainen luottamus saattaakin esiintyä erityisesti sellaisissa yhteistyösuhteissa, joissa sosiaalisilla suhteilla sinänsä ei ole merkitystä yhteistyössä, vaan yhteistyö perustuu sen taloudellis-toiminnalliselle (strategiselle) merkittävyydelle.

Toisaalta tutkijat esittävät, että mikäli luottamusta on rakennettava tilanteessa, jossa ei yhteisiä arvoja ja normeja olisikaan, niin ainakin jaetun merkityksen rakentamista on tapanahduttava, jotta edes jonkintasoista luottamusta voidaan rakentaa. Hardy, Phillips ja Lawrence (1998: 70) toteavatkin, että

*”trust is therefore an intersubjective ‘reality’ that cannot exist, regardless of the good intentions of partners, unless the symbols used to signal trustworthiness have meaning for all parties”.*

Tämän perusteella yhteistyötoimijoiden on kuitenkin jollakin yhteisesti tulkittavissa olevilla keinoilla osoitettava luotettavuutensa, jotta jonkinlaista luottamusta (esimerkiksi kognitiivista organisationaalista luottamusta) suhteessa syntyy. Edellä kuvatussa rationaalisen toimijan tapauksessa todennäköisesti luotettavuutta voidaan arvioida yhteisesti tulkittujen kokemusten kautta sellaisilla mittareilla kuten toimitusvarmuus tai virheellisten toimitusten määrä tai muita vastaavia mittareita käyttäen.

Sen sijaan kolmatta luottamustyyppiä, pikaluottamusta, tarvitaan erityisesti tilanteissa, joissa luottamusta toiseen osapuoleen ei ole vielä kehittynyt, koska yhteinen historia on liian lyhyt (Davenport & McLaughlin 2004). Tällainen luottamus on tutkijoiden mukaan samanaikaista riskin ja epävarmuuden ilmenemisen kanssa.

Luottamusta voi siis olla sekä yksilöiden välillä että organisaatioiden välillä. Luottamus on kuitenkin erilaista riippuen siitä, kummasta tasosta on kyse. Yritystenvälisessä yhteistyössä luottamuksen voidaan ajatella olevan sekä yksilöiden välistä että organisaatioiden välistä, mutta on vaikeaa suoraan arvioida, kummalla on suurempi vaikutus yhteistyöhön ja erityisesti sen prosesseille kuten oppimiselle. Esimerkiksi Chown ja Holden (1997) saivat tutkimuksessaan vahvaa tukea henkilöiden välisen luottamuksen tärkeydestä, kun taas Zaheer kollegoineen (1998) toteaa, että sen merkitys on vähemmän tärkeä kuin organisationaalisen luottamuksen. Voidaan kuitenkin ajatella kuten jo edellä esitettiin, että silloin, kun yhteistyötä määrittää sen taloudellis-toiminnallinen merkitys, organisationaalinen luottamus on keskeinen yhteistyössä. Silloin, kun taloudellis-toiminnallinen merkitys on vähäisempi, mutta suhde perustuu vahvoille siteille ja läheisille henkilökohtaisille sosiaalisille suhteille, on yksilöiden välinen luottamus sekä kog-

nitiivisena että erityisesti tunnepohjaisena perustana esimerkiksi yhteistyösuhteen sosiaaliselle ohjaukselle.

Monet tutkijat (Chiles & McMackin 1996; Gulati 1995; Ring & Van de Ven 1992) ovat esittäneet, että luottamus antaa suuremman joustavuuden hallinnollisen rakenteen valintaan (siis organisoitumiselle), silloin kun kyseessä on resurssieritys ja että luottamus saa aikaan läheisemmän suhteen (Larson 1992; Lawler & Yoon 1996; Nooteboom, Berger & Noorderhaven 1997) vähentäen tarvetta yksityiskohtaiselle sopimiselle (Crocker & Reynolds 1993). Dyer (1997) huomauttaa, että osapuolet saattavat olla haluttomia jatkamaan ideoitaan tai teknologista osaamistaan, jos on aihetta epäillä, että sitä annetaan myös kilpailijoiden käyttöön. Näistä johtopäätöksistä on kuitenkin vaikeaa havaita syy – seuraus -suhteiden suuntaa.

Joka tapauksessa luottamusta on pidettävä erityisesti tilannesidonnaisena ilmiönä, joka vaihtelee aina tilanteesta toiseen. Esimerkiksi Nooteboom (2002) kuvaa tätä nelipaikkaisena väittämänä, jossa joku luottaa johonkin jossakin määrin jossakin tilanteessa. Näin luottamuksessa ei ole kyse vain siitä ”luottaako vai ei” vaan enemmänkin kyse on suhteellinen ja ehdollinen. Näin luottamuksen rakentamisen mahdollisuus liittyy aina ainakin henkilöön (tai toimijaan), joka luottaa; henkilöön (tai toimijaan), johon luotetaan; asiaan, johon pitäisi luottaa (esimerkiksi toimijan kompetenssiin); ja lisäksi tilanteeseen, missä ja koska luottamusta tarvitaan ja odotetaan. (Iivonen 2004: 32.)

Luottamukseenkin liittyy tiettyjä sosiaalisen rakenteen näkökohtia, vaikka se liitetään erityisesti sosiaalisen pääoman relationaaliseen ulottuvuuteen. Esimerkiksi Coleman (1990) kiinnitti huomiota suljettuihin verkostoihin ja siihen, miten suljetut verkostot näyttävät luovan enemmän luottamusta kuin avoimet rakenteet, jotka näyttävät vähentävän luottamusta. Colemanin (1990) mukaan avoimissa rakenteissa verkoston luottamus ja normit ovat uhattuina. Luottamuksen voidaan ajatella siis liittyvän sosiaalisen rakenteen kehittymiseen, koska se saa aikaan enemmän vuorovaikutusta osapuolten välille olkoonpa nämä sitten yksilöitä tai organisaatioita. Jos tähän liitetään ajatus yksilöiden välisestä luottamuksesta sekä kognitiivisena että affektiivisena ja toisaalta organisaationaalinen luottamus puhtaasti kognitiivisena, voidaan ajatella, että avoimissa rakenteissa

(löyhät siteet toimijoiden välillä) erityisesti kognitiivinen luottamus toiseen (niin yksilöön kuin organisaatioonkin) voi olla hyvinkin korkea, mutta yksilöiden välinen tunnepohjainen luottamus sen sijaan kehittyy erityisesti suljetuissa rakenteissa, joissa on vahvat siteet toimijoiden välillä.

Tähän liittyy myös erityisesti yhteistyöverkostoihin ja -suhteisiin kytkeytyvä ajatus toimijoiden kaksoisidentiteetin syntymisestä. Verkostosuhteiden kehittyessä yhteistyöverkostolle ja -suhteille on mahdollista kehittyä yritysorganisaatiosta erillinen asema, josta muodostuu toimijoille kaksoisidentiteetti tai kaksoisviitekehys (double-framing) (mm. Sydow & Windeler 1998), mikä tarkoittaa toimijoiden identifioitumista sekä yritysorganisaatioon että verkosto-organisaatioon. Kaksoisviitekehysten muodostuminen helpottaa Sydowin ja Windelerin (1998) mukaan verkostojohtamista ja antaa samalla mahdollisuuden luoda verkosto-organisaatiolle yritysten sisäisistä poikkeavat toimintatavat, kulttuurin ja strategian. Kaksoisidentiteetti ja sen kehittyminen voidaan liittää erityisesti ryhmäidentiteettiin ja sen muodostumiseen. Yhteistyössä erityisesti yhteistyötä tekevien yritysten rajapinnoilla toimivien henkilöiden välille saattaa muodostua vahva sosiaalinen side, jota kuvasi sitova verkosto ja ryhmäidentiteetti. Tämä toimijoiden (yksilöiden) keskinäinen ryhmäidentiteetti saattaa saada toimijat toimimaan toisinaan vastoin jopa oman yrityksen etua tai strategisia linjauksia. Näin se ei siis aina välttämättä helpota verkostojohtamista, kuten Sydow ja Windeler (1998) esittävät, vaan voi myös vaikeuttaa sitä.

Relationaalisuuteen liitetään myös käsite sitoutuminen. Eri tutkijat tarkastelevat sitoutumista eri perspektiiveistä. Sitä voidaan tarkastella sekä sosiaalisena että psykologisena ilmiönä. Organisationaalista sitoutumista tutkittaessa sitoutumista tarkastellaan yksilön sitoutumisena tiettyyn organisaatioon identifioitumalla tähän organisaatioon. Tätä kuvataan samaistumisena organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, halukkuutena pyrkiä tekemään parhaansa sekä haluna pysyä organisaation jäsenenä (Leithwood, Menzies & Jantzi 1994: 40; Firestone 1993: 7). Sitoutuminen on siis yksilöihin liittyvä psykologinen asenteellinen ilmiö, mutta sitoutuminen tapahtuu sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Tämäkin viittaa jälleen ryhmäidentiteetin käsitteeseen. Yhteistyön rajapintatoiminnoissa mukana olevien yksilöiden ryhmäidentiteetti kehittyy sen mukaisesti, miten sitoutuneita



he ovat yhteiseen toimintaan. Toisaalta kokemukset yhteisestä toiminnasta joko lisäävät tai vähentävät sitoutumista.

Leithwood ym. (1994: 41) tutkiessaan opettajien sitoutumista muutokseen, toteavat, että sitoutumisen kohteena on lähes aina ihminen, idea tai toiminta. Kun yhteistyötoimijoiden identifikaation kohteina ovat yhteistyön päämäärät, arvot ja normit, heidän sitoutumisensa perusta on moraalinen. Leithwood ym. (1994) määrittelemä moraalinen sitoutuminen on yhdenmukainen Etzionin (1960) määrittelemän moraalisen sitoutumisen kanssa (ks. myös Kushman 1992; Grimmert 1996:302–304). Tällaiselta sitoutumisen perustalta toimivat toimijat haluavat parantaa käytäntöjään ja pyrkivät entistä merkityksellisemmin toteuttamaan yhteistä toimintaa. Moraalisen sitoutumisen lisäksi Leithwood ym. (1994) erottavat myös pragmaattisen sitoutumisen perustan. Pragmaattisen sitoutumisen perustalta toimivat toimijat tekevät kustannus-hyötyanalyysia ja niiden perusteella päättävät, kannattako panostaa yhteistyöhön ja pysyttäytyä yhteissuhteessa. Leithwoodin ym. (1994) esittämä pragmaattinen sitoutuminen ja Etzionin (ks. myös Kushman 1992: 7) laskelmoiva sitoutuminen (calculative commitment) sisältävät yhteisenä piirteenä kustannus-hyötyanalyysin, jota tähän sitoutumisen tyyppiin sitoutunut käyttää päättäessään pysyä yhteistyösuhteessa. Nämä molemmat sitoutumisen muodot voivat vaikuttaa myös samanaikaisesti. Myös sitoutumisen aste voi vaihdella. Tätä voidaan esimerkiksi arvioida sillä, miten aktiivisesti toimijat toimivat suhteessa sitoutumisensa kohteisiin (ihminen, idea, toiminta).

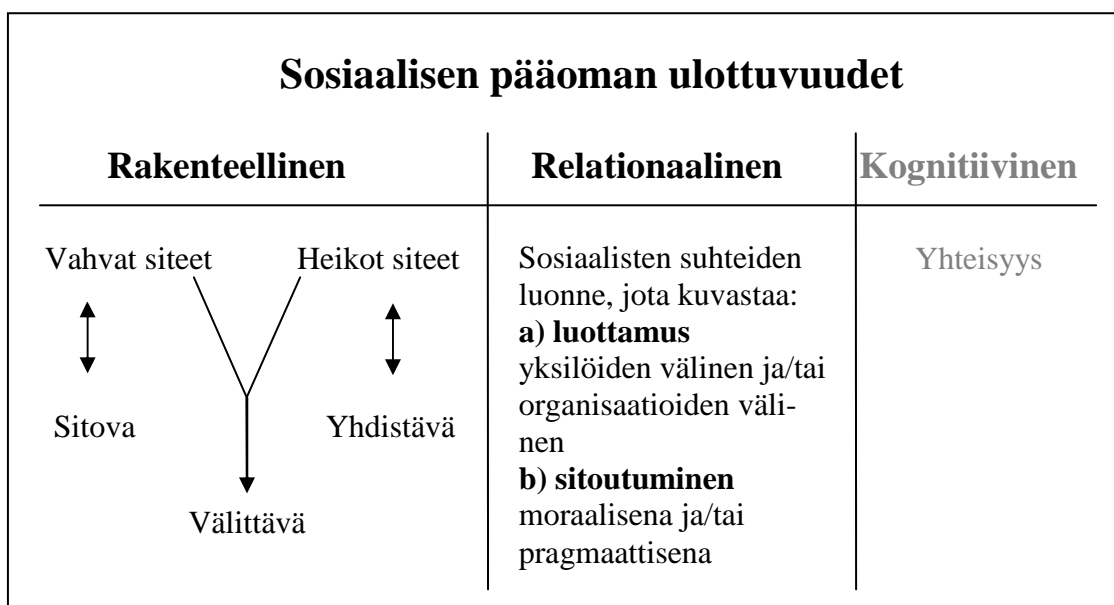
Edellä olevasta voidaan päätellä, että sitoutumista voi olla ainakin kahdenlaista: moraalista ja pragmaattista eli laskelmoivaa. Tässäkin aivan kuten luottamuksenkin suhteen voidaan nähdä jako taloudelliseen rationaaliseen toimijaan ja toisaalta sosiaaliseen toimijaan. Todennäköisesti yritystenvälisissä yhteistyösuhteissa voidaan löytää sellaisia, joiden sitoutuminen perustuu enemmänkin pragmaattiseen<sup>5</sup> sitoutumiseen kuin moraaliseen. Tämä todennäköisesti on seurausta yhteistyötoimijoiden taloudellisen merkityksen

---

<sup>5</sup> Pragmaattinen sitoutuminen käsitteenä vaikuttaa mielekkäämmältä kuin laskelmoiva sitoutuminen. Käsite laskelmoiva herättää lukijassa mielikuvaa jollakin tavoin 'väärästä' tai 'huonosta', vaikka sen tosiasias-  
sa ei ole tarkoitus sisältää tällaista arvolatausta. Ainakin tässä tutkija ottaa kannan, ettei tällainen sitoutuminen ole sen 'huonompaa' kuin moraalinenkaan sitoutuminen – se on vain erilaisista lähtökohdista lähtevää, eikä esimerkiksi liiketaloudellisessa mielessä ajateltavissa mitenkään vääräksi.

painottamisesta. Toisaalta sellaiset toimijat, joiden yhteistyötä ylläpitää ja joiden yhteistyö ensisijaisesti perustuu sosiaalisiin suhteisiin, sitoutuminen yhteistyöhön todennäköisesti perustuu enemmänkin moraaliseen sitoutumiseen. Tämä jaottelu yhdistyy myös suhteiden jaotteluun rakenteeltaan heikkoihin ja vahvoihin siteisiin, sekä kuvauksiin yksilötason että organisaatiotason luottamuksesta. Juuri tästä syystä on tärkeää nähdä taloudellisen toiminnan merkitys sosiaalisille suhteille, mutta toisaalta myös sosiaalisten suhteiden merkitys taloudellisessa toiminnassa.

Kuviossa 14 on kuvattu yhteistyösuhteen jo aikaisemmin esitetyn rakenteellisen ulottuvuuden lisäksi relationaalisen ulottuvuuden pääkäsitteet. Relationaalisessa ulottuvuudessa sosiaalisten suhteiden luonnetta kuvastaa ensinnäkin toimijoiden välinen luottamus. Toimijoina ymmärretään sekä yksilöt että organisaatiot. Tällöin myös luottamus jaetaan yksilöiden väliseen luottamukseen ja organisaatioiden väliseen luottamukseen. Yksilöiden välisessä luottamuksessa on kaksi ulottuvuutta: kognitiivinen ja affektiivinen, mutta organisaatioiden välinen luottamus nähdään yksiulotteisesti kognitiivisena. Toiseksi sosiaalisten suhteiden luonnetta kuvastaa toimijoiden (yksilöiden) sitoutuminen yhteistyöhön. Sitoutuminen voi olla moraalista ja/tai pragmaattista.



**Kuvio 14.** Sosiaalisen pääoman rakenteellinen ja relationaalinen ulottuvuus.

#### 3.4.4 Sosiaalisen pääoman merkitys

Tutkijoiden mukaan sosiaalisten verkostojen hyötyjä voidaan määritellä painottamalla joko informaatiota tai kontrollia (Gulati 1998: 296) – sosiaalinen pääoma on arvokasta, koska se ratkaisee koordinoinnin ongelmia, vähentää vaihdantakustannuksia, ja auttaa informaatiovirtoja yksilöiden välillä (Lazega & Pattison 2001; Lin 2001). Putnam (1993) on sitä mieltä, että sosiaalinen pääoma tekee kollektiivisesta työstä helpompaa ja lopulta hyödyttää taloutta ja yhteisön kehittämistä. Sosiaalisen pääoman ajatellaan vaikuttavan positiivisesti myös organisaation kilpailuetuun (mm. Adler & Kwon 2002; Leana & Van Buren 1999; Nahapiet & Ghoshal 1998; Tsai & Ghoshal 1998; Walker, Kogut, & Shah 1997). Esimerkiksi Nahapiet ja Ghoshal (1998) esittävät, että sosiaalinen pääoma on tarpeen organisaation osaamisen kehittämisessä ja levittämisessä. Yleisestikin tutkimuksissa on pyritty osoittamaan, että sosiaalinen pääoma on tärkeä resurssi, koska yksilöt työskentelevät yhdessä tehokkaammin ja tehollisemmin, kun he tuntevat toisensa, ymmärtävät toisiaan ja luottavat toisiinsa sekä identifioituvat toisiinsa (Bolino, Turnley & Bloodgood 2002).

BarNirin ja Smithin (2002: 220) mukaan sosiaalinen sisäistyneisyys tarkoittaa sitä, että yrityksen toimintaan ja erityisesti yritysten väliseen toimintaan, vaikuttaa se ympäristö, jossa strategisia ratkaisuja tehdään. Verkoston muodostumiselle molemminpuolinen taoudellinen etu on tärkeä, muttei välttämättä riittävä tekijä verkostosuhteen rakentumiselle. Usein juuri henkilökohtaiset sosiaaliset suhteet ovatkin alkuvaiheessa merkittäviä tekijöitä yhteistyökontaktin syntymiselle. Kuitenkin yhteistyön jatkuessa todennäköisesti suhteen kehittymiselle nousevat tärkeiksi myös taloudelliset tekijät. Sosiaaliset kontaktit siis auttavat löytämään partnereita, joilla on esimerkiksi tarvittava täydentävä osaaminen (Burt 2000: 301).

Rakenteellista ja relationaalista ulottuvuutta painottavien tutkimusten integroivana mallina Kostova ja Roth (2003) ehdottavat sosiaalisen pääoman määrittelemistä potentiaalisena arvona, joka nousee tietyistä psykologisista tiloista, havainnoista ja käytöksellisistä odotuksista, joita sosiaalisille toimijoille muodostuu heidän ollessa osa sosiaalisia rakenteita, mutta myös heidän suhteidensa luonteesta näissä rakenteissa. Korkea sosiaali-

nen pääoma liittyy kirjoittajien mukaan sosiaalisten toimijoiden motivaatioon ylläpitää sosiaalisia suhteita. Toimijat tuntevat velvollisuutta vastavuoroisuuteen muiden sosiaalisten toimijoiden aikaisempien tekojen vuoksi ja odottavat, että muut sosiaaliset toimijat tulevat olemaan myös vastavuoroisia.

Ruuskanen (2001) puolestaan jakaa sosiaalisen pääoman *lähteisiin, tuotoksiin ja mekanismeihin*. Sosiaalisen pääoman lähteiksi kirjoittaja esittää esimerkiksi sosiaaliset verkostot, normit, vuorovaikutuksen ja ryhmäidentiteetin. Sosiaalista pääomaa välittäviä mekanismeja ovat luottamus ja kommunikaatio. Tuotoksia puolestaan ovat kanssakäymisen helpottuminen ja valvonnan vähenemisen tarve.

Edellä esitetyn perusteella voidaan todeta, että verkoston komponentit liittyvät yksittäisiin toimijoihin (yksilöihin) ja organisaatioihin, jotka ovat linkittyneinä yhteen suhteiden järjestelmänä. Verkostot eroavat toisistaan esimerkiksi sen suhteen, kuinka vahvoja ja kuinka paljon suhteita on sisäistyneenä järjestelmään; kuinka lähellä sekä maantieteellisesti että käsitteellisesti toimijat ja organisaatiot ovat toisiaan, ja kuinka valta jakaantuu järjestelmässä. Sellaiset graafiteoreettiset käsitteet kuten verkoston tiheys ja saavutettavuus sekä sosiaalisten suhteiden vaihtelu muodon ja sisällön suhteen kuten vastavuoroisuus (*reciprocity*), suhteen intensiteetti (*intensity*) ja kestävyys (*durability*) liittyvät näin sosiaalisten suhteiden analyysiin. Näitä painottavien tutkimusten perustana ovat olleet Manchesterin sosiaaliantropologien tutkimukset (Johanson ym. 2005.) Seuraavassa liitetään aikaisemmin määritellyt yhteistyösuhteen erilaiset muodot ja sosiaalisen pääoman tarkastelu yhteen tutkimuksen teoreettiseksi viitekehyyksi oppimisen kontekstin rakentamisessa.

### **3.5 Yhteistyön taloudellis-toiminnallisen ja sosiaalisen ulottuvuuden integrointi**

Aikaisemmin määriteltiin taloudellis-toiminnallisen merkityksen perusteella neljä erilaista toimittajasuhdetta: kilpailutettava, etuoikeutettu toimittaja, sopimuksellinen toimittaja ja strateginen kumppani. Näistä tässä tutkimuksessa jätetään kilpailutettava toimittaja tarkastelun ulkopuolelle. Etuoikeutetun toimittajan strateginen merkitys asia-

kasyritykselle esitettiin vähäiseksi, kun taas sopimuksellisen toimittajan ja strategisen kumppanin merkitys on keskimääräistä suurempi. Kun nämä liitetään pohdintaan yhteistyön sosiaalisesta ulottuvuudesta, voidaan löytää perustelu siihen, miksi taloudellisesti vähäistä merkitystä olevalla etuoikeutetulla toimittajalla on erityinen paikkansa toimitusketjussa. Selitys löytyy juuri tällaisen toimittajan sosiaalisista siteistä asiakasyrityksen toimijoihin. Toisaalta taas sopimuksellisen toimittajan asema määrittyy enemmänkin strategisen merkittävyyden kuin sosiaalisten siteiden kautta. Strategisen kumppanin taloudellinen merkitys on puolestaan niin merkittävä, että yhteistyösuhteessa voidaan olettaa olevan myös sosiaalista sidoksisuutta, jotta yhteistyön jatkuvuus varmistetaan molemmin puolin. Seuraavassa liitetään sosiaalisen ulottuvuuden näkökohdat kuhunkin yhteistyön muotoon sekä rakenteellisten että relationaalisten tekijöiden kautta.

### 3.5.1 Etuoikeutettu toimittaja ja yhteistyön sosiaalinen ulottuvuus

Etuoikeutetulla toimittajalla oletetaan olevan vahvoja siteitä asiakasyritykseen. Nämä vahvat siteet ovat kumpaakin toimijaosapuolta sitovia verkostosuhteita. Nämä puolestaan liittyvät sekä toimijoiden kognitioihin että käyttäytymiseen. Toimijoille (yksilöille) muodostuu ryhmäidentiteetti, jolloin yhteinen toiminta koetaan tärkeänä ja se edelleen vahvistaa vastavuoroisuuden normia. Ryhmäidentiteetti on erityisesti yksilöihin liittyvä käsite, jolloin tällaisen muodostuminen voidaan liittää erityisesti sellaisiin yhteistyösuhteisiin, joissa yhteistyö perimmältään perustuu juuri läheisiin henkilökohtaisiin suhteisiin.

Koska suhteessa painottuvat henkilökohtaiset sosiaaliset suhteet voidaan myös luottamuksen ajatella olevan perustaltaan pääosin yksilöiden välistä, sekä kognitiivisena että erityisesti tunnepohjaisena. Lisäksi ryhmäidentiteetti vaikuttaa siten, että osapuolet ovat moraalisesti sitoutuneet yhteistyöhön ja pyrkivät parantamaan käytäntöjään ja myös entistä merkityksellisemmin toteuttamaan yhteistä toimintaa. Luottamus on pääosin yksilöiden välistä kognitiivista ja tunneperäistä luottamusta sekä ryhmäidentiteettiä rakentavaa. Tiedon jakaminen on avointa ja toimintaan sitoutuminen on moraalista.

### 3.5.2 Sopimuksellinen toimittaja ja yhteistyön sosiaalinen ulottuvuus

Sopimuksellisella toimittajalla ajatellaan olevan vain heikkoja siteitä asiakasyrityksen toimijoihin, vaikka sen taloudellis-toiminnallinen merkitys asiakkaalle onkin keskimääräistä suurempi. Osapuolten toimintaa ohjaavat rationaalisen toimijan valinnat, eikä tällainen toimija koe erityistä tarvetta sosiaalisille henkilökohtaisille suhteille, vaan pyrkii tässä aivan samoin kuin muissakin yhteistyösuhteissaan panostamaan päätöksenteossaan ja toiminnassaan taloudelliseen tehokkuuteen ja kustannus-hyöty -analyysiin. Heikot siteet toimijoiden välillä luovat yhdistäviä verkostoja, jolloin toimijoiden välillä voidaan olettaa olevan joitain siteitä, mutta nämä siteet eivät sido osapuolia, eikä toimijoille muodostu mitään erityistä ryhmäidentiteettiä. Yhdistävien verkostojen kautta toimijat (yksilöt) toimivat yhteistyössä, mutta yhteistyö ei aseta mitään erityistä sosiaalista normia, joka sitoisi käyttäytymistä muulla tavoin kuin taloudellisella sidoksella. Tällaiset yhdistävät verkostot sallivat osapuolten osallistumisen muihinkin verkostoihin.

Koska suhteessa ei ole erityisiä henkilökohtaisia sosiaalisia siteitä, oletetaan luottamuksen olevan lähinnä organisationaalista kognitiivista ja laskelmoivaa luottamusta ja sitoutumisen pääosin pragmaattista. Toimittajan luotettavuutta todennäköisesti arvioidaan sellaisilla mittareilla kuin toimitusvarmuus tai virheellisten toimitusten määrä tai muut vastaavat mittarit. Tällöin myös oleellista on yhteisten prosessien rakentaminen näitä tukemaan. Koska suhteessa ei esiinny mitään erityisiä normeja, ei ole olemassa mitään arvoperustaista luottamustakaan. Luottamus on organisaationaalista kognitiivista ja laskelmoivaa ja sitoutuminen pragmaattista.

### 3.5.3 Strateginen kumppani ja yhteistyön sosiaalinen ulottuvuus

Koska strategisessa kumppanuudessa on kyse taloudellis-toiminnallisesti erityisen merkittävästä yhteistyöstä, voidaan olettaa, että yhteistyössä on kehitettävä myös sosiaalisia suhteita, jotta yhteistä toimintaa voidaan kehittää ja toteuttaa menestyksellisesti. Tällaisessa suhteessa todennäköisesti esiintyy molempia edellä kuvattuja sosiaalisten verkostojen piirteitä.

Näin strategisessa kumppanuudessa voidaan yhteistyön sekä taloudellis-toiminnallisesta merkittävyydestä että sosiaalisesta intensiteetistä johtuen päätellä olevan sekä vahvoja että heikkoja sosiaalisia siteitä, koska organisaatioiden rajapintatoiminnoissa todennäköisesti yhteisen toiminnan tärkeyden vuoksi on useita henkilöitä ja ryhmiä. Suhteessa voidaan ajatella olevan erityistä panostusta myös yhteiseen kehittämiseen. Näin mukana olevien henkilöiden ja ryhmien välille syntyy erilaisia suhteita. Sellaisia yhteistyösuhteita, joissa on sekä heikkoja että vahvoja siteitä eri henkilöiden ja eri ryhmien välillä, kuvaa välittävät verkostot. Tällaiset verkostot kuvattiin edellisen kahden verkostotyypin (sitovien ja yhdistävien) yhdistelmiksi. Yhteistyökontekstissa edellytyksenä tällaisten verkostojen synnylle on, että yhteistyösuhteen rajapintatoiminnoissa on mukana useita henkilöitä ja ryhmiä kummaltakin yhteistyöosapuolelta.

Joidenkin henkilöiden välillä kehittyä vahvoja siteitä, jotka tukevat esimerkiksi ryhmäidentiteetin muodostumista. Tämä myös vahvistaa heidän välillään vastavuoroisuuden normia. Toisilla henkilöillä on heikkoja siteitä keskenään ja nämä siteet eivät sinänsä aseta toimijoiden käyttäytymiselle mitään erityistä normia. Vahvojen siteiden kautta informaatio siirtyy toimijoiden välillä laajasti, mikä onkin tarpeen yhteistyösuhteen taloudellis-toiminnallisen merkittävyyden vuoksi. Toisaalta heikot siteet asettavat tiettyjä rajoitteita tiedon jakamiselle. Luottamusta tällaisessa yhteistyösuhteessa onkin monenlaista. Sosiaalisesti intensiiviset henkilökohtaiset suhteet todennäköisesti auttavat yksilöiden välisen sekä kognitiivisen että tunnepohjaisen luottamuksen rakentumista. Toisaalta organisaatioiden välille muodostuu organisationaalista kognitiivista luottamusta. Taloudellis-toiminnallinen merkittävyys kuitenkin tuo mukaan myös laskelmoivaa luottamusta rationaalisesti toimivien toimijoiden välille aivan samoin kuin edellisessä sopimuksellisen toimittajan tapauksessa.

Myös sitoutumisen oletetaan olevan monenlaista tällaisessa strategisesti merkittävässä suhteessa. Toisaalta suhteen osapuolet voivat sitoutua moraalisesti yhteistyöhön, jolloin he pyrkivät kehittämään niin yhteistyösuhdetta kuin yhteistyökäytäntöjäänkin. Toisaalta yhteistyön osapuolet voivat sitoutua myös pragmaattisesti arvioimalla yhteistyön kustannuksia ja hyötyjä taloudellisten seikkojen kautta.

Taulukossa 1 esitetään yritystenvälinen yhteistyö suhteen taloudellis-toiminnallisen merkityksen ja sosiaalisen intensiteetin nelikenttänä edellä olevan teoreettisen tarkastelun perusteella. Tämä toimii seuraavassa luvussa perustana, kun erilaisia yhteistyösuhteita pyritään mallintamaan oppimisen konteksteina integroiden oppimisen ja yhteistyö teoriataustat.

**Taulukko 1.** Yhteistyön taloudellis-toiminnallisen ja sosiaalisen ulottuvuuden integroitu malli.

<b>Suhteen sosiaalinen intensiteetti</b>	<b>Korkea</b>	<p>Yhteistyönmuoto: <i>etuoikeutettu toimittaja</i>          Sosiaalinen rakenne: <i>vahvat siteet, sitova verkosto</i>  <i>* ryhmäidentiteetti ja vastavuoroisuuden normi</i>          Sosiaalisen suhteen relationaalisuus: <i>luottamus henkilöiden välistä sekä kognitiivista että tunneperäistä, sitoutuminen moraalista</i></p>	<p>Yhteistyönmuoto: <i>strateginen kumppani</i>          Sosiaalinen rakenne: <i>heikkoja ja vahvoja siteitä, välittävä verkosto</i>  <i>* ryhmäidentiteetti ja vastavuoroisuuden normi joidenkin henkilöiden ja/tai ryhmien kesken,</i>          Sosiaalisen suhteen relationaalisuus: <i>luottamus sekä yksilöiden välistä kognitiivista ja tunneperäistä sekä organisaationaalista kognitiivista ja laskelmoivaa, sitoutuminen sekä moraalista että pragmaattista</i></p>	
	<b>Matala</b>	<p>Yhteistyönmuoto: <i>kilpailutettava toimittaja</i>          Sosiaalinen rakenne: <i>ei erityisiä siteitä</i>          Sosiaalisten suhteiden relationaalisuus: <i>kognitiivista organisaationaalista luottamusta, ei erityistä sitoutumista, avoimuus rajoittunutta</i></p>	<p>Yhteistyönmuoto: <i>sopimuksellinen toimittaja</i>          Sosiaalinen rakenne: <i>heikkoja siteitä, yhdistävä verkosto</i>          Sosiaalisen suhteen relationaalisuus: <i>luottamus organisaationaalista kognitiivista ja laskelmoivaa, sitoutuminen pragmaattista</i></p>	
		<b>Pieni</b>	<b>Suhteen taloudellis-toiminnallinen merkitys asiakasyritykselle</b>	<b>Suuri</b>

Taulukossa vasemmassa yläneljänneksessä kuvataan yhteistyösuhde, jossa yhteistyönmuoto on *etuoikeutettu toimittaja*, koska suhteen merkitys asiakkaalle on korkeintaan keskimääräinen. Kuitenkin sosiaalinen intensiteetti yhteistyösuhteessa on suhteellisen



korkea. Tätä intensiteettiä kuvaa sosiaalisen rakenteen vahvat siteet, jotka ovat ominaisia sitovalle verkostolle. Tällaisessa verkostossa on ryhmään kuuluvien kesken muodostunut ryhmäidentiteetti ja vastavuoroisuuden normi. Sosiaalisen suhteen relationaalisuudelle on kuvaavaa, että luottamus on henkilöiden välistä. Henkilöiden välinen luottamus on sekä kognitiivista että tunneperäistä. Yhteistyöhön sitoutuminen tällaisessa korkean sosiaalisen intensiteetin suhteessa on moraalista.

Oikeaan alaneljännekseen sijoittuu sellainen suhde, jossa yhteistyönmuoto on *sopimuskellinen toimittaja*, koska yhteistyösuhteella on vähintäänkin keskimääräinen merkitys asiakkaan liiketoiminnalle. Sosiaalinen intensiteetti on kuitenkin suhteellisen matala. Tällöin suhteessa sosiaalinen rakenne muodostuu heikoista siteistä, jotka muodostavat lähinnä yhdistäviä verkostoja. Relationaalisuutta suhteessa kuvaa kognitiivinen ja laskelmoiva luottamus organisationaalisenä. Sitoutuminen perustuu osapuolten kustannus-hyöty -arvioihin ja on näin ollen pragmaattista.

Oikeaan yläneljännekseen puolestaan sijoittuvat sellaiset suhteet, joissa yhteistyönmuoto kuvaa *strategista kumppanuutta*, koska suhteella on asiakkaalle vähintään keskimääräinen strateginen merkitys. Sen lisäksi suhteen sosiaalinen intensiteetti on suhteellisen korkea. Kuitenkin tämä suhde liittyy molempien osapuolien organisaatiossa monia henkilöitä ja myös muita organisaatioita. Näin sosiaalinen rakenne muodostuu sekä heikoista että vahvoista siteistä, joita kuvaa välittävä verkosto. Joidenkin henkilöiden ja/tai ryhmien välillä muodostuu ryhmäidentiteetti ja vastavuoroisuuden normi. Sosiaalisen suhteen relationaalisuutta kuvaa yksilöiden välinen luottamus sekä kognitiivisena että joidenkin välillä myös tunneperäisenä. Lisäksi suhteessa on organisaationaalista luottamusta sekä kognitiivisena että laskelmoivana. Sitoutuminen suhteeseen on sekä moraalista että pragmaattista.

## 4 TOIMITTAJAN OPPIMINEN JA YRITYSTENVÄLINEN YHTEISTYÖ

Luvussa 2 esitettiin kaksi oppimismallia: pragmaattis-kognitiivinen ja pragmaattis-empiristinen oppimismalli. Nämä mallit kuvaavat yksilön tapaa oppia. Lisäksi esitettiin erilaisiin tiedon lajeihin liittyvät kontekstisidonnaiset tekijät ja liitettiin ne ryhmien oppimiseen. Luvussa 3 muodostettiin käsiteanalyysin keinoin viitekehys asiakkaan ja toimittajan kahdenvälisestä yhteistyösuhteesta. Yhteistyösuhteet esitettiin nelikenttänä suhteen sosiaalisen intensiteetin ja taloudellis-toiminnallisen merkittävyyden ulottuvuuksilla. Taloudellis-toiminnallinen merkitys kuvaa suhteen merkitystä asiakkaan näkökulmasta. Nelikenttään kuvatut yhteistyösuhteet muodostavat sen viitekehysten, johon yhteistyösuhde oppimisen kontekstina ”valetaan”. Tässä luvussa liitetään luvussa kaksi esitetty oppimisen tarkastelu luvussa kolme esitettyihin yhteistyön malleihin.

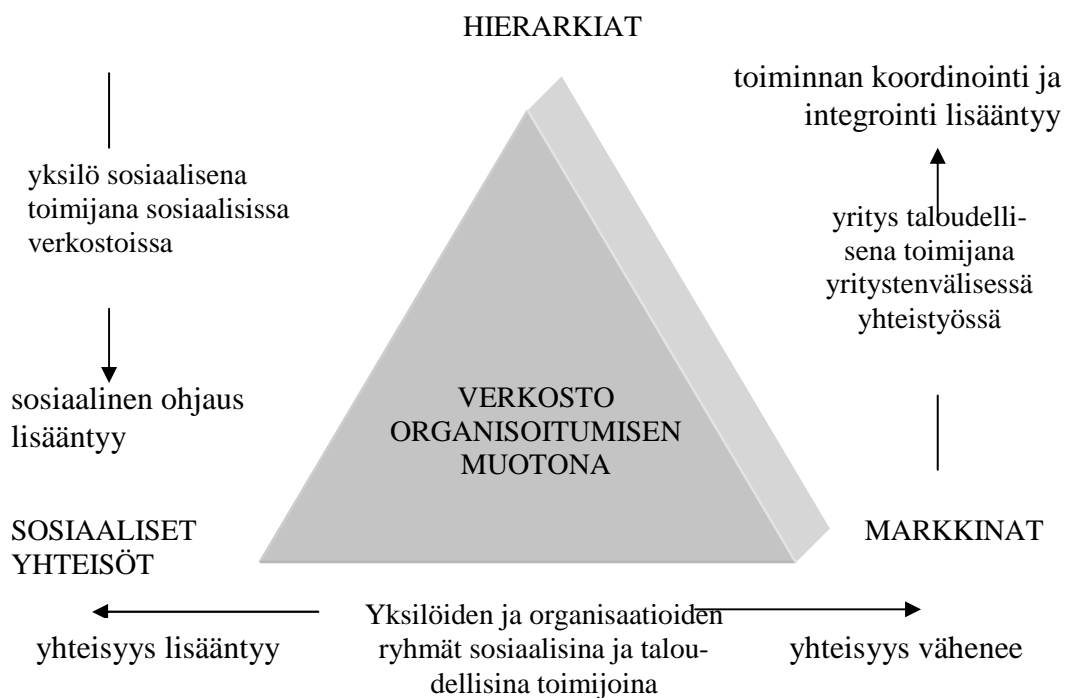
### 4.1 Yhteistyön ja oppimisen tarkennetut määritelmät

Toimittajan oppimisenprosesseja voidaan ymmärtää ja analysoida huomioimalla, että ne ovat tilanne- ja kontekstisidonnaisia – ne ovat erilaisia riippuen niin kontekstiin sidotuista oppimisen tarpeista kuin mahdollisuuksistakin. Oppimiselle tarpeita luovana kontekstuaalisena ulottuvuutena tässä tutkimuksessa nähdään yhteistyön taloudellis-toiminnallinen merkitys asiakasyrityksen liiketoiminnalle. Oppimiselle mahdollisuuksia luovana ulottuvuutena käsitetään yhteistyön sosiaalinen intensiteetti. Sitä kuvataan asiakasyrityksen ja toimittajan välisillä sosiaalisten siteiden rakenteilla ja sosiaalisten suhteiden ominaisuuksilla.

Oppimisprosesseja voidaan periaatteessa ajatella tapahtuvan neljällä oppijatasolla: yksilö-, ryhmä-, yritys- ja yritystenvälinen yhteistyöverkosto -tasolla. Crossan ym. (1995) esittävät, että sillä miten tutkija määrittelee organisaation, on vaikutusta siihen, näkeekö tutkija oppimisen yksilö-, ryhmä, vai organisaatiotasoisena ilmiönä. Tässä tutkimuksessa organisaatio määritellään **suhteiden, vallan, tavoitteiden, roolien, toimintojen ja prosessien, sekä kommunikoinnin ominaisuuksiksi ja rakenteeksi, jotka ovat olemassa, kun yksilöt työskentelevät yhdessä täyttääkseen tehtävänsä taloudellisen**

**vaihdannan kontekstissa.** Tämä määritelmä huomioi yksilön sosiaalisena toimijana, mutta näkee yksilön roolin sekä tehtävät ja käyttäytymisen sisäistyneenä organisaatioon. Organisaation rooli puolestaan korostuu taloudellisena toimijana - yksilöiden tehtävät ja toiminta ovat sisäistyneenä yhteiseen integroituun taloudellis-toiminnalliseen rakenteeseen, jossa organisaation rajat ovat muuttuvia, mutta määräytyvät sekä taloudellisen että sosiaalisen vaihdannan perusteella.

Näin määriteltynä myös yritystenvälinen yhteistyösuhde voidaan kuvata organisaationa, jossa niin yksilöillä kuin yhteistyötä tekevilla yrityksillä ja niistä muodostuvilla ryhmillä on erilaisia rooleja ja asemia, joihin vaikuttaa sosiaalinen vuorovaikutus, mutta joita koordinoidaan ja integroidaan taloudellisen vaihdannan kontekstissa. Lisäksi yhteisöllisyyden määrä vaihtelee: mitä selkeämmin ryhmän jäsenet kokevat kuuluvansa yhteiseen organisaatioon, sitä korkeampi yhteisöllisyys ryhmässä vallitsee. Tämä liitetään Vesalaisen (2004) esittämään kuvioon verkostoista organisoitumisen muotona (kuvio 15).



**Kuvio 15.** Yhteistyöorganisaation ulottuvuudet.

On huomioitava, että kahden ulottuvuuden kautta muodostuvat rajat saattavat poiketa toisistaan merkittävästi, ja niillä on erityistä merkitystä yhteistyösuhteessa tiedon jakamiseen liittyen. On siis tärkeää ymmärtää, miten rajat voidaan määritellä yritystenvälisessä yhteistyössä, jossa kuitenkin perusoletuksena on, että tieto siirtyy yli yritysorganisaatorajojen, jotta yhteistä toimintaa voi tapahtua ja sitä voidaan ylläpitää ja kehittää.

Kun yhteistyösuhteita analysoidaan, on huomioitava, että kyse on aina kahden erillisen organisaation välisestä suhteesta ja vaihdanta tapahtuu näiden organisaatioiden rajapinnoilla. Rajat voidaan nähdä metaforina, jotta ymmärrettäisiin organisaatioiden toimintaa ja esimerkiksi Paulsen ja Hernes (2003) ehdottavatkin, että on mahdotonta puhua ryhmistä tai organisaatioista ilman oletusta jonkinlaisista rajoista.

Voidaan ajatella, että organisaation rajat ovat lopulta yksilöiden välisiä, sopimuksellisia ja organisaation jäsenten päätösten ja toiminnan kautta määräytyviä. Tämä voidaan liittää sosiaalitieteissä laajempaan teoreettiseen polarisaatioon toiminnan ja rakenteen lähestymistapojen välillä. Lamont (2001) esittää tutkimuksessaan ymmärryksen kehittämistä 'symbolisten rajojen' (yksilöiden mielensisäisten) ja 'objektiivisten rajojen' suhteesta.

Giddensin (1984) mielestä ei kuitenkaan ole tarpeen asettaa dikotomiaa symbolisten ja objektiivisten rajojen välille. Giddens (1984) esittää erityisen rakenteellisen-toiminnallisen selitysmallin, jonka mukaan rakenteet eivät ole ajassa tapahtuvaan toimintaan nähden ulkoisia, vaan ne toteutuvat ja uusiutuvat ajassa ja paikassa yksilöiden ja yhteisöjen konkreettisisessa praksiksessa. Tämä voidaan liittää myös ajatukseen yhteistyösuhteen taloudellisen-toiminnalliseen ja sosiaaliseen ulottuvuuteen. Symboliset rajat ovat yksilöiden välisiä ja liittyvät yksilöiden sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Ne muotoutuvat sen mukaan, missä määrin yhteistyötä tekevät yksilöt kokevat yhteisyyttä. Objektiiviset rajat puolestaan tulevat ilmeisiksi yhteistyön taloudellisen-toiminnallisen ulottuvuuden kautta ja sitä kuvaavien yhteistyön muodon vaihteluiden kautta. Voidaan siis ajatella, että yhteistyöorganisaation objektiivinen raja on markkinaehtoisen yhteistyön rajapinnassa. Tällä rajojen määrittelyllä voidaan nähdä myös kaksiuolotteinen vaikutus tiedon jakamiseen ja siirtoon yli välittömien organisaatorajojen. Symboliset ja objektiiviset rajat ei-

vät aina ole yhteneväiset, koska rajapintatoiminnoissa käsitykset rajoista tarkoittaen symbolisia rajoja, voivat myös olla aivan erilaiset kuin muualla yhteistyötä tekevien yritysten sisällä.

Oppiminen määritellään tässä hyvin yleisesti **tiedon lisääntymiseksi**. Tämä määrittely antaa olettaa, että tietoa voidaan lisätä niin yksilö-, ryhmä, kuin myös organisaatiotasolla, vaikka oppimisen perusyksikkönä on aina yksilö. Lisäksi tieto voidaan tällöin ajatella koskemaan mitä ja minkälaista tietoa tahansa. Se ei poissulje myöskään sitä mahdollisuutta, että tiedon lisääntyminen saattaa joskus olla negatiivistakin joko yksilön tai organisaation tai molempien perspektiivistä. Tällöin esimerkiksi tiedon lisääntymisen liittäminen kehittymiseen ei määrittele kehittymistä pelkästään positiiviseksi, vaan huomioi myös negatiivisen kehittymisen mahdollisuuden. Lisäksi on mahdollista, että kehittyminen voidaan kokea positiiviseksi jollakin oppijatasolla (esimerkiksi yksittäisen yrityksen tai yksilön tasolla) ja samanaikaisesti negatiiviseksi jollakin toisella oppijatasolla (vaikkapa yhteistyön tasolla). Nämä oppimisen negatiiviset vaikutukset voivat puolestaan vaikuttaa erilailla kunkin oppijatasoon tulevaan oppimiseen aivan samoin kuin yhteistyön tulevaan kehitymissuuntaankin.

Tässä tutkimuksessa organisaatio voi siis olla sekä yksittäinen yritys että yritysten muodostama yhteistyösuhde, jota tässä tarkastellaan kahdenvälisenä yhteistyösuhteena asiakasyrityksen ja sen toimittajan välillä. Ryhmät puolestaan ovat yhteistyötä tekeviä yksilöistä muodostuvia ryhmiä yritysorganisaation sisällä ja näiden yritysorganisaatioiden rajapinnoilla yhteistyöorganisaation sisällä. Yksilöiden ja ryhmien käyttäytymiseen vaikuttaa se sosiaalisten ja taloudellistoiminnallisten vaihdantojen järjestelmä, joka säätelee näiden vaihdantojen ohjausta sekä integrointia ja koordinoitua. Kunkin osapuolen toimintaa säädellään johtamisjärjestelmien ja taloudellistoiminnallisten rakenteiden eli organisoitumisen kautta. Lisäksi niitä säädellään sosiaalisen vuorovaikutuksen ja institutionalisoitumisen kautta.

## 4.2 Oppimisen ja oppimiskontekstin viitekehyksen integrointi

Nonaka ja Takeuchi (1995) kuvaavat niitä reunaehtoja, joita tiedon muuntamisen prosessilla on. He nostavat esille käsitteet luova kaaos, informaation ylimäärä ja riittävä varieteetti. Heidän mukaansa luova kaaos toimii herätteenä, jolloin tunnistetaan uusia ongelmia eikä ainoastaan ratkaista ennalta määriteltyjä ongelmia. Tällaisia tilanteita syntyy todennäköisesti yritystenvälisessä yhteistyössä useammin kuin yrityksen sisäisesti, kun erilaisista vaihdannoista syntyviä virtoja pyritään yhteensovittamaan. Kyse onkin juuri siitä, kuinka osapuolet yhdessä tunnistavat ongelmat ja pyrkivät niitä ratkaisemaan yhdessä uudella tavalla. Tässä todennäköisesti on tarpeen myös läheinen sosiaalinen vuorovaikutus. Ennalta määriteltyjä ongelmia kyetään ratkaisemaan standardoinnilla ja suoralla ohjauksella, mutta uusien ennakoimattomien ongelmien ratkaisuun on mahdollista luoda etukäteen standardoitua ohjeistusta. Mikäli oletuksena on, että luova kaaos vaatii läheisiä sosiaalisia suhteita, voidaan tämän olettaa liittyvän erityisesti edellisessä luvussa kuvattuihin etuoikeutettuun toimittajaan mutta myös strategiseen kumppaniin. Kuitenkin näiden välillä voidaan olettaa olevan eroja erityisesti siinä, mistä luova kaaos syntyy. Etuoikeutetun toimittajan tapauksessa sen voidaan olettaa syntyvän toimittajan ”osaamattomuudesta” ja strategisen kumppanin tapauksessa yhteistyössä kehitettävän uuden yhteisen osaamisen kehittämisen tarpeesta.

Informaation ylimäärä puolestaan liittyy erilaisiin sosiaalisiin siteisiin – vahvat sosiaaliset siteet saattavat estää tällaista ylimäärää, kun taas heikot siteet tarjoavat sellaiselle mahdollisuuden. Vahvat siteet liitettiin erityisesti sitoviin verkostoihin, mutta myös välittävissä verkostoissa esiintyy vahvoja sosiaalisia siteitä. Vahvojen siteiden ajateltiin erityisesti kuvaavan etuoikeutetun toimittajan ja asiakasyrityksen toimijoiden suhdetta ja sen voidaan ajatella johtuvan siitä, että yhteisen toiminnan perusta on vahvasti sosiaalinen, mutta myös siihen, että päähankkija on toimittajalle lähes ainoa asiakas. Toisaalta vahvat siteet liitettiin myös strategiseen kumppaniin. Tällöin vahvat siteet liittyvät erityisesti joidenkin yhteistyössä toimivien henkilöiden välisiin sosiaalisiin suhteisiin. Strategisella kumppanilla yrityksenä sinänsä on muitakin suhteen ulkopuolisia merkittäviä asiakassuhteita, jolloin voidaan ajatella, että yritysten välillä pääosin siteet ovat heikkoja.

Kuten edellisessä luvussa esitettiin, sosiaalisilla siteillä on vaikutusta myös suhteessa esiintyvään luottamukseen. On kuitenkin otettava huomioon luottamuksen tyyppi ja tarkasteltava avoimuutta ja luottamuksen tyyppiä yhdessä. Luottamusta on sekä yksilötasoisena että organisaatiotasoisena. Organisaatiotasaisen luottamuksen voidaan ajatella olevan korkea, vaikka yksilötasoinen luottamus olisikin alhainen esimerkiksi siitä syystä, että yksilöiden välillä ei ole sosiaalisia siteitä (tai ne ovat hyvin heikkoja) ja yhteistyö perustuu taloudellisen toiminnan merkityksen kriteereille. Nämä taloudelliset kriteerit vaikuttavat jaettavan tiedon tarpeeseen, joten avoimuus riippuu tästä tarpeesta.

Sekä sopimuksellinen toimittaja että strateginen kumppani oletettiin sellaisiksi, joilla on suhteellisen korkea taloudellinen merkitys asiakasyritykselle. Lisäksi ne toimivat muissakin merkittävässä verkostoissa, joten päähankkija todennäköisesti ottaa tämän huomioon avoimuudessaan. Sopimuksellisen toimittajan ja asiakasyrityksen toimijoiden välinen kommunikointi on alhaisen sosiaalisen intensiteetin vuoksi melko muodollista ja rajoittuu siihen informaatioon, joka on tarpeen vastapuolelle, jotta se kykenee täyttämään sopimuksen. Strategisella kumppanilla oletetaan olevan kuitenkin myös henkilöiden välille muodostuneita sosiaalisia suhteita, ja tästä johtuen saattaa tällaisessa suhteessa tulla ristiriitaisia tilanteita juuri jakamisen avoimuudessa, kun henkilökohtaisissa vuorovaikutustilanteissa siirtyy myös sellaista tietoa, joka ei välttämättä yrityksen näkökulmasta ole tarkoitettu jaettavaksi.

Riittävä varieteetti sen sijaan liittyy erityisesti taloudellis-toiminnalliseen kontekstiin – organisaation on kehitettävä riittävästi osaamistaan vastatakseen ympäristön haasteisiin, mutta toisaalta sen ei kannata kehittää enempää osaamista kuin mitä ympäristö edellyttää. Tästä syystä yritykset tekevät yhteistyötä ja kehittävät osaamistaan saavuttaakseen tehokkaan tasapainon oman osaamisensa ja yhteisen osaamisen sekä ympäristön vaatimusten välillä. Toimittajan on siis pyrittävä kehittämään ja ylläpitämään osaamistaan vastatakseen asiakasyrityksen strategisiin tarpeisiin myös ajan kuluessa. Kuitenkin voidaan ajatella, että edellä mainitut (luova kaaos ja informaation ylimäärä) vaikuttavat siihen, miten tämä kehittäminen ja ylläpitäminen tapahtuu kuin myös siihen, mitä kehittäminen käsittää.

Seuraavassa pyritään liittämään yhteistyöverkoston tarkastelu edellä käsiteltyihin erilaisiin tiedon lajeihin huomioiden kuitenkin edellä tässä luvussa täsmennetyt määritteet eri tiedon lajeista. Lopuksi nämä liitetään erilaisiin edellä täsmennettyihin yhteistyön muotoihin.

#### 4.2.1 Oppimisen konteksti ja tiedon lajit

Kooditettua tietoa voidaan melko helposti siirtää yli ajan ja paikan – se on siis helposti siirrettävissä yritysten välillä esimerkiksi erilaisina tiedostoina muodollisen informaatiojärjestelmän kautta. Tällaista tietoa asiantuntijan on mahdollista ymmärtää ja omaksua. Siihen saattaa liittyä esimerkiksi erilaisten prosessien kuvaamista toimintaohjeina ja standardeina, vaikkapa prosessikaavioina tai teknisiä piirustuksia ja niihin liittyviä teknisiä seliteosia (työkuvat tai työohjeet). Nämä ovat myös kollektiivista tietoa ja yleensä organisaation omistamia.

Käsitteellistetyn tiedon siirtäminen ja omaksuminen riippuu vastaanottajan käsitteellisistä taidoista ja kognitiivisista kyvyistä, joita voi myös omaksua tietyn asiantuntijuuden tai kokemuksen kautta. Edellytyksenä siirrettävyydelle on, että molemmilla osapuolilla on samanlaiset taidot ja kyvyt – esimerkiksi koulutus ja/tai kokemus. Käsitteellinen tieto on yksilöllistä, mutta se voi olla myös kollektiivista yhteisten tulkintojen kautta, jolloin siihen liittyy myös osin kulttuurisia elementtejä. Tällainen yhteinen tulkinta riippuu yhteisistä merkitysrakenteista, joita yhteistyön eri osapuolilla on esimerkiksi yhteistyön tavoitteista ja toimintaperiaatteista.

Toiminnallistettu tieto sen sijaan sisältää sellaisia elementtejä, joita on vaikea siirtää yhteistyötoimijoiden välillä, koska se on yksilöllistä, hiljaista ja yleensä vahvasti kontekstiinsa sidottua toimintaorientoitunutta kompetenssia. Tällainen tieto on erityisesti erilaisten toimintakäytäntöjen osaamista - siis taitotietoa. Se perustuu yksilön henkilökohtaiseen tulkintaan vuorovaikutustilanteissa ja johtaa asiantuntemuksen kehittymiseen; sitä voidaan ymmärtää Deweyn ”learning-by-doing”- sekä ”habit-way-of-doing” - käsitteillä. Myös toiminnallistettua tietoa voidaan muuntaa kulttuuriseksi tiedoksi, jol-



loin siitä tulee kollektiivista. Toiminnallistettu tieto on kuitenkin ensin muunnettava käsitteelliseksi (kommunikoitavaksi) yhteisen tulkinnan muodostamiseksi.

Organisaatioon on sisäistyneenä myös ankkuroitua tietoa. Osa ankkuroidusta tiedosta, kuten esimerkiksi erilaisten prosessien suorittamiseen liittyvät roolit tai normit, saattaa olla vaikeasti siirrettävissä, koska siinä on sisäistyneenä sellaista yksilöllisen kokemuksen kautta hankittua hiljaista tietoa, jota on vaikea ilmaista eksplisiittisesti. Lisäksi ankkuroitu tieto on usein hyvin suhdespesifiä ja hajautunutta koko organisaatioon. Voidaan siis päätellä, että vain eksplisiittisesti ilmaistavissa oleva ankkuroitu tieto (esimerkiksi tuotantoteknologiaan sisäistynyttä tietoa tehokkaista menetelmistä) on siirrettävissä toimijoiden välillä. Tuotteen tai tuotantoteknologian ominaisuuksien ymmärtäminen ja omaksuminen riippuu teknisestä osaamisesta, joka on asiantuntijoiden hallinnassa, jolloin tällaisen siirtäminen vaatii samanlaisen asiantuntemuksen vastaanottavalta osapuolelta. Sen sijaan rooleihin ja rutiineihin liittyvä tieto on toiminnallistetun tiedon muuntumisena kulttuurisen tiedon kautta ankkuroitunut organisaatioon, joten sellaisen siirtäminen vaatii hyvin läheistä vuorovaikutusta. Tällaisen tiedon kehittymisprosessikin on pitkä, joten sitä on vaikea eri toimijoiden välillä kehittää muuten kuin hyvin säännöllisessä ja pitkäaikaisessa kumppanuudessa. On myös muistettava, että tällainen tieto todennäköisesti liittyy yrityksen ydinosamiseen tai on ainakin sellaisen muodostumisessa merkityksellinen.

On siis tärkeää huomioida, että erilaisten tiedon lajien jakaminen ja vastaanottaminen ovat kontekstuaalisia, mutta eriaikaisesti kontekstiherkkiä. Lisäksi voidaan oppimiseen liittyen todeta, että kooditettu ja käsitteellistetty tieto tuottaa ensisijaisesti kognitiivisen muutoksen, ja toiminnallistettu ja ankkuroitu tieto saavat todennäköisesti aikaan ensin käytöksellisen muutoksen. Ne siis liittyvät myös luvussa 2 esitettyihin kahteen oppimisen malliin: pragmaattis-kognitiiviseen ja pragmaattis-empiristiseen oppimiseen ja niistä esitettyihin tiedon vastaanottamisen ja jakamisen malleihin.

Edellä esitetystä johdetaan seuraavassa erilaisia päätelmiä yhteistyön muotoon sekä osaamisen ja tiedon lajeihin liittyen:

(1) Sellaiset tuotteet, palvelut tai toiminnot, joiden ulkoistaminen on mahdollista jakamalla tietoa kirjallisina dokumentteina eli kooditettuna tietona, ovat helposti ulkoistettavissa. Tällaisiin liittyvä tieto on usein myös sellaista, että se on helposti saatavissa markkinoilta. Näin tällaista tietoa sisältävät tuotteet ja palvelut on mahdollista ulkoistaa kilpailuttamalla huomioimalla kuitenkin toimittajan tietämyksen taso ja tuotteen tai palvelun saatavuus markkinoilla.

(2) Sellaiset tuotteet, palvelut tai toiminnot, joiden ulkoistaminen on mahdollista jakamalla sekä kooditettua että käsitteellistettyä tietoa, voidaan ulkoistaa sopimustoimittajalle, joka on valittu tarvittavan asiantuntijuuden perusteella. Asiantuntijuus tarkoittaa tässä toimittajan kykyä ymmärtää ja omaksua jaettua tietoa, sekä samanlaisia merkitysrakenteita jakajan ja vastaanottajan välillä. Toimittajan asiantuntijuus liittyy tällöin erityisesti tekniseen osaamiseen sekä prosessiosaamiseen, jotka liittyvät toimintaperiaatteiden ymmärtämiseen. Nämä kehittyvät sekä muodollisella koulutuksella että kokemusperäisesti.

(3) Sellaiset tuotteet, palvelut tai toiminnot, joiden ulkoistaminen mahdollistuu jakamalla toiminnallistettua tietoa, vaatii erityisesti toiminnallistetun tiedon osalta yksilöiden välistä läheistä vuorovaikutusta. Yhteistyön hallinnointi vaatii läheisiä toimittajasuhteita, joissa yksilöiden toiminnallistettu tieto siirtyy kahdenvälisissä sosiaalisissa suhteissa osapuolelta toiselle. Tämä mahdollistaa myös hyvin strategisen tiedon siirtymisen, jolloin jakaja on alttiina tiedon väärinkäyttöön, esimerkiksi tiedon siirtymiselle kilpailijoille. Tällaisessa tilanteessa yhteistyössä tulee olla toimittajan käyttäytymistä ohjaavia normeja. Tällainen yhteistyön muoto on erityisesti etuoikeutettu toimija, jolla on vahvat sosiaaliset siteet asiakasyritykseen.

(4) Sellaiset tuotteet, palvelut tai toiminnot, joiden ulkoistaminen mahdollistuu jakamalla sekä toiminnallistettua että ankkuroitua tietoa, jotka ovat sisäistyneenä yrityksen omaksi ydinosamiseksi. Sellaisten ulkoistaminen vaatii aina hyvin läheistä ja luottamuksellista suhdetta toimijoiden välillä. Tällaisen tiedon omaksuminen vaatii asiantuntijuutta, mutta vaatii myös uudenlaisen tiedon yhteisen tulkinnan muodostamista. Ankkuroidun tiedon jakaminen vaatii myös hyvin säännöllistä ja pitkäaikaista kumppanuutta. Tällainen voidaan ulkoistaa ainoastaan strategisille kumppaneille.

Nämä päätelmät auttavat myös ymmärtämään sitä, että eri tiedon lajit luovat erilaisia tietoympäristöjä ja vaativat erilaista johtamista. Ståhlen ja Grönroosin (1999: 69–71) mielestä organisaatio on nähtävä kolmiulotteisena järjestelmänä, jossa sen mekanistisella, orgaanisella ja dynaamisella (kaoottisella) luonteella on oma tehtävänsä kilpailukyvyn tuottamisessa.

Aivan samoin voimme kuvata yritystenvälistä yhteistyösuhdetta. Sekin nähdään organisoitumisen ja institutionalisoitumisen muotona, jossa voidaan tunnistaa erilaisia järjestelmiä (sekä taloudellisia-toiminnallisia että sosiaalisia) ja niiden muodostamia erilaisia tietoympäristöjä.

#### 4.2.2 Yritystenvälinen yhteistyösuhde tietoympäristöinä

Kunkin osapuolen toimintaa yhteistyössä säädellään johtamisjärjestelmän sekä rakenteiden eli organisoitumisen ja institutionalisoitumisen kautta. Erilainen organisoituminen synnyttää erilaisia tietoympäristöjä, joilla on omat lainalaisuutensa, rajoitteensa ja mahdollisuutensa. Nylander, Ståhle ja Nenonen (2003) esittävät, että on olemassa kolmenlaisia tietoympäristöjä: mekaanisia, orgaanisia tai dynaamisia. Jokainen näistä ympäristöistä on erikoistunut käsittelemään tietoa eri tavalla. Jokaisessa myös tiedon ominaisuudet vaikuttavat siihen, millä tavoilla tietoa käsitellään: hankitaan, jaetaan, tulkitaan ja omaksutaan. Organisaatioiden mieltäminen tietoympäristöinä lähtee kontingenssiteoreetikkojen (mm. Lawrence & Lorch 1967, 1986) ajattelusta organisaatioista avoimina järjestelminä, jotka mukautuvat ympäristöönsä.

Nylanderin ym. (2003; ks. myös Ståhle & Grönroos 1999) mukaan mekaanisessa ympäristössä tieto otetaan annettuna ja siellä vahvistetaan vain staattisia olemassa olevia rutiineja. Tieto, jota tässä ympäristössä käytetään ja arvostetaan, on tarkasti dokumentoitua, kirjattua tai koodattua. Tavoitteena on saada tieto sovellettua nopeasti, sen on oltava mahdollisimman yksiselitteistä ilman moninaisten tulkintojen mahdollisuutta. Mekaaniseen tietoympäristöön liittyvät selkeät informaatiovirrat sekä kodifioitu tietovaranto. Mekaanista, data-informaatiokeskeistä tiedonkäsitystä tukevat myös ennalta määrätyt toiminnan periaatteet. Johtaminen on jälkikäteen seuraamista tai ilmeisten virheiden

korjaamista. Säännöt ja normit toimivat tällaisessa tietoympäristössä valvonnan välineinä. Tiedonkäsitys on yksiuotteinen: toiminta on tai ei ole normien mukaista.

Yritystenvälisessä yhteistyössä erityisesti kilpailutettaviin toimittajiin vaihdantasuhde muodostuu pääasiallisesti tällaiseksi mekaaniseksi tietoympäristöksi. Koordinointinetoimelmänä korostuu standardointi. Tieto on kooditettua ja tarkkaa ilman tukinnanvaraisuutta (esimerkiksi tiedot määrästä ja hinnasta, toimitustavasta ja -ajasta). Tarve oppimiselle nousee toimittajan teknisestä osaamisesta tuottaa toimitte spesifikaatioiden mukaisesti ja tiedon jakaminen rajoittuu vain sellaiseen tietoon, joka on toiselle osapuolelle tarpeen, jotta se kykenee selviytymään tehtävästään. Mekaanisessa tietoympäristössä tietointensiivisyys tarkoittaa, että eksplisiittinen, strukturoitu tieto kumuloiduu jatkuvasti, sekä sitä, että tieto toimii kiistattomana toimintaa ohjaavana tekijänä.

Toinen organisoitumisen muoto Nylanderin ym. (2003) mukaan on sopeutuva eli orgaaninen tietoympäristö. Se sopii heidän mielestään maltillisesti muuttuvaan toimintaympäristöön. Orgaanisuus perustuu joustaviin prosesseihin, projekteihin ja itseohjautuviin tiimeihin sekä valtuuttaviin ja osallistaviin johtamiskäytäntöihin. Orgaanisessa tietoympäristössä tietointensiivisyys tarkoittaa, että käytössä ovat sekä strukturoitu että ei-strukturoitu tietovaranto (explicit/tacit) ja että se on vapaasti käytettävissä. Tietointensiivisyys vaatii eksplisiittisen tiedon hallitsemisen lisäksi joskus myös piilevän, kokemuksellisen (pragmaattisen) tiedon (toiminnallistettua ja ankkuroitua tietoa) käsittelyä. Tästä johtuen orgaaninen tietoympäristön rakentuu monenlaisiin yhteistyösuhteisiin riippuen juuri tästä tietointensiivisyydestä. Tästä syystä erityisesti kontekstuaaliset tekijät vaikuttavat siihen merkittävästi. Toisin sanoen kontekstin asettamat tarpeet tiedon jakamiselle ja toisaalta kontekstin tarjoamat mahdollisuudet tai esteet jakamiselle vaikuttavat siihen, minkä lajista tietoa voidaan jakaa ja miten toimintaa koordinoidaan.

Ei-kopioitavissa oleva asiantuntemus ja tilannekohtainen tieto, sen jakaminen ja prosessointi sekä soveltaminen käytäntöön vaativat sosiaalisia rakenteita ja selkeästi ilmaistuja normeja, jotka tukevat vuorovaikutusta. Toisaalta kun jaettava tieto on kooditettua ja käsitteellistettyä, mutta ei sisällä merkittävästi toiminnallistettua tietoa, voi sosiaalisen vuorovaikutuksen korvata tai se korvautuu toimintaa koordinoivalla mekanismilla –

suoralla ohjauksella. Tämä ei tarkoita sitä, etteikö tuotteen tai palvelun tuottaminen siinä sisältyisi toiminnallistettua tietoa, vaan sitä, että tällaista tietoa ei ole tarkoitukseen jakaa osapuolten välillä. Orgaaninen tietoympäristö voi näin esiintyä jokaisessa kolmessa (muut kuin edellä mainitut kilpailutettavat) määritellyssä yhteistyön muodossa. Konteksti, toisin sanoen yhteistyön taloudellis-toiminnallinen merkittävyys ja suhteen sosiaalinen intensiteetti, määrittää sen, mitä tiedon lajia käsitellään, miten sitä koordinoidaan ja minkälaisia rakenteita se vaatii siirtyäkseen ja muuntuakseen.

Kun kyseessä on sopimuksellinen toimittaja, on suhteessa mahdollista jakaa sekä kooditettua että käsitteellistettyä tietoa, mutta ei juurikaan muita tiedon lajeja, koska toimijoiden (yksilöiden) välisiä sosiaalisia vuorovaikutteisia suhteita ei ole. Tällaista yhteistyötä koordinoidaan osaksi standardein ja osaksi suoralla ohjauksella ja tietoa siirretään pääasiallisesti virallisen kommunikoinnin kautta.

Etuoikeutetulla toimittajalla on vahvat sosiaaliset siteet asiakasyritykseen, vaikka sen taloudellis-toiminnallinen merkitys ei ole (vielä) kovin suuri. Tästä johtuen etuoikeutetun toimittajan ja asiakkaan toimijoiden välinen läheinen sosiaalinen vuorovaikutus mahdollistaa kooditetun ja käsitteellistetyn tiedon ohella myös toiminnallistetun tiedon jakamisen. Suhteessa kehittyneet sosiaaliset normit (vastavuoroisuus ja emotionaalinen luottamus) tukevat vuorovaikutusta ja toimivat yhteistyön koordinoinnin mekanismina.

Strateginen kumppani on taloudellis-toiminnallisesti merkittävä, mutta sillä on myös sekä heikkoja että vahvoja sosiaalisia siteitä asiakasyritykseen. Nämä mahdollistavat kaikenlaisen tiedon jakamisen. Strategisen kumppanin merkitys saa aikaan sen, että toimintaa ohjataan sekä standardein ja suoralla ohjauksella että sosiaalisin normein. Sosiaaliset normit ohjaavat kuitenkin vain joidenkin henkilöiden käyttäytymistä, joten strategisen kumppanin tapauksessa tietoympäristö riippuu näiden henkilöiden asemasta ja roolista yhteistyösuhteessa. Tästä syystä strategisen kumppanin tapauksessa voi tietoympäristö muodostua myös dynaamiseksi.

Nylanderin ym. (2003) mukaan dynaaminen organisoituminen perustuu verkostoitumiseen, jatkuvaan – radikaaliinkin – uudistumiseen sekä luottamuksellisiin kumppanuus-

suhteisiin monen eri alan osaamisen solmukohdissa. Dynaaminen ympäristö perustuu paitsi verkostomaiseen rakenteeseen, myös luottamuksellisiin suhteisiin, informaation runsauteen, ristiriitoihin sekä ns. potentiaalisen tiedon tunnistamiseen ja käsittelyyn kuten esimerkiksi heikkojen signaalien havaitsemiseen, vahvistamiseen ja jalostamiseen. Dynaaminen tieto- ja toimintaympäristö rakentuu sinne, missä asiantuntijoilla on paljon vapautta kommunikoida, ja tietotulvaa osataan käsitellä. Tämä tarkoittaa korkeatasoisia sosiaalisia ja teknisiä valmiuksia. Dynaamisessa tietoympäristössä tietointensiivisyys tarkoittaa, että tiedon kriteerit ovat avoimia, ja että tiedoksi tulkittuja uskomuksia käytetään mitätöimään ja uutta tietoa kiteyttämään jatkuvasti avoimessa tulkintaprosessissa.

Dynaaminen tietoympäristö on äärimmäisen kompleksinen, sitä on vaikea kontrolloida; työntekijöillä on paljon itsenäisyyttä ja asiantuntijavaltaa; muutokset ovat nopeita ja heilahtelut suuria. Tietoa osataan käsitellä tehokkaasti sen kaikissa muodoissa (Nylander ym. 2003). Tällöin kyse ei ole ainoastaan koodatusta, käsitteellisestä tai toiminnallistetusta tiedosta, vaan myös toiminnallistetun tiedon hyödyntämisestä. Tämä riippuu johtamisen kompetenssista – kuinka organisaation johto kykenee hyödyntämään yksilöllisen toiminnallistetun tiedon organisaation hyödyksi ja toisaalta ankkuroimaan sitä organisaatioon. Tällainen tietoympäristö on mahdollista silloin, kun kahdenvälisessä suhteessa on kyse strategisesta kumppanuudesta, jolloin molemmissa organisaatioissa käytetään kehittämään yhdessä ja erikseen uusia innovatiivisia ratkaisuja markkinoiden muuttuviin vaatimuksiin. Se, muodostuuko strateginen kumppanuus orgaaniseksi vai dynaamiseksi tietoympäristöksi, riippuu siitä, kuinka suuri tarve jatkuvalla uudistumiselle on ja toisaalta, kuinka läheisesti kummassakin organisaatiossa työskentelevät yksilöt ja organisaatiotasot voivat toimia keskenään läheisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tämä puolestaan riippuu siitä, miten yhteistyötä koordinoidaan.

Jos strateginen kumppanuus perustuu yksilöiden toiminnallistettuun tietoon, mutta yksilöt eivät ole keskenään läheisessä kasvoista - kasvoin vuorovaikutuksessa, vaan toimintaa ohjataan enemmänkin suoralla ohjauksella, muodostuu strateginen kumppanuus pääosin orgaaniseksi tietoympäristöksi. Toisaalta jos yksilöllinen toiminnallistettu tieto pyritään saamaan eri organisaatioissa työskentelevien työparien yhteiseksi tiedoksi, käytetään koordinoitimekanismina ennemminkin vastavuoroista yhteensovittamista ja so-

siaalista vuorovaikutusta, joka sallii vapaan kommunikoinnin eri organisaatioiden, organisaatiotasojen ja yksilöiden välillä. Tällöin strateginen kumppanuus on luonteeltaan dynaaminen tietoympäristö. On kuitenkin huomioitava, että nämä voivat esiintyä myös samanaikaisesti. Tilanteet ja kontekstit määrittävät sitä, muodostuuko tietoympäristö orgaaniseksi vai dynaamiseksi.

### **4.3 Kahdenvälinen yhteistyösuhde oppimisen kontekstina**

Yhteistyösuhteita voidaan siis tarkastella kahden ulottuvuuden mukaan: toimittajan taloudellis-toiminnallinen merkitys asiakkaalle ja yhteistyösuhteen sosiaalinen intensiteetti. Näitä voidaan edellä olevan perusteella kuvata yhteistyömuodon ja sosiaalisten siteiden ja niiden muodostamien verkostojen kautta. Kuten luvun 3 lopussa esitettiin, yhteistyösuhteita voidaan tarkastella näillä ulottuvuuksilla nelikenttänä.

Sellaisessa yhteistyösuhteessa, jossa toimittajan taloudellis-toiminnallinen merkitys on vähäinen, mutta suhteen sosiaalinen intensiteetti on korkea, ajatellaan sosiaalisten siteiden vaikuttavan asiakkaan toimijoihin siten, että nämä pyrkivät tukemaan toimittajan kehittymistä, jotta tämä kykenisi lisäämään myös strategista merkitystään. Tällaisessa toimittajan kehittymistä tukevassa yhteistyössä yhteistyömuoto on etuoikeutettu toimittaja ja sosiaaliset siteet vahvoja luoden sitovia sosiaalisia verkostoja. Suhteen relationaalisuudessa luottamus on ensisijaisesti yksilötason luottamusta. Erityisesti vastavuoroisuuden normi ja ryhmäidentiteetti saavat asiakkaan toimijat tukemaan toimittajan kehittymistä. Asiakas voi jakaa toimittajalle jopa omaan ydinosaamiseensa liittyvää tietoa.

Asiakasyrityksessä voi pyrkimyksenä olla toimittajan kehittäminen niin, että se ajan myötä kykenee entistä paremmin vastaamaan myös asiakasyrityksen taloudellis-toiminnallisiin tarpeisiin. Kuitenkin etuoikeutetun toimittajan osaaminen on sellaista täydentävää osaamista, että sen strateginen merkitys on suhteellisen vähäinen. Syynä yhteistyösuhteelle voi olla asiakkaan tarve ratkaista jokin erityinen ongelma. Tällainen voi olla esimerkiksi tulevaisuudessa nähtävä muutos asiakastarpeissa, joihin halutaan varautua. Kehittäminen kohdistuu yhteisiin ongelmanratkaisuihin joko tuotantoteknisis-

sä tai prosesseihin liittyvissä ratkaisuisa ja toimintaa koordinoidaan vastavuoroisella yhteensovittamisella. Tietoa ja osaamista siirretään sosiaalisten suhteiden kautta. Tietoympäristö on orgaaninen ja suhteessa on mahdollista vaihtaa sekä toiminnallistettua että käsitteellistettyä tietoa, koska toimijoiden välinen vuorovaikutus on säännöllistä kasvoista-kasvoihin tapahtuvaa. Toiminnallistetun tiedon jakaminen tapahtuu socialisaatiolla, ja käsitteellistetyn tiedon jakaminen tapahtuu ulkoistamisen kautta.

Suhteessa, jossa toimittajan taloudellis-toiminnallinen merkitys asiakasyritykselle on suhteellisen suuri, mutta suhteen sosiaalinen intensiteetti on alhainen, on yhteistyömuoto sopimuksellinen toimittaja, jolla on heikkoja sosiaalisia siteitä asiakkaan toimijoihin ja nämä siteet muodostavat yhdistäviä verkostoja. Toimittajalla on myös muita merkittäviä asiakassuhteita, joiden kautta toimittajan osaaminen kehittyy. Tällaisessa yhteistyösuhteessa asiakkaan ajatellaan ensisijaisesti pyrkivän hyödyntämään toimittajan osaamista, mutta ei mitenkään erityisesti tukemaan kehittymistä. Tällaisessa suhteessa ohjauksen elementteinä hinta ja autoritääriäinen ohjaus ovat vallitsevia. Relationaalisuudessa luottamus painottuu organisationaaliseen luottamukseen ja sitoutuminen on pragmaattista. Suhteessa ei toimita myöskään täysin avoimesti.

Toimittajan osaaminen on sellaista asiakkaan osaamista täydentävää, jolla pyritään ensisijaisesti taloudelliseen tehokkuuteen. Tarve oppimiselle nousee toimittajan strategisesta merkityksestä asiakasyrityksen liiketoiminnalle ja suhteessa korostuu teknisen asiantuntijuuden ja prosessiosaamisen kehittämisestä. Toiminnan koordinoitumekanismeina asiakas käyttää standardointia ja suoraa ohjausta, joilla tuetaan tehokkuutta. Erityisesti suhteessa pyritään tukemaan virallista kommunikointia ottamalla käyttöön yhteisiä tietojärjestelmiä, joilla tavoitellaan sekä tiedon että prosessien standardointia. Tästä syystä suhteessa on mahdollista jakaa ensisijaisesti kooditettua ja käsitteellistettyä tietoa Tietoympäristö on sekä mekaaninen että orgaaninen. Osaamisen jakamisen elementit ovat yhdistäminen ja rajoitettu ulkoistaminen, joka liittyy osapuolten rajalliseen avoimuuteen toisiaan kohtaan.

Suhteessa, jossa toimittajan taloudellis-toiminnallinen merkitys on suhteellisen suuri ja osapuolten välillä on myös suhteellisen korkea sosiaalinen intensiteetti, on yhteistyö-



muoto strateginen kumppani. Sosiaaliset siteet ovat sekä heikkoja että vahvoja saaden aikaan välittäviä verkostoja, koska yhteistyösuhteessa on monia toimijoita (yksilöitä) kummastakin yrityksestä. Heikot siteet johtuvat osaksi siitä, että toimittajalla on myös muita merkittäviä asiakkaita, mutta myös siitä, että joidenkin toimijoiden välillä ei ole läheistä vuorovaikutusta. Toisaalta suhteessa saattaa muodostua joidenkin toimijoiden välille vahvoja siteitä, koska yhteistyön strategisen merkityksen vuoksi osapuolet panostavat yhteiseen kehittämiseen, jolloin myös läheinen vuorovaikutus on tarpeen. Suhteen ohjauksen elementteinä painottuvat relationaalinen ja autoritäärinen ohjaus. Relationaalinen ohjaus liittyy molemminpuoliseen sekä moraaliseen että pragmaattiseen sitoutumiseen sekä luottamukseen, joka on sekä yksilöiden välistä luottamusta että organisaationaalista luottamusta. Autoritäärisuus liittyy toimittajan strategiseen merkitykseen ja yhteistyön turvaamiseen. Tällaisessa yhteistyösuhteessa asiakas pyrkii sekä kehittämään toimittajan osaamista että myös hyödyntämään sitä. Erityisesti toimittajan muiden yhteistyösuhteidensa kautta hankkimaa osaamista pyritään hyödyntämään.

Toimintaa koordinoidaan sekä suoralla ohjauksella (liittyen suhteen taloudellistoiminnalliseen merkitykseen asiakasyritykselle) että vastavuoroisella yhteensovittamisella (jolle sosiaalinen intensiteetti luo mahdollisuuksia). Tarve oppimiselle nousee yhteisestä ongelmanratkaisusta ja prosessiosaamisesta, jossa korostuu edellistä selkeämmin ulkoinen liiketoiminnallinen tehokkuus. Oppimiselle mahdollisuuksia puolestaan luo tiedon ja osaamisen siirto sekä epävirallisen että virallisen kommunikoinnin kautta. Tietoympäristö on orgaaninen, mutta myös dynaaminen, varsinkin silloin, kun osapuolet tekevät esimerkiksi yhteistä tuotekehitystä. Suhteessa mahdollistuu sekä toiminnallistetun (yksilötason) että ankkuroidun (organisaatiotason) osaamisen jakaminen. Jakamisen elementteinä ovat sosialisatio, ulkoistaminen ja yhdistäminen.

Kilpailutettava suhde sijoittuu siihen nelikentän osaan, jossa toimittajan taloudellistoiminnallinen merkitys asiakkaalle on vähäinen ja sosiaalinen intensiteetti on alhainen. Tällaisessa suhteessa ei asiakkaalla ajatella olevan mitään toimittajan kehittämiseen tai kehittämiseen liittyviä tarpeita, koska asiakkaalla on käytettävissä useita vaihtoehtoja markkinoilla. Koordinointimekanismina käytetään standardointia ja tarve oppimiselle nousee pääasiassa teknisestä osaamisesta. Tietoa siirretään virallisen kommunikoinnin

kautta rajoitetusti. Tietoympäristö on mekaaninen ja tieto, jota suhteessa siirretään, on kooditettua. Koska *suhteessa ei ole mitään erityistä kehittämiseen liittyviä tavoitteita*, ei oppimiselle nouse mitään erityistä tarvetta sinänsä, vaikka vaihdantaa ja vuorovaikutusta tapahtuu; vaihdanta ja suhteessa esiintyvä vuorovaikutus eivät vaikuta yhteisten tavoitteiden tai päämäärien tarpeeseen, eikä siten yhteistyön ominaisuuksiin. Toimittajan oppimista tapahtuu siinä mielessä, että sen on pysyttävä tietoisena markkinoiden hintatasosta, mutta tämä ei liity yksinomaan tiettyyn asiakkaaseen, vaan kaikkiin sen asiakassuhteisiin.

Seuraavassa taulukossa (taulukko 2) esitetään oppimisen kontekstin vaikutus toimittajan oppimiseen edellä esitettyjen näkökohtien perusteella jaoteltuina kahdenvälisen suhteen erilaisina variaatioina kahden ulottuvuuden – taloudellis-toiminnallisen merkittävyyden ja sosiaalisen intensiteetin – mukaisesti. Oppimisen kontekstit on edellä kuvatun perusteella nimetty (1) *kehittymistä tukevaksi yhteistyösuhteeksi*, (2) *kehittymistä hyödyntäväksi yhteistyösuhteeksi* ja (3) *kehittymistä tukevaksi ja hyödyntäväksi yhteistyösuhteeksi*. Lisäksi esitetään kilpailutettava suhde, jossa ei siis ajatella olevan merkittävää yhteiseen kehittämiseen liittyvää tavoitetta, koska tällaisen toimittajan taloudellistoiminnallinen merkitys on asiakasyrityksen liiketoiminnalle vähäinen ja suhteen sosiaalinen intensiteetti on alhainen.

Lisäksi esitetään edellä esitetyn perusteella kuvaus siitä tietoympäristöstä, jollaisen kyseinen yhteistyösuhde muodostaa sekä se tiedon laji, jota kussakin yhteistyösuhteessa on mahdollista jakaa. Myös tiedon jakamisen elementit esitetään kuhunkin yhteistyösuhteeseen liittyen. Tämä teoreettinen malli yhteistyösuhteesta oppimisen kontekstina toimii seuraavassa luvussa esitetyn empiirisen analyysin perustana.

**Taulukko 2.** Yhteistyösuhteet oppimiskonteksteina.

Suhteen sosiaalinen intensiteetti	<p><b>Kehittymistä tukeva yhteistyösuhde</b></p> <p>Tarve oppimiselle: <i>yhteinen ongelmanratkaisu</i></p> <p>Mahdollisuus oppimiselle: <i>tiedon siirto sosiaalisten suhteiden kautta</i></p> <p>Tietoympäristö ja tiedon laji, jota on mahdollista jakaa: <i>orgaaninen, käsitteellistettyä ja toiminnallistettua tietoa</i></p> <p>Tiedon jakamisen elementit: <i>sosialisaatio ja ulkoistaminen</i></p>	<p><b>Kehittymistä hyödyntävä ja tukeva yhteistyösuhde</b></p> <p>Tarve oppimiselle: <i>yhteinen ongelmanratkaisu ja prosessiosaaminen</i></p> <p>Mahdollisuus oppimiselle: <i>tiedon siirto sekä sosiaalisen että virallisen kommunikoinnin kautta</i></p> <p>Tietoympäristö ja tiedon laji, jota on mahdollista jakaa: <i>orgaaninen ja dynaaminen, toiminnallistettua ja ankkuroitua tietoa</i></p> <p>Tiedon jakamisen elementit: <i>sosialisaatio, ulkoistaminen ja yhdistäminen</i></p>
	Matala	<p><b>Ei kehittymisnäkökulmaa yhteistyössä</b></p> <p>Tarve oppimiselle: <i>tekninen osaaminen</i></p> <p>Mahdollisuus oppimiselle: <i>tiedon siirto virallisen kommunikoinnin kautta rajoitetusti</i></p> <p>Tietoympäristö ja tiedon laji, jota on mahdollista jakaa: <i>mekaaninen, kooditettu tietoa</i></p> <p>Tiedon jakamisen elementit: <i>rajoitettu yhdistäminen</i></p>

Pieni

Suhteen taloudellis-toiminnallinen merkitys  
asiakasyritykselle

Suuri

## 5 YHTEISTYÖN JA OPPIMISEN MALLIEN EMPIIRINEN KOETTELU

Tieteellä tarkoitetaan sekä tutkimustoiminnan tuloksia että itse *tutkimusprosessia*. Jotta voidaan tehokkaammin eritellä tieteellisen tiedon ominaispiirteitä, on tutkimustoimintaa tarkasteltava prosessina, johon sisältyy tietyt käytännöt. Tutkimuksen prosessia jäsenettäessä kiinnitetään huomiota tapaan, jolla tieteellistä tietoa *tavoitellaan* ja *perustellaan*. Tieteellinen tieto hankitaan määrättyjen menetelmien avulla, ja se suodatetaan kriittisen keskustelun läpi. Eri tieteenalojen tutkimus merkitsee erityisesti määrätynlaisista praksista, käytäntöä, josta tiedon kriteerit nousevat. (Aaltola & Valli 2001.)

Tässä tutkimuksessa käytetään luotujen mallien empiiriseen koetteluun tapaustutkimusta tutkimusmetodina. Toiminta-analyttinen tutkimus perustuu useimmiten juuri tapaustutkimuksen hyväksikäyttöön. Tapaustutkimuksessa pyritään saamaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Kuten Bonoma (1985) huomauttaa, laaja ja monimutkainen ilmiö, jota ei voida tarkoituksenmukaisesti tutkia niiden luonnollisen kontekstin ulkopuolelta kuten asiakasyrityksen (päähankkijan) ja toimittajan (alihankkijan) välinen vuorovaikutus, on parhaiten lähestyttävissä tapaustutkimuksellisesti.

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että kiinnostuksen kohteena ovat usein juuri prosessit, kuten tässä tutkimuksessa niin oppimisen kuin yhteistyön prosessit yritystenvälisessä suhteessa. Tässä tutkimuksessa pyritään empiirisillä tapauksilla koettelemaan sekä erilaisia yritystenvälisiä yhteistyösuhteiden malleja oppimisen kontekstina että niissä tapahtuvan oppimisen malleja. Näillä pyritään osoittamaan toimittajan oppimisen tilanne ja kontekstisidonnaisuus. Tapaustutkimus perustuu useimmiten myös historiatiedon hyväksikäyttöön, kuten tässäkin tutkimuksessa oppimisen prosesseja pyritään kuvailemaan sen kautta, mitä haastateltavat kertovat suhteen kehittymisestä ja muuttumisesta sekä näihin liittyvistä tai johtaneista tapahtumista.

Tieto, jota ilmiöstä saadaan syvätutkimuksella, tekee mahdolliseksi tutkijan analysoida ja vetää johtopäätöksiä kriittisistä muuttujista (Miller & Friesen 1982), jotka ovat tar-

peellisiä kattavan ja empiirisesti relevantin teorian kehittämiseksi. On huomattava, että tapaustutkimuksen tavoite ei ole tuottaa tilastollisesti yleistettäviä tuloksia, vaan eneminkin ensisijainen kiinnostus on analyttisessä yleistämisessä. Analyttinen yleistäminen ilmenee teorian tuottamisen tasolla teoreettisesta päättelystä ja vertailusta olemassa olevan teoriaan, teoreettinen viitekehys ja empiirinen näyttö hankitaan tapaustutkimuksella (Yin 1989). Laajalla teoreettisella päättelyllä on mahdollista yleistää tulkinnat muussa kontekstissa, mahdollistaen näin tutkimuksen suuremman arvon (Hirschman 1986).

## 5.1 Tutkimuksen toteutus

Sekä yritystenvälinen yhteistyö että oppiminen ovat ilmiöinä monimutkaisia ja vaikeasti analysoitavissa, ja syvällisen ymmärryksen saavuttaminen näistä ilmiöistä on vaikeaa. Yhteistyösuhteet, vaihdannat ja prosessit (kuten oppiminen) ovat sidoksissa sen hetkiseen tilanteeseen, mutta myös aikaisempien tilanteiden tuloksia. Tästä syystä tukeutuminen survey -tutkimukseen tai kvantitatiiviseen aineistoon ei anna sellaista näkemystä, jolla analyysi tutkittavista ilmiöistä olisi mahdollista. Tällaiset ilmiöt ja prosessit ovat sisäistyneinä kontekstiin ja niitä voidaan tutkia ainoastaan kontekstissaan.

Yin (1994) määrittelee tapaustutkimuksen sellaiseksi empiiriseksi tutkimukseksi, joka tutkii nykyajassa ilmiötä sen todellisessa tapahtumakontekstissa ja erityisesti, kun rajat tutkittavaan ilmiön ja kontekstin välillä eivät ole selkeät. Tapaustutkimukset soveltuvat erityisesti silloin, kun yritetään ymmärtää monimuotoisia sosiaalisia ilmiöitä reaalissa elämänympäristöissä kuten esimerkiksi yritysten johtamisen tilanteissa (Yin 1994) ja kun tavoitellaan ymmärtämystä jonkin yksikön sisäisestä dynamiikasta (Eisenhardt 1989). Tässä tutkimuksen kontekstina ovat kahdenväliset vaihdantasuhteet asiakasyrityksen ja sen toimittajan välillä. Asiakasyritykset ovat Etelä-Pohjanmaalla metalliteollisuuden toimialalla toimivia yrityksiä. Luvussa neljä esitetty teoreettinen viitekehys yritystenvälisestä yhteistyöstä erilaisina tietoympäristöinä ja oppimisen konteksteina toimii pohjana sekä eri tapausten sijoittamisessa tiettyyn kontekstiin että myös kontekstisidonnaisten oppimisprosessien kuvailemisessa.

Tapaustutkimus antaa tutkimukselle mahdollisuuden säilyttää reaali maailman tapahtumien holistinen ja tarkoituksenmukainen luonne. Tällaisina tapahtumina voidaan pitää juuri esimerkiksi yritystenvälisen yhteistyön prosesseja. Kuten Bonoma (1985) huomauttaa, laaja ja monimutkainen ilmiö, jota ei voida tarkoituksenmukaisesti tutkia niiden luonnollisen kontekstin ulkopuolelta, kuten asiakasyrityksen ja toimittajan välinen vuorovaikutus, on parhaiten lähestyttävissä tapaustutkimuksellisesti.

Tapaustutkimuksessa suositaan menetelmiä, joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille. Tällaisia menetelmiä ovat haastattelut, havainnot ja dokumentit. Näistä tässä tutkimuksessa ensisijaisesti käytetään kohdeyrityksissä suoritettuja haastatteluja. Mahdollisuuksien mukaan tutkija pyrki myös havainnoinnilla haastattelutilanteissa sekä muuta lähdeaineistoa hankkimalla arvioimaan haastatteluissa saatua tietoa. Tällaisia muita lähdeaineistoja ovat olleet muun muassa uutiset yritysjärjestelyistä.

Yin (1991) luokittelee neljä erilaista tapaustutkimuksen tyyppiä. Hänen mukaansa tapaustutkimuksessa voidaan keskittyä vain yhteen tapaukseen tai vertailla useita tapauksia. Lisäksi kirjoittajan mukaan tutkimuksessa voi olla vain yksi tai useampia analyysiyksiköitä. Tässä tutkimuksessa vertaillaan useita tapauksia (kolme erilaista oppimiskontekstia ja kuusi yhteistyösuhdetta); myös analyysiyksiköitä on useita (yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasoa). Kontekstin kautta voidaan kuvata oppimisen luonnetta sekä mallia niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasollakin. Kun kontekstit ovat moninaisia ja varioivia, on yleistettäviä tuloksia hyvin vaikea löytää. Tästä syystä yhteistyösuhteista on aikaisempaan teoriaan perustuen kehitetty neljä erilaista yhteistyösuhdetta kuvaavaa mallia ja jokaiseen näistä malleista on jälleen aikaisempaan tutkimukseen perustuen luotu oppimiskontekstia kuvaava malli. Sijoittamalla yhteistyösuhde tiettyjen aikaisemman teorian nousseiden kriteereiden mukaan tiettyyn kontekstikategoriaan ja kuvailemalla suhteessa tapahtuvia oppimista, voidaan oppimisen mallit kiinnittää kontekstiinsa. Tällaisen voidaan ajatella auttavan parantamaan tapaustutkimuksen yleistettävyyttä. Tällä pyritään tuottamaan myös uusia näkökulmia olemassa oleviin teorioihin integroimalla ja muodostamalla synteesiä kahden erilaisen teoriakentän (oppimisen teorian ja yritystenväliseen yhteistyöhön liittyvät teorian) välillä. Kaplanin ja Nortonin (1993) mu-

kaan tapaustutkimuksen tavoitteena onkin juuri tuottaa uusia näkökulmia olemassa olevaan teoriaan.

Tapaustutkimusmenetelmässä tutkija ja tutkimuskohde ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja tutkimus etenee prosessina vaiheesta toiseen. Kulmakiviksi muodostuvat *tutkimuskohteiden valinta, teoriakehyksen jäsentäminen tutkimuksen perustaksi, aineiston kerääminen, ja sen hallinta ja analysoiminen* (Hartley 1997). Nämä ovat paitsi käytännöllisiä kysymyksiä, myös tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin vaikuttavia tekijöitä ja niillä on merkitystä arvioitaessa onko tutkittu sitä ilmiötä, joka kohteeksi on määritelty ja onko tutkimusaineistosta muodostettu johtopäätelmiä luotettavalla tavalla. Seuraavassa käsitellään ensin tutkimuskohteiden valintaan, teoriakehyksen jäsentämiseen sekä aineiston keräämiseen, sen hallintaan ja analysointiin liittyviä seikkoja.

Tämä tutkimus on osa laajempaa tutkimushanketta, jossa tavoitteena oli yritystenvälisen yhteistyöverkoston verkostotasaisen suorituskykymittariston rakentaminen (Pyranet - suorituskykymittaristo). Tutkimus alkoi vuoden 2004 alussa ja siitä asti tutkija on ollut mukana hankkeessa haastatellen eri henkilöitä eri organisaatioissa ja keräten tietoa eri tutkijoiden laatimiin kysymyslomakkeisiin sekä auttanut muita tutkijoita analysoimaan saatuja tietoja. Tämä prosessi oman tutkimuksen ohella on tietenkin myös vaikuttanut siihen teoreettiseen viitekehykseen, joka aikaisempaan kirjallisuuteen perehtymisen kautta muotoutui, vaikka nämä haastattelut eivät aina suoranaisesti omaan tutkimusongelmaan liittyneetkään. Ne kuitenkin vaikuttivat omaan kokemukseen perustuvan esiymmärryksen muuntumiseen aivan samalla tavoin kuin aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen perehtymisenkin. Näin tutkija ei lähtenyt ”puhtaalta pöydältä”, vaan hyvin laajasta kokonaisuudesta liittyen ilmiöön ’verkosto’.

### 5.1.1 Toimialan nykytila

Metalliteollisuus on viimeisen vuosikymmenen aikana kokenut monia muutoksia toimintaympäristössään. Perinteisesti useat metalliteollisuusyritykset ovat kilpailleet ensisijaisesti kotimarkkinoilla, eikä niiden ole tarvinnut kohdata maan rajojen ulkopuolelta tulevaa kilpailua. Suomen liittyttyä Euroopan Unionin jäseneksi ja maailmanlaajuisen

työnjaon raju uudelleen määrittely on merkinnyt pienillekin alihankintayrityksille lisääntyviä paineita kehittymiseen kaikilla suorituskyvyn osa-alueilla. Asiakasyrityksen kilpailu maailmanmarkkinoilla luo sille paineita oman suorituskykynsä kehittämiseen ja tämä heijastuu suoraan myös sen toimittajiin. Toimittajien on kehityttävä, jotta päähankkija olisi kilpailukykyinen kohdemarkkinoillaan.

Tämä lisää asiakasyrityksen paineita tiukkaan kontrolliin toimittajiensa suorituskyvystä. Ellei toimittaja ole valmis tai halukas kehittymiseen, se korvataan uudella toimittajalla, joka saattaa olla myös kohdemaassa toimiva yritys. Näin ollen ei riitä, että toimittaja mittaa suorituskykyään suhteessa omiin kotimaisiin lähikilpailijoihin, tai muihin samassa verkostossa toimiviin kilpailijoihin, vaan vertailukohteena pitää olla myös vaihtoehtoiset toimittajat asiakasyrityksen kohdemaassa. Toimittajan on siis mahdollisuuksien mukaan kyettävä tekemään itsestään vaikeasti korvattava kumppani asiakasyritykselle.

Joka tapauksessa asiakasyrityksen strategiset tarpeet määrittelevät toimittajan aseman. Tähän vaikuttavat monet muutkin seikat kuin toimittajan kehittyminen. Esimerkiksi toimittajan luotettavuus fyysisesti lähellä sijaitsevana on yksi suhteeseen merkittävästi vaikuttava seikka; asiakasyrityksen on mahdollista valvoa kiinteämmin lähellä olevaa toimittajaa. Toisaalta läheisyys vaikuttaa myös joustavuuteen – on helppoa tehdä muutoksia tai korjauksia toimituksiin, kun toimittaja sijaitsee korkeintaan muutaman kymmenen kilometrin päässä kuin että toimittaja olisi toisella puolella maapalloa. Läheisyys antaa toimittajalle etua myös silloin, kun päähankkija tarvitsee kiireellä jonkin komponentin omaan tuotteeseensa asennettavaksi. Näitä seikkoja voidaankin pitää tärkeimpinä arvioitaessa kotimaisen tuotannon kilpailuetua. Tuotannon globalisoitumisessa on kilpailuun mukaan nousseet monet sellaiset yritykset, joilla alhaisemmat tuotantokustannukset antavat niille kilpailuetua hinnoissa. Toisaalta niiden tekninen kehityskin on jo sillä tasolla, että ne kykenevät tuottamaan teknisesti laadukkaita tuotteita. Toimitusketjujen prosessit ja niiden hallinta nousevat merkittävään osaan suomalaista teollisuustuotantoa ylläpitävänä voimana.

Seuraavassa esitetään joitain vertailutietoja neljän maakunnan (Etelä-Pohjanmaa, Pohjanmaa, Keski-Suomi ja Satakunta) metalliteollisuuden kehityksestä ja verrataan erityi-



sesti Etelä-Pohjanmaan maakunnan kehitystä tilastollisesti suhteessa muihin maakuntiin ja metalliteollisuuden kehitykseen. Vertailumaakuntien valintakriteereinä käytettiin toimipaikkojen lukumäärää, tuotannon bruttoarvoa, tuotannon jalostusarvoa, palkatun henkilöstön määrää sekä liikevaihtoa. Myös yrittäjien lukumäärä suhteessa toimipaikkojen lukumäärään oli yhtenä valinnassa käytetyistä vertailukriteereistä. Näillä vertailtaes- sa päädyttiin valitsemaan eniten toisiaan vastaavat maakunnat. Tosin Päijät-Hämeen maakunta jätettiin tarkastelun ulkopuolelle, vaikka sekin olisi täyttänyt kriteerit. Tutkija kuitenkin katsoi, että sen mukaan ottaminen ei olisi tuonut lisäinformaatiota tarkaste- luun.

Kilpailun kiristymisestä huolimatta Etelä-Pohjanmaalla metalliyri-tysten toimipaikkojen lukumäärä näyttää tilastojen mukaan kasvaneen koko 2000 -luvun. Vuonna 2000 toimi- paikkoja koko metalliteollisuudessa maakunnan alueella oli 662 ja vuonna 2004 niitä oli 698. Lukumääräisesti ei siis ole kyse kovin suuresta kasvusta ja kehitys vastaa koko maan tilastollista kehitystä (v. 2000 10988, v. 2004 11103 toimipaikkaa). Koneita ja laitteita valmistavien toimipaikkojen lukumäärä 2000 -luvun alkuvuosina on pysynyt lähes samana vaihdellen 230 ja 240 toimipaikan välillä. Myös metallituotteiden (pl. ko- neet ja laitteet) valmistusta harjoittavien toimipaikkojen lukumäärässä on ollut lievää kasvua Etelä-Pohjanmaalla (v. 2000 342 toimipaikkaa ja v. 2004 374 toimipaikkaa). Tämänkin kehitys vastaa esimerkiksi Satakunnan ja Pohjanmaan maakuntien kehitystä. Koneiden ja laitteiden valmistuksessa kehitys näyttäisi kaikissa vertailumaakunnissa olevan laskusuunnassa – selvimmin Keski-Suomen ja Pohjanmaan maakunnissa.

Kuitenkin kun verrataan tuotannon bruttoarvoa ja tuotannon jalostusarvoa, voidaan to- deta, että Etelä-Pohjanmaan maakunnan yritysten luvut ovat huomattavasti alhaisemmat kuin vastaavat edellä mainituissa vertailumaakunnissa. Esimerkiksi Satakunnan toimi- paikkojen lukumäärä (712 toimipaikkaa v. 2004) ja Etelä-Pohjanmaan toimipaikkojen lukumäärä (698 toimipaikkaa v. 2004) ovat lähes samat, mutta Satakunnassa toimivien toimipaikkojen tuotannon bruttoarvo (5230 t€) oli lähes nelinkertainen Etelä- Pohjanmaan vastaavaan (1398 t€) verrattuna ja tuotannon jalostusarvokin kaksinkertai- nen (981 t€/460 t€). Samansuuntainen on tilanne myös muihin vertailumaakuntiin näh- den.

Myös henkilöstön määrässä Etelä-Pohjanmaan toimipaikat jäävät muita pienemmiksi. Erityisesti toimihenkilöitä näyttäisi tilastojen valossa olevan vain keskimäärin 2,64 henkilöä, kun vertailumaakuntien keskiarvo on 5,44 (Satakunta 4,45, Keski-Suomi 6,41 ja Pohjanmaa 8,25). Myös työntekijöitä on Etelä-Pohjanmaan metalliteollisuudessa vain noin puolet vertailumaakuntien keskiarvosta (6,83 hlöä/13,80 hlöä). Sen sijaan yrittäjiä suhteutettuna toimipaikkojen lukumäärään on Etelä-Pohjanmaalla prosentuaalisesti eniten (30,37 %, maakuntien keskiarvo 26,21 %).

Tästä voidaan päätellä, että Etelä-Pohjanmaalla on pieniä yrityksiä, joiden tuotanto on pääasiassa toimitusketjun alkupäähän sijoittuvaa alhaista jalostusarvoa tuottavaa toimintaa kuten komponenttialihankintaa sisältäen pääosin esimerkiksi raaka-aineen työstöä. Tätä päätelmää tukee sekin, että Etelä-Pohjanmaalla investoitiin koneisiin ja laitteisiin suhteessa liikevaihtoon enemmän kuin muissa vertailumaakunnissa (2,59 % liikevaihdosta/1,71 % liikevaihdosta). Koneita ja laitteita tarvitaan erityisesti materiaalin työstöön, kun sen sijaan kokoonpanotoimintaan ei välttämättä tarvita suuria investointeja erityisiin työstäviin koneisiin. Yritykset ovat myös yrittäjävetoisia. Koska yritykset ovat pieniä, ei niillä ole myöskään toimihenkilöitä palveluksessaan. Keskimäärin 2,5 henkilöä/yritys tarkoittanee, että yrityksessä työskentelee yrittäjän lisäksi vain yhdestä kahden muuta toimihenkilöksi tilastoitua. Tämäkin osoittanee, että kovin paljoa yrityksissä ei ole esimerkiksi erillistä omaa suunnittelutoimintaa, vaan tuotteet valmistetaan asiakkaan suunnitelmien ja työkuvioiden perusteella. Tilastosta ei kuitenkaan voida suoraan tehdä johtopäätöksiä siitä, ovatko materiaalit asiakkaalta vai ovatko ne yrityksen itsensä hankkimia. Hankitut aineet ja tarvikkeet luku tilastollisesti on Etelä-Pohjanmaalla ja Pohjanmaalla jonkin verran koko metallitoimialalla alhaisemmat kuin Keski-Suomessa ja huomattavasti alhaisemmat kuin Satakunnassa, joten joitain viitteitä tästä voidaan tietenkin saada siitä, että tuotannollinen toiminta keskittyy näissä maakunnissa (Etelä-Pohjanmaan ja Pohjanmaan) enemmän jonkun toisen yrityksen toimittaman ja omistaman materiaalin työstöön.

Tilastoista selviää, että myös sellaiset kuin Toimitukset muille toimipaikoille ja Ostot yrityksen muilta toimipaikoilta ovat huomattavan pienet Etelä-Pohjanmaalla verrattuna maakuntien keskiarvoon. Etelä-Pohjanmaalla Toimitukset muille toimipaikoille oli vain

0,67 % liikevaihdosta (ka 9,76 %) ja Ostot yrityksen muilta toimipaikoilta 1,12 % liikevaihdosta (ka 9,12 %). Ainoastaan Pohjanmaan maakunnassa vastaavat luvut olivat jopa Etelä-Pohjanmaan lukuja pienemmät. Lisäksi sekä Vienti EU-maihin että EU:n ulkopuolisiin maihin on Etelä-Pohjanmaan metalliyrityksissä vähäisempää kuin muiden maakuntien yrityksillä. Tästä voidaan tehdä päätelmä, että yritykset ovat suhteellisen pieniä tai ainakin yhden toimipaikan yrityksiä. Lisäksi niiden mahdollinen vienti tapahtuu kotimaisen päämiehen kautta.

Tilastojen valossa näyttää siis siltä, että metalliteollisuusyritykset Etelä-Pohjanmaalla ovat yrittäjävetoisia pieniä tuotantoketjun alkupäässä toimivia yrityksiä, joiden tuotannon jalostusarvo jää suhteellisen vähäiseksi. Yrityksissä on kyllä panostettu koneisiin ja laitteisiin ilmeisesti juuri siitä syystä, että komponenttitoimittajalta vaaditaan tehokasta tuotantoa, jolloin se kykenee tuottamaan nopeasti ja suhteellisen alhaisella hinnalla asiakkaan tarvitseman komponentin tai työsuoritteen.

Kun sitten verrataan erikseen sekä metallituotteiden (pl. koneet ja laitteet) valmistusta ja erikseen vielä koneiden ja laitteiden valmistusta, voidaan todeta, että suurin osa Etelä-Pohjanmaan toimipaikoista toimii nimenomaan näillä kahdella alatoimialalla (noin 87 %). Etelä-Pohjanmaalla ei siis ole perusteellisuutta, esimerkiksi metallin jalostusta, vaan toiminta on jatkojalostusta tuotteiksi sekä koneiksi ja laitteiksi.

Tämän tutkimuksen kontribuution kannalta nämä huomiot ovat tärkeitä. Toimittajien kehittyminen osaamista lisäämällä esimerkiksi osa- tai kokonaistoimitusten suuntaan nostaisi niiden tuotannon jalostusarvoa. Tällöin yritykset kykenisivät kasvamaan niin liikevaihdolla kuin henkilökunnan määrääkin lisäämällä. Tämä puolestaan johtaisi niiden parempaan mahdollisuuteen lisätä suunnittelua ja muita palveluja, joka jälleen mahdollistaisi uusien työpaikkojen synnyn erityisesti toimihenkilöpuolelle. Pienille yrityksille on ominaista, että ne usein keskittyvät vain yhden päämiehen tuotteen työstämiseen. Osaamisen kehittämällä ja palveluiden laajentamisella ne kykenisivät palvelemaan useampia päämiehiä ja sitä kautta vahvistamaan asemaansa markkinoilla ja tekemään itsestään useille päämiehille vaikeasti korvattavia järjestelmätoimittajia.

### 5.1.2 Tutkimuskohteiden valinta

Tutkimuksessa mukana olevat yritykset on valikoitu Vaasan yliopiston tutkimushankkeen ja siihen osallistuvien organisaatioiden kautta. Tutkimushanketta rahoittivat mukana olevat asiakasyritykset sekä lisäksi Sitra ja Tekes. Näin tutkimuskohteiden valintaa ei ole tehty tiettyjen sääntöjen mukaan valittuna otoksena, vaan kyseessä on enemmänkin harkinnanvarainen näyte, jonka avulla on pyritty keräämään mahdollisimman paljon tietoa tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi. Lisäksi tutkimuskohteeksi valikoitumiseen oli ohjannut tutkimushankkeessa mukana olleiden tutkijoiden aikaisempi kokemus, jonka myötä hankkeeseen oli valittu yrityksiä, jotka olivat halukkaita osallistumaan ja jotka toisaalta olivat myös sopivia tutkimushankkeen päämäärien saavuttamiseksi. Tähän käsitllä olevaan tutkimukseen valittiin kolme hankkeessa mukana olevaa asiakasyritystä ja niiden nimeämiä toimittajia. Tällöin otanta perustuu subjektiiviseen rajaamisstrategiaan, jossa toimijoiden omat käsitykset siitä, keitä verkostoon kuuluu, ovat valinnan perustana. Lisäksi näistä valittiin haastatteluiden perusteella sellaiset kahdenväliset yhteistyösuhteet, jotka parhaiten vastasivat teoreettisessa viitekehyksessä esitettyä oppimisen kontekstia. Tässä tutkija siis käytti teoreettista rajaamisstrategiaa.

Kuusi yhteistyösuhdetta arvioitiin riittäväksi, jotta teoreettisesti luodut mallit yhteistyösuhteista, oppimisen konteksteista sekä toimittajan oppimisesta kyetään koettelemaan. Kolmen vuoden aikaperiodi haastatteluaineiston keräämisessä sekä eri tapausten keskinäinen vertailu antavat mahdollisuuden ymmärtää toimittajien kehittymistä ja oppimista tilannesidonnaisina ilmiöinä.

### 5.1.3 Aineiston keruu

Erityisesti teemahaastattelun metodiikka muodostaa tavallisimman aineiston keruun muodon, jota tapaustutkimus käyttää. Yleisesti haastattelut voidaan kuitenkin jaotella sen mukaan, miten strukturoitu ja miten muodollinen haastattelutilanne on. Yhtenä ääripäänä on täysin strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, jossa ennalta laaditut kysymyssarjat esitetään tietyssä järjestyksessä. Vastaajalle voidaan antaa vastausvaihtoehdot valmiina tai hän saa vastata omin sanoin. Toisena ääripäänä taas on täysin strukturoitu

roimaton haastattelu, jossa haastattelijalla on mielessään jokin tietty aihe tai alue, jonka ympärille haastattelu muotoutuu. Avoimelle haastattelulle on olennaista, että haastattelu muistuttaa kaikista muista haastattelumenetelmistä eniten tavallista keskustelua. Tämänkaltainen haastattelumenetelmä vaatii sitoutumista sekä tutkijalta että haastateltavalta, sillä haastattelukertoja on yleensä useampi. Lisäksi teemat, joita haastattelussa sivutaan, voivat haastateltavan aloitteesta vaihdella huomattavastikin. Tutkijan tehtäväksi jää materiaalin jäsentäminen myöhemmin, kun haastattelut on tehty (Hirsjärvi & Hurme 1980: 44–45).

Välimuotona edellä mainituille haastattelumuodoille on teemahaastattelu, jolle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat etukäteen tiedossa, mutta menetelmästä puuttuu kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Haastattelijalla on jonkinlainen tukilista aihealueista, mutta ei valmiita kysymyksiä. (Aaltola & Valli 2001, Hirsjärvi & Hurme 2000, Eskola & Suoranta 1998, Alasuutari 1999.) Hirsjärvi ja Hurme (2000) toteavat, teemahaastattelun sopivan tapauksiin, joissa käsitellään emotionaalisesti arkoja aiheita tai muistamattomuuden arvellaan vaikuttavan vastauksiin. Teemahaastattelu on käypä vaihtoehto myös kysyttäessä aiheista, joista haastateltavat eivät ole tottuneet keskustelemaan. Haastattelijan tehtävänä on varmistaa kaikkien etukäteen päätettyjen teema-alueiden läpikäyminen haastateltavien kanssa, mutta teema-alueiden laajuus ja järjestys vaihtelevat haastattelusta toiseen. (Eskola & Suoranta 2001: 86).

Tässä tutkimuksessa käytettiin kakkia edellä mainittuja haastattelujen muotoja. Haastattelujen monimuotoisuudella pyritään saamaan mahdollisimman monipuolinen kuva kaikista yhteistyösuhteessa esiintyvistä tapahtumista, kehityskuluista, tämän hetkisestä tilanteesta, kokemuksista ja suhteiden kehittymisestä niin taloudellis-toiminnallisella ulottuvuudella kuin sosiaalisellakin ulottuvuudella. Näin pyritään empiirisellä informaatiolla saamaan esille teorioiden synteisiin perustuvat mallit sekä kuvaamaan kontekstiin oppimisen prosessi. Tutkijalla oli mahdollisuus saada käyttöönsä myös muiden tutkijoiden keräämää ja dokumentoimaa aineistoa. Tällaisella sekundaarisella tiedolla oli myös merkitystä muun hankitun informaation tukena. Hookana-Turunen (1998: 164) pitää dokumenttien haittapuolena sitä, että ne ovat usein selektiivisesti muodostettuja ja epätarkkoja ja esittävät, että dokumentteja on tarkasteltava suhteessa niiden muodostamis-

tarkoitukseen. Tässä tutkimuksessa tutkija käytti samassa tutkimushankkeessa mukana olevien tutkijoiden keräämää informaatiota ja dokumentteja. Ne myös kuvasivat samoja tutkimuskohteita ja osin samoista tutkimuksellisista tarkoituseristä – muodostaa kuvaa yritystenvälisestä yhteistyöstä. Niitä voidaan siis pitää merkityksellisinä ja hyvin muus- ta aineistosta saatavaa informaatiota tukevana.

Tapaustutkimusta soveltava empiirinen tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivista ja esi- merkiksi Toivonen (1999: 25) katsoo, että kvalitatiivisen tutkimuksen vahvuutena on se, että sitä voidaan käyttää sellaisten sisäisten prosessien tai selittävien mekanismien etsin- tään, jotka eivät kvantitatiivisella analyysillä paljastu. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että tutkijan ja tutkittavan kohteen suhde on läheinen, tutkimusstrategia on strukturoimaton, aineiston luonne rikas ja syvä sekä teorian ja tutkimuksen suhde teoriaa luova (Toivonen 1999: 99-101; Hirsjärvi ym. 1997: 165; Silverman 2000).

Koska tutkimuksen kohteena on moniulotteinen ja -tasoinen ilmiö – oppiminen – on vaikeaa yksittäisen tapauksen pohjalta arvioida ilmiötä yksiselitteisesti. Oppiminen on ilmiönä konteksti-, polku- ja tilannesidonnainen. Myös yritystenvälinen yhteistyö on polku- ja tilannesidonnainen ilmiö. Näin on perusteltua käyttää myös vertailevaa tapaus- tutkimusta. Vertailevan tapaustutkimuksen metodi auttaa saamaan lisätietoa tutkittavas- ta ilmiöstä. Erityisesti voidaan ilmiöstä hakea lisätietoa arvioimalla sekä eroavaisuuksia että yhtäläisyyksiä (Mäkelä 1991: 44). Vertaileva tutkimus voidaan jakaa tutkimusta- voitteiden suhteen teoriaa testaaviin, teoriaa kehittäviin ja kuvaileviin tutkimuksiin (Esaiasson ym. 2003). Tässä tutkimuksessa ei sinänsä pyritä teoriaa testaamaan, vaan pyrkimyksenä on ennemminkin teorian kehittäminen koettelemalla aikaisemmasta teori- asta käsiteanalyttisesti tuotettuja malleja. Vertailemalla erilaisia oppimisen kontekste- ja, voidaan vertailla toimittajien oppimisen malleja sekä oppimisen luonnetta. Lisäksi vertailemalla erilaisia yhteistyömuotoja voidaan nähdä mahdollisia kehityssuuntia niin yhteistyössä kuin oppimisessakin. Myös yksittäisten tapausten sisäinen aikaperspek- tiivinen vertailu antaa mahdollisuuden tarkastella kontekstin ja tilanteiden vaikutusta yhteistyösuhteen kehityssuuntaan ja sen vaikutusta toimittajan tulevaan kehitymi- seen.

Pyranet -tutkimushankkeessa tutkijat loivat aluksi asiakasyrityksen ylimpää johtoa haastatellen yleisluonteisen kuvan kunkin tarkasteltavan verkoston toiminnasta ja rakenteesta. Yleensä haastatteluja suoritti kaksi tutkijaa yhdessä, joskus mukana oli useampiakin tutkijoita. Näiden haastatteluiden litteroinnista vastasi pääosin tämän tutkimuksen tekijä. Haastattelujen perusteella tarkentui myös käsitys siitä, keitä ovat asiakasyrityksessä ne henkilöt, jotka toimivat yhteistyön rajapinnoilla. Odotetusti nämä henkilöt ovat pääosin hankinnasta vastaavia henkilöitä. Toisaalta näissä haastatteluissa täsmentyi myös ne yhteistyötoimijat, jotka asiakasyritys katsoi tärkeimmiksi yhteistyökumppaneikseen nimenomaan tuotantotoiminnassa. Näissä toimittajayrityksissä haastateltiin useimmissa tapauksissa toimitusjohtajaa, joka yleensä oli myös omistaja-yrittäjä. Tässä tutkimuksessa mukana olevista toimittajayrityksistä yhdessä on haastateltu sekä toimitusjohtajaa että yrityksessä työskentelevää vähemmistöosakasta. Tässäkin tapauksessa toimitusjohtaja on yrityksen perustaja ja enemmistöosakas. Vähemmistöosakas on tullut muutama vuosi sitten yritykseen vastaamaan yrityksen kehittämistoiminnoista. Yhdessä toimittajayrityksessä haastateltiin toimitusjohtajaa, joka on myös osakkaana yrityksessä, mutta ei varsinaisesti täytä yrittäjän määritelmää<sup>6</sup>.

Koko Pyranet -tutkimushankkeessa haastatteluja tehtiin kaiken kaikkiaan 100, joista tämän tutkimuksen tutkija osallistui henkilökohtaisesti 37 haastatteluun. Näissä on mukana myös sellaisia haastatteluja, joita ei käytetä tässä tutkimuksessa. Kuitenkin kaikkien näiden haastattelujen perusteella tutkija valitsi tässä tutkimuksessa mukana olevat toimittajat. Lisäksi tutkija on tehnyt vielä yhden haastattelukierroksen haastatellen juuri nämä valitut toimittajat. Näitä haastatteluja on kuusi. Kahdenvälisen suhteen arvioinnissa asiakasyrityksen puolelta tutkija on hyödyntänyt toisen tutkijan haastattelumateriaalia ja yhteistyösuhteita valitessaan pyytännyt myös kyseistä tutkijaa arvioimaan vastaako hänen mielestään yhteistyösuhde sitä kontekstia, johon se on tässä tutkimuksessa sijoitettu.

Haastatteluja on tehty keväästä 2004 aina vuoden 2007 tammikuuhun asti. Ensimmäisissä haastatteluissa käytiin läpi koko yrityksen historia retrospektiivisesti. Viimeisissä haastatteluissa tutkija keskittyi haastatteluiden väliseen aikaan ja tänä aikana tapahtuneisiin muutoksiin niin asiakasyrityksessä, toimittajayrityksessä kuin yhteistyösuhteessakin

---

<sup>6</sup> YEL: osakeyhtiön johtavassa asemassa oleva enemmistöosakas (> 50 %).

sekä erityisesti toimittajan oppimiseen. Tutkimuksessa on mukana kolme eri asiakasyritystä ja kuusi toimittajaa. Yhdestä verkostosta (Asiakas B) on kolme erilaista yhteistyösuhdetta, toisesta (Asiakas A) kaksi ja kolmannelta (Asiakas C) yksi yhteistyösuhde. Tähän tutkimukseen mukaan otetuista yhteistyösuhteista tutkija on ollut mukana haastattelemassa joko yksin tai kollegan kanssa seuraavan taulukon mukaisesti:

**Taulukko 3.** Tutkijan suorittamat haastattelukäynnit yrityksissä.

Case 1	Case 2	Case 3	Case 4	Case 5	Case 6
<i>Asiakasyritys A</i>	<i>Asiakasyritys B</i>	<i>Asiakasyritys A</i>	<i>Asiakasyritys B</i>	<i>Asiakasyritys B</i>	<i>Asiakasyritys C</i>
4.3.2004	3.3.2004	4.3.2004	3.3.2004	3.3.2004	15.4.2004
19.10.2005	4.3.2005	19.10.2005	4.3.2005	4.3.2005	
	10.3.2005		10.3.2005	10.3.2005	
	17.3.2005		17.3.2005	17.3.2005	
	22.3.2005		22.3.2005	22.3.2005	
<i>Toimittaja A1</i>	<i>Toimittaja B1</i>	<i>Toimittaja A2</i>	<i>Toimittaja B2</i>	<i>Toimittaja B3</i>	<i>Toimittaja C1</i>
5.4.2004	19.3.2004	5.4.2004	17.3.2004	18.5.2004	25.5.2004
<b>3.5.2005</b>	<b>14.12.2006</b>	4.11.2004	<b>20.1.2005</b>	<b>20.12.2004</b>	<b>13.12.2006</b>
<b>21.12.2006</b>		<b>3.5.2005</b>	<b>26.1.2005</b>	22.3.2005	
		<b>21.12.2006</b>	<b>15.12.2006</b>	<b>26.1.2007</b>	

Taulukossa vahvennetulla tekstillä on merkitty tutkijan yksin tekemät haastattelut. Case 5 toimittajan (B3) viimeinen haastattelu on tehty puhelimitse, mutta se nauhoitettiin ja litteroitiin aivan samoin kuin muutkin haastattelut.

Haastattelujen kesto on vaihdellut tunnista kolmeen tuntiin. Suurin osa haastatteluista on nauhoitettu ja litteroitu. Osa haastatteluista on tehty ilman nauhoitusta, ja tällaista materiaalia käytetään tässä tutkimuksessa ainoastaan Pyranet -suorituskykymittaristojen antamina tietoina. Nauhoitetuissa haastatteluissa kukaan haastateltavista ei kieltänyt haastattelun nauhoitusta, mutta joissakin tapauksissa nauhurin käyttö näytti jossain määrin vaikuttaneen vastaajan avoimuuteen. Näin siitä huolimatta, että haastattelutilanteessa painotettiin tietojen luottamuksellisuutta ja akateemisuutta – tutkimuksen painotettiin nimenomaan olevan riippumaton, eikä minkään tahon toimeksianto. Lisäksi painotettiin, että sekä yritykset että henkilöt käsitellään täysin anonymisti. Varsinkin viimeisiä haastattelujaan tehdessään tutkija kertoi haastateltavalle, että hän pyrki esittämään asiat



niin, että niistä ei yksiselitteisesti voida päätellä mistä yrityksestä tai kenestä henkilöstä on kyse.

Kuitenkin joidenkin haastateltavien osoittama varautuneisuus on merkittävää huomioida ainakin tulkinnan vaiheessa. Kun tutkija pyrkii tulkitsemaan sitä, mitä on sanottu, on aina huomattava, että tulkitaan jo tulkittua. Haastateltava saattaa kertoa sen, minkä olettaa haastattelijan haluavan kuulla. Toisaalta aina ei myöskään haluta kertoa omia todellisia ajatuksia joko pelosta, että jotakin itselle negatiivista paljastuu tai haluttomuudesta paljastaa joitain omia negatiivisia mielipiteitä, jotka saattaisivat vaikuttaa kielteisesti yhteistyöhön tulevaisuudessa tullessaan vastapuolen tietoon. Tällöin tutkijan on pyrittävä tulkitessaan etsimään ristiriitaisuuksia haastateltavan kerronnassa ja suhteuttamalla nämä muuhun asiayhteyteen tai kerrontaan. Näin todennäköisesti paljastuu jotain sanotun takaa.

Toisaalta on myös huomioitava, että vähäpuheinen haastateltava sanoo vain sen, minkä katsoo omasta mielestään tarpeelliseksi paljastaa; hän on todennäköisesti myös miettinyt sanottavansa tarkasti. Näin tällaisesta haastattelusta jää huomattavan vähän tulkinnan varaan, mutta tutkijan on tällöin myös vältettävä pitämästä tätä jotenkin objektiivisempänä totuutena kuin paljon puhuvan haastateltavan paljon tulkintavaihtoehtoja antava kertoma. Itse asiassa voi jopa olettaa, että runsaasti puhuvan haastateltavan kerronnasta saattaa löytää enemmän objektiivista totuutta kuin edellä mainitussa vähäpuheisessa tapauksessa. Näin juuri siitä syystä, että erilaisia ristiriitaisuuksia voi aina peilata kokonaisuuteen, joka muodostuu monista erilaisista sanakäänteistä, jotka tulevat spontaanisti ja kuvaavat haastateltavan kokemuksellisia merkitysrakenteita.

Viimeisellä haastattelukierroksella tutkijalle oli rakentunut hyvin luottamuksellinen suhde useimpiin toimittajiin ja nämä kertoivat myös sellaisia asioita, joita he eivät halunneet missään tapauksessa esitettäväksi julkisesti. Tästä syystä tutkija joutui tekemään valintoja saamansa tiedon suhteen ja jättämään osan aineistosta analysoinnin ulkopuolelle säilyttääkseen saamansa luottamuksen.

Haastattelut tehtiin pääosin yritysten omissa tiloissa. Joitakin haastatteluja tehtiin myös asiakasyrityksen tiloissa, koska toimittajalla ei ollut haastatteluun soveltuvaa rauhallista tilaa omissa toimitiloissaan. Haastattelujen ajankohdat sovittiin etukäteen haastateltavien ehdotuksen mukaisesti. Ennen varsinaista haastattelua keskusteltiin haastateltavan kanssa yleisellä tasolla liiketoiminnasta ja vastaajalle muulla tavoin konkreettisista asioista, jotta varsinaisiin haastattelukysymyksiin syntyisi avoin ja keskustelevalta ilmapiiri. Yleensäkin haastatteluissa pyrittiin luonnollisen keskustelutilanteen mukaiseen toimintaan, vaikka haastattelu oli teemoitettu. Silloin kun haastattelukäynnillä oli mukana kaksi tutkijaa, tutkijat kävivät paluumatkalla vielä keskusteluja haastattelun kulusta ja vaihtoivat mielipiteitä omista kokemuksistaan haastattelusta tai kuulemastaan sekä vertailivat näkemyksistään.

Viimeisimmät joulukuussa 2006 ja tammikuussa 2007 tehdyt haastattelut tutkija on tehnyt yksin. Nämä haastattelut on tehty ainoastaan toimittajille, koska tutkimuksen tavoitteena on nimenomaan toimittajan oppimisen kuvaaminen ja mallintaminen. Tässä vaiheessa tutkija joutui toteamaan, että yritysmaailma on dynaaminen ja koko ajan muuttoksesta. Niin toimittajayrityksissä kuin asiakasyrityksissäkin on tapahtunut merkittäviä muutoksia sen kolmen vuoden aikana, jolloin tutkimusprosessi on ollut käynnissä. Kuitenkin toimittajien puolella haastateltavina olivat edelleen samat henkilöt kuin tutkimuksen alkuvaiheessa. Joissakin tapauksissa oli mielenkiintoista huomata ero haastateltavan kognitioiden ja käyttäytymisen välillä. Haastateltava saattoi kertoa, että mikään suhteessa ei ole muuttunut, mutta kuitenkin verrattaessa aikaisempia haastatteluja ja viimeisintä, voitiin huomata merkittäviä eroja kerronnassa.

Aineistoa on kerätty yksittäisiltä henkilöiltä, jolloin havaintoyksikkönä on yksilö. Kuitenkin aineiston analyysitaso voi olla jokin muukin kuin havaintoyksikkö. Vaikka havainnot onkin tehty yksilötasolla, voidaan aineistoa analysoida myös korkeammalla abstraktiotasolla esimerkiksi kahdenvälisen suhteen (dyadin) tasolla. Jotkut verkoston ominaisuudet, kuten keskeisyys, liittyvät yksittäisen toimijan piirteisiin, esimerkiksi toimittajan asema asiakasyrityksen verkostossa/muissa verkostoissa. Molemmipuolisuus on puolestaan dyadin eli kahden toimijan ominaisuus, esimerkiksi sosiaalisten suhteiden luonne ja tietynlainen luottamus ovat dyadisia ominaisuuksia. Klikki esiintyy ala-

ryhmien tasolla, esimerkiksi toimittajayrityksen yrittäjä ja asiakasyrityksen ostaja(t) muodostavat tietynlaisen klinin, jolla saattaa olla erilaiset tavoitteet tai suhteet kuin asiakasyrityksen strategisella johdolla. Verkoston keskittyneisyydestä voi puhua vasta koko verkoston tasolla, eikä sitä tässä tutkimuksessa pyritä erityisesti kuvaamaan, koska tarkastelun kohteena ovat nimenomaan asiakasyrityksen ja sen toimittajan välinen vaihdantasuhde. Toisaalta toimittajan muut asiakassuhteet ja asiakkaan muut toimittajasuhteet vaikuttavat siihen, kuinka keskittyneitä verkostot ovat.

Keskeinen ero verkostoaineiston ja tavallisessa kyselytutkimuksessa kerätyn aineiston välillä on se, että verkostoaineistossa selvitetään ensisijaisesti toimijoiden välisiä yhteyksiä pikemmin kuin toimijoiden ominaisuuksia. Toimijoiden ominaisuuksia voidaan kuitenkin käyttää myös osana verkostoaineiston analysointia. Aineiston keräämistapa liittyy myös analysoitavan ilmiön luonteeseen. Yksilöiden välisten tunnesiteiden tutkimuksessa kysely tai haastattelu on sopiva aineiston keräämistapa.

#### 5.1.4 Aineiston analyysi

Yleisesti verkostot voidaan jakaa suhteen sisällön perusteella sellaisiin, joissa toimijoiden välillä liikkuu jotain konkreettista, esimerkiksi tavaroita kaupankäynnissä tai ei-konkreettista, kuten informaatiota viestintäverkostossa. Toisaalta tietyyppisissä suhteissa, kuten yksilöllisessä arvioinnissa (esimerkiksi kunnioitus), tällaista liikkumista ei tapahdu. (Johanson ym. 1995.) Tässä tutkimuksessa suhdetta kuvataan vaihdantasuhteena, jossa toimijoiden välillä liikkuu sekä konkreettista että ei-konkreettista.

Kaksiulotteinen verkostoaineisto sisältää informaatiota joko kahdesta toimijajoukosta, tai yhdestä toimijajoukosta, joka osallistuu erityyppisiin tapahtumiin. Tapahtumat voidaan määritellä hyvin laajasti. Ne kattavat osallistumisen aina epämuodollisista kokouksista virallisiin organisaatiojäsenyyksiin. Kun yhteyksiä on kuvattu kahden toimijajoukon toimijoiden välillä, puhutaan dyadisesta kaksiulotteisesta verkostosta (*dyadic two-mode network*). (Johanson ym. 1995.)

Tässä tutkimuksessa aineisto on dyadista, kahden toimijajoukon - asiakkaan ja toimittajan - välisestä yhteistyöstä. Tarkastelun kohteena on erityisesti toimittajien oppiminen. Sen kuitenkin ajatellaan olevan kontekstisidonnainen, ja yhteistyösuhteen ominaisuudet luovat kontekstin, joka on kaksiulotteinen verkosto. Ensimmäinen toimijaryhmä koostuu asiakkaan toimijoista ja toinen toimijaryhmä toimittajan toimijoista. Näiden toimijaryhmien välillä tapahtuu lisäksi kahdensuuntaista vaihdantaa, sekä konkreettista että ei-konkreettista. Tällaisessa kaksiulotteisessa verkostossa kaikilla toimijajoukon jäsenillä oletetaan ainakin teoreettisesti olevan mahdollisuus olla yhteydessä kaikkien toisen toimijajoukon edustajiin.

Molempien toimijajoukkojen edustajia haastateltiin, joitain kerran, toisia useastikin. Haastattelut litteroitiin ja näistä tutkija pyrki löytämään luotujen mallien esittämiä asiakokonaisuuksia, kuten yhteistyön muoto, sosiaalinen rakenne ja sosiaalinen relationaalisuus, sekä näihin perustuen kontekstisidonnaisia elementtejä oppimiselle kuten tarve oppimiselle, mahdollisuus oppimiselle sekä tietoympäristö ja osaamisen laji, jota yhteistyösuhteessa on mahdollista jakaa. Haastatteluteksteistä pyritään löytämään myös oppimisen mallia ja oppimisen luonnetta kuvaavia tekijöitä kuten tiedon ja osaamisen hankinta, uuden osaamisen omaksuminen, uuden osaamisen soveltaminen. Näitä varten tutkija teki erillisen haastattelun jokaiselle toimittajalle vuoden 2006 lopussa ja 2007 alussa teemahaastatteluna (liite 2).

Haastattelujen analyysi käsitti seuraavat vaiheet:

1. Haastattelujen purku tekstiksi.
2. Haastatteluaineiston (myös sekundaariaineiston) liittäminen yhteen tapauskohdiksi kertomuksiksi.
3. Tapausten sijoittaminen tiettyyn malliin kertomusten perusteella.
4. Kertomusten sisällön analysointi mallin käsitteiden mukaisesti.
5. Oppimisen kuvaaminen suhteittain.
6. Tapausten vertailu konteksteittain ja kontekstien välillä.
7. Oppimisprosessien tarkastelu teoreettisten oppimismallien avulla.

### 5.1.5 Analyysissä käytetyt päättelysäännöt

Tutkimusasetelmassa yhteistyön ja sosiaalisten verkostojen ominaisuuksia voidaan käyttää joko selittävinä tai selitettävinä tekijöinä. Tässä tutkimuksessa yhteistyön taloudellis-toiminnallisia ja sosiaalisia tekijöitä käytetään selittävinä tekijöinä, jotka vaikuttavat oppimiseen ja sitä kautta toimittajayrityksen kehittymiseen. Toisaalta yhteistyön taloudellis-toiminnalliset tekijät ja sosiaalisten verkostojen ominaisuudet selittyvät organisaatioiden ja myös yksilöiden ominaispiirteillä. Tässä käytetään monitasoanalyysia (*multilevel analysis*, esim. Blau 1993; Hox, Ita & Kreft 1994), joka mahdollistaa yhtäaikaista sekä makro- että mikrotason ilmiöiden käyttämisen toiminnan selittäjinä. Näin esimerkiksi yksilön käyttäytymistä voidaan selittää samanaikaisesti organisaatioiden, toimintaan osallistuvien ryhmien ja yksilöiden ominaispiirteiden perusteella. Organisaatioiden ominaispiirteitä ovat esimerkiksi yrityksen ikä, koko, omistus sekä sijainti. Ryhmiä ovat yhteistyön rajapintatoimintoihin osallistuvat toimijat ja toisaalta toimittajan yhteistyösuhteet muiden asiakkaiden kanssa muodostaa ryhmän, joilla on vaikutusta esimerkiksi yrittäjän käyttäytymiseen. Lisäksi yksilöiden persoonallisuuden piirteet vaikuttavat heidän kognitioihinsa ja käyttäytymiseensä. Näitä tekijöitä käytetään tarkasteltaessa yksittäisten tasojen vaikutusta selitettävään ilmiöön.

Yhteistyön muoto määriteltiin luvussa 3. Sen mukaisesti toimittaja on asiakasyritykselle etuoikeutettu toimittaja, sopimuksellinen toimittaja tai strateginen kumppani. Yhteistyön muoto määräytyy toimittajan taloudellis-toiminnallisella merkityksellä asiakkaalle.

Sosiaalista rakennetta kuvaa toimintaan osallistuvien toimijoiden sosiaaliset siteet, jotka voivat olla joko heikkoja tai vahvoja. Näitä arvioidaan kolmen tekijän kautta: (1) vuorovaikutus, (2) emotionaalinen intensiteetti, ja (3) vastavuoroisuus. Kun siteet ovat vahvat, on vuorovaikutus säännöllistä ja osapuolten väliset keskustelut liittyvät muuhunkin kuin pelkästään sen hetkiseen työhön kuten tilaus – toimitus -prosessiin. Lisäksi vuorovaikutus tapahtuu ensisijaisesti henkilökohtaisina tapaamisina. Emotionaalista intensiteettiä puolestaan arvioidaan ystävyysuhteilla ja toisen osapuolen hyvinvoinnista huolehtimisella. Vastavuoroisuutta taas kuvaa osapuolten samanlainen näkemys yhteistyöstä ja yhteinen jaettu näkemys suhteen tärkeydestä. Heikkoja siteitä kuvaa puolestaan vä-

häisempi vuorovaikutus siten, että osapuolet eivät tapaa säännöllisesti ja keskustelut liittyvät pelkästään yhteistyöhön. Tällaisissa suhteissa ei myöskään ole emotionaalisia tunteita, eivätkä osapuolet kanna huolta toisen hyvinvoinnista tai menestyksestä. Osapuolilla ei myöskään ole yhteistä näkemystä suhteen tärkeydestä tai yhteistyöstä.

Nämä liittyvät myös toiseen yhteistyön rakenteelliseen kuvailuun, verkostojen sitovuuteen, yhdistävyyteen ja välittävyyteen. Näistä sitovia verkostoja kuvaa samankaltaisten ja toisilleen tuttujen ihmisten tiiviit ryhmät, joka ilmenee yksilöiden välille muodostuneessa ryhmäidentiteetissä ja sosiaalisesti vahvoissa siteissä, jotka sisältävät myös käyttäytymistä ohjaavia normeja. Yhdistäviin verkostoihin puolestaan liittyvät heikot siteet, joita on erilaisten ihmisten ja ryhmien välillä heidän työskennellessään yhteistyön rajapinnalla. Tällaisessa tapauksessa yksilöiden käyttäytymiseen vaikuttavat monet muutkin sosiaaliset suhteet, eikä toimijoille muodostu mitään erityistä ryhmäidentiteettiä tai käyttäytymistä sääteleviä normeja. Välittävissä verkostoissa on sekä vahvoja siteitä että heikkoja siteitä eri yksilöiden välillä. Osalle toimijoita on muodostunut ryhmäidentiteetti ja käyttäytymistä sääteleviä normeja. Toiset toimijat taas toimivat rajapintatoiminoissa, mutta heidän siteensä ovat heikkoja, koska heidän toimintansa liittyy moniin muihinkin verkostoihin.

Sosiaalisen suhteen relationaalisuutta arvioidaan luottamuksen, sitoutumisen ja avoimuuden analyysillä. Luottamusta arvioidaan osaksi Pyranet -suorituskykymittariston aineistolla ja osaksi haastatteluista saatavilla viitteillä suhteen relationaalisuudesta. Luottamusta kuvaa yksilötasolla joko kognitiivinen tai tunneperäinen luottamus ja organisaatiotasolla kognitiivinen luottamus. Lisäksi luottamus voi olla kustannus-hyöty - ajatteluun perustuvaa laskelmoivaa luottamusta. Sitoutuminen puolestaan voi olla moraalista ja/tai pragmaattista. Moraalista sitoutumista kuvaa yhteiset arvot ja normit sekä halu panostaa yhteistyöhön ja pyrkimys entistä merkityksellisempään yhteistyöhön. Pragmaattinen sitoutuminen puolestaan liittyy kustannus-hyöty ajatteluun yhteistyöstä. Avoimuutta analysoidaan yhteistyökumppaneiden haastatteluissa kuvaaman tiedon jakamisen kautta: minkälaista tietoa jaetaan, millä foorumilla ja keiden välillä.

Edellä olevia ulottuvuuksia pyritään kuvaamaan ja analysoimaan mahdollisimman tarkoin sekä haastatteluaineistosta esiin nousevien seikkojen että suorituskykymittaristosta saatavien tietojen avulla.

Kahden ulottuvuuden mukaan yhteistyösuhde oppimisen kontekstina mallinnettiin toimittajan oppimiselle kolmena erilaisena kontekstina: (1) toimittajan kehittymistä tukeva yhteistyösuhde, (2) toimittajan kehittymistä hyödyntävä yhteistyösuhde, ja (3) toimittajan kehittymistä hyödyntävä ja tukeva yhteistyösuhde.

Oppimisen kontekstia kuvataan mallissa esitetyn mukaisesti oppimisen tarpeella ja oppimisen mahdollisuudella. Lisäksi analysoidaan millaisen tietoympäristön yhteistyösuhde muodostaa sekä minkälaista tietoa suhteessa on mahdollista jakaa. Kontekstia analysoidaan myös sen mukaan, millä tavalla tietoa jaetaan.

Tarvetta oppimiselle kuvaa toimittajan arvio kilpailuedustaan yhteistyössä. Oppimisen mahdollisuutta puolestaan kuvaa tiedon jakamisen ja tiedonsiirron kanavat, jotka voivat olla joko epävirallisia kasvoista – kasvoihin kommunikointia tai virallisia kommunikointikanavia kuten esimerkiksi sähköinen tiedonsiirto. Nämä määrittävät myös sitä, mitä tietoa suhteessa on mahdollista jakaa sekä minkälainen tietoympäristö yhteistyösuhde on. Toiminnallistettua tietoa on mahdollista jakaa vain välittömässä vuorovaikutuksessa henkilöiden välillä. Vain kooditettua tietoa voidaan jakaa sähköisesti ja kirjallisesti. Puhelinkeskusteluissa, palavereissa ja muissa vastaavissa tilanteissa voidaan jakaa käsitteellistettyä tietoa. Tiedon jakamisen elementit riippuvat jaettavasta tiedosta. Niitä kuvaa kooditetun tiedon yhdistäminen tiedostoiksi, käsitteellisen tiedon ulkoistaminen keskusteluissa, toiminnallistetun tiedon sosialisointi toimittajan omaksuessa asioita havainnoimalla.

Tietoympäristöt ovat mekanistisia, orgaanisia tai dynaamisia. Mekanistista tietoympäristöä kuvaa tehokkuuden korostaminen, dokumentoidun tiedon yksisuuntainen jakaminen, muutokset toimittajan toiminnassa saavat impulssinsa asiakkaan määräyksestä ja asiakas käyttää suoraa valtaa ja autoritääristä kontrollia toiminnassa. Orgaanista tietoympäristöä kuvaa pyrkimys maltilliseen kehittämiseen, joka perustuu kokemukseen ja

yhteisiin tulkintoihin toiminnan tarkoituksesta ja tavoitteista, myös tietoa jaetaan molemmiin puolin avoimesti. Dynaamista tietoympäristöä kuvaa jatkuva radikaali uudistuminen, jossa impulssit muutokseen tulevat spontaaneista verkostoista asiantuntijoiden välillä.

#### 5.1.6 Tutkimuksen luotettavuus

Empiirisen aineiston luotettavuutta arvioitaessa tarkastelun kohteena on perinteisesti aineiston reliabiliteetti ja validiteetti, joka voidaan jakaa rakenteen validiteettiin sekä sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin (Yin 1989: 40–41). Tosin nämä ovat alun perin kehitetty kvantitatiivisen survey-tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Kuitenkin niitä käytetään sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuksen yhteydessä, vaikka soveltuvuutta kvalitatiiviseen tutkimukseen onkin kritisoitu. Tästä johtuen tämän tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa käytetään Lincolnin ja Guban (1985: 290–301) ajatuksia kvalitatiivisen tutkimuksen uskottavuudesta. Uskottavuuden arvioimiseksi pohditaan muun muassa tutkimuksen vastaavuutta, siirrettävyyttä, tutkimustilannetta ja vahvistettavuutta. (ks. myös Lukka & Kasanen 1995). Gummessonin (2000: 91) mukaan yleisesti voidaan kvalitatiivisen tutkimuksen validiteetin tarkastelussa lähteä siitä, miten hyvin tutkimus antaa vastauksia juuri siihen tutkimusongelmaan tai -kysymykseen, jota on haluttukin tutkia. Grönfors (1982) puolestaan esittää, että kvalitatiivisen tutkimuksen validiteetti liittyy lähinnä tutkimusprosessin tarkkaan kuvaukseen.

Voidaan todeta, että sisäistä validiteettia pyrittiin lisäämään käyttämällä datan analyysissä apuna mallintamista teoreettis-deskriptiivisen analyysin pohjalta. Vaikka kvalitatiivisella tutkimuksella ei yleensä pyritä kausaaliselittämiseen, on sellaisella mahdollisuutta teleologiseen selittämiseen kuten tässä tutkimuksessa, jossa toiminnan perusteita pyritään ymmärtämään päämäärien suhteen huomioiden toimijan intentionaalisuus ja pyrkimys rationaalisuuteen.

Tapaustutkimuksen tavoite ei ole tuottaa tilastollisesti yleistettäviä tuloksia, vaan ennemminkin ensisijainen kiinnostus on analyttisessä yleistämisessä. Analyttinen yleistäminen ilmenee teorian tuottamisen tasolla teoreettisesta päättelystä ja vertailusta



olemassa olevaan teoriaan. Teoreettis-deskriptiivinen malli on tässä luotu teoreettisella päättelyllä jo todennetuista teorioista, ja empiirinen näyttö ja koettelu hankitaan tapaus-tutkimuksella (Yin 1989). Laajalla teoreettisella päättelyllä on mahdollista yleistää tul-kinnat muussakin kontekstissa, mahdollistaen näin myös tutkimuksen suuremman arvon (Hirschman 1986).

Tarkasteltaessa tutkimuksen luotettavuutta, voidaan todeta, että sitä lisäsi osin se, että yleensä haastattelutilanteissa oli mukana ainakin kaksi tutkijaa. Haastattelun jälkeen tutkijat arvioivat omia näkemyksiään siitä, mitä oli sanottu ja mitä mikäkin ilmaistu asia saattaisi merkitä. Lisäksi tutkija tapauksia arvioidessaan pyysi haastatteluissa mukana ollutta toista tutkijaa arvioimaan oman näkemyksensä mukaisesti, onko tutkija tehnyt oikeat johtopäätökset sijoittaessaan tietyn suhteen tiettyyn kontekstimalliin. Lisäksi tutkija otti eri suhteita eri päähankkijaverkostoista, joten tiettyä mallia edusti aina kaksi eri verkoston suhdetta.

Lukka ja Kasanen (1995) puolestaan esittävät kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen tutkimuksen uskottavuutta. He esittävät tällaisiksi uskottavuuden arvi-oinniksi tutkimuksen vastaavuutta, siirrettävyyttä, tutkimustilannetta ja vahvistettavuut-ta.

Vastaavuudella tarkoitetaan tutkimuksen tuottamien rekonstruktioiden ja alkuperäisen todellisuuden konstruktioiden vastaavuutta (Lincoln & Cuba 1985: 296). Koska tutki-muksessa pyrittiin kuvaamaan yhteistyösuhteen koko kehityskaarta, on tutkimus näin osin myös historiallista tarkastelua. Tällaiseen liittyy aina jossain määrin muistamisen ongelma. Sitä tosin pyrittiin tässä tutkimuksessa pienentämään ottamalla samoja asioita puheeksi eri haastattelukerroilla ja vertaamalla näin saatua informaatiota aikaisempiin haastatteluihin. Joskus haastateltava ei edes muistanut, että sama(t) tutkija(t) oli(vat) käyneet haastattelemassa häntä jo aikaisemminkin ja saattoi kertoa samat tarinat mo-neen kertaan ja yleensä voitiin todeta, että myös hyvin samalla tavalla. Haastateltavaksi valittiin yleensä myös sellainen henkilö, joka oli toiminut kohdeyrityksessä koko suh-teen kehittymisen ajan. Aina tämä ei tietenkään toteutunut, vaan haastatteluihin osallis-tui sellaisiakin henkilöitä, jotka eivät ole olleet mukana koko suhteen ajan, mutta tiesi-

vät nykyhetkestä parhaiten. Lisäksi pyrittiin luomaan luottamuksellinen suhde, jotta haastateltava voisi kertoa avoimesti esille tulleista tai mieleensä juolahtaneista asioista. On kuitenkin huomautettava, että nauhurin käyttö saattoi joissakin tapauksissa jossain määrin rajoittaa haastateltavien avoimuutta. Joskus oli huomattavissa vaivikkainen silmäisy nauhuriin päin ennen kuin haastateltava muotoili vastauksensa. Toisinaan taas haastateltava selkeästi ilmaisi, että nauhurin pyöriessä ei aivan kaikkea kerrota. Kuitenkin useilla eri haastattelukerroilla voidaan ajatella muodostuneen suhteellisen kattava kuva.

Aineiston riittävyden kannalta keskeistä on aineiston kylläntyminen (esim. Eskola & Suoranta 1998: 62; Järvenpää 2002: 329). Kylläntymisen merkkinä voidaan pitää sitä, että haastattelujen tekeminen ei tuota lisää informaatiota tai että tietyt asiat alkoivat selvästi toistua. Tutkija huomasi useita haastattelukierroksia tehdessään, että tietyt asiat kerrottiin jokaisella kerralla. Näin voidaan ajatella, että tiettyä kylläntymistä alkoi tapahtua. Voidaan kuitenkin aina pohtia, olisiko lisäaineistolla vielä saatu jotain uusia tehtyjä johtopäätöksiä tukevia tai niitä korjaavia näkökohtia esiin. Todennäköisesti näin saattaisi olla. Kuitenkin tutkimuskysymyksen kannalta aineistossa tapahtui selvää kylläntymistä, ja aineiston katsottiin olevan riittävää.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan puolestaan sitä, kuinka hyvin tutkimuksen löydökset ovat sovellettavissa tutkimusympäristön ulkopuolella (Lincoln & Cuba 1985: 298). Siirrettävyys riippuu siitä, kuinka samankaltaisia tutkimusympäristö ja soveltamisympäristö ovat. Peruslähtökohtana on, että lukija viime kädessä arvioi tutkimustulosten siirrettävyyden. Tämän tutkimuksen siirrettävyyttä voidaan arvioida mahdollisesti rajoittavan ainakin seuraavat seikat: toimiala ja sen ominaispiirteet, toimiala ja sen verkostoitumiskehityksen vaihe sekä pitäytyminen yhdessä yhteistyön muodossa (päähankkijamalli). Toisaalta yhteistyötä pyrittiin kontekstualisoimaan monien eri tekijöiden kautta, joten niiden avulla siirrettävyyttä voidaan arvioida tapauskohtaisesti.

Tutkimustilanteen arvioinnilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä eli sitä, että tutkija päätyy samassa kontekstissa samoihin tuloksiin toistamalla tutkimuksen. Tutkimustulosten pysyvyys on haastatteluihin perustuvan tapaustutkimuksen kohdalla vaikeaa,

koska haastatteluja on vaikea toistaa samassa muodossa. Haastattelutilanteet ovatkin aina ainutkertaisia, eikä niitä sellaisenaan kyetä koskaan toistamaan (Järvenpää 2002: 328). Haastateltavien näkemykset ovat subjektiivisia ja edelleen tutkija jäsentee ja tulkitsee heidän näkemyksiään omien näkemystensä läpi (Giddens 1984: 284). Näin ollen luotettavuutta tältä osin saattaa heikentää haastateltavien muistiin liittyvät ongelmat, heidän mahdollinen asioiden kaunistelu tai kertomatta jättäminen, joista jo aikaisemmin esitettiin pohdinnat.

Vahvistettavuus on tapaustutkimuksen osalta myös ongelmallista. Vahvistettavuushan liittyy tutkimuksen objektiivisuuteen ja siihen, kuinka varmistua siitä, että tutkimustulokset ovat ulkopuolisen vahvistettavissa (Lincoln & Cuba 1985: 300). Tutkimuksen vahvistettavuutta arvioitaessa on tärkeää, että tutkija antaa lukijalle riittävästi tietoa itse tutkimusprosessista, jotta lukija voi itse arvioida tutkimusta. Haastatteluissa hankittua informaatiota esitetään case -kuvauksissa myös suorien lainausten avulla, jotta lukijalle tarjoutuisi mahdollisuus arvioida, millaiseen informaatioon tutkijan tekemät tulkinnat perustuvat.

Lisäksi aineistotyypistä riippumatta sekä kvalitatiivisessa että kvantitatiivisessa tutkimuksessa on validiteetin osalta Mäkelän (1990: 47–59) mukaan kiinnitettävä huomiota vähintäänkin seuraaviin arviointiperusteisiin: (1) aineiston merkittävyys ja yhteiskunnallinen ja kulttuurinen paikka (vrt. edellä toimialan tilastollinen tarkastelu), (2) aineiston riittävyys (vrt. edellä), (3) analyysin kattavuus, ja (4) analyysin arvioitavuus ja toistettavuus (vrt. edellä). Analyysin kattavuuteen on tässä tutkimuksessa pyritty sekä jokaisen case -kertomuksen analyysillä että eri yhteistyösuhteiden välisiä vertailuja tekemällä. Toisaalta teoreettisessa tutkimuksessa tulosten analysointi sisältyy jo osittain teoreettisten mallien rakentamiseen.

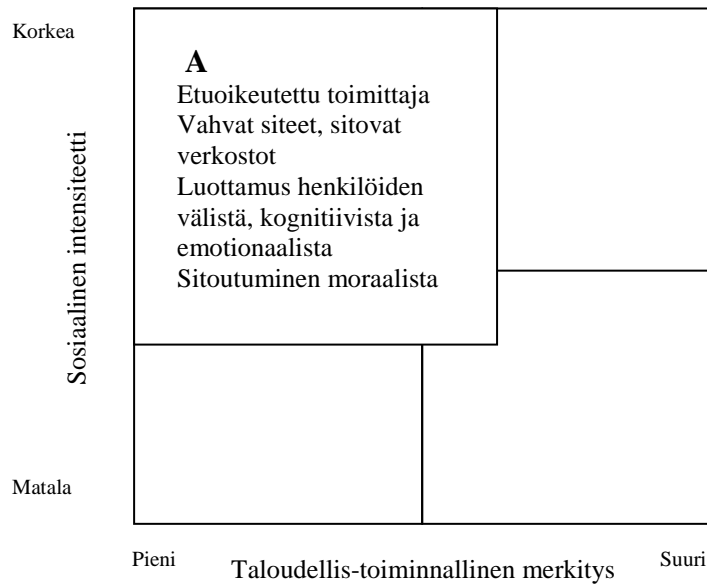
Seuraavassa kuvataan kuusi erilaista yhteistyösuhdetta. Kosteessa esitetään ensin toimitajan haastatteluihin perustuva aineisto ja sen jälkeen asiakasyrityksessä tehtyihin haastatteluihin perustuva aineisto. Näissä on tapauksesta riippuen mukana sekä asiakasyrityksen strategisen johdon että yhteistyötä päivittäisessä työssään tekevien haastattelut. Tällä pyritään tuomaan esiin erityisesti näiden kahden toimija(organisaatio)tason välisiä

mahdollisia eroavaisuuksia suhteissa toimittajiin. Näiden jälkeen käydään läpi myös tutkimushankkeessa (Pyranet -verkoston suorituskykymittaristo 2005) saatua aineistoa, jolla pyritään tukemaan tehtyjä johtopäätöksiä erityisesti yhteistyön muotoon, sosiaaliin rakenteisiin ja sosiaalisen suhteen relationaalisuuteen liittyen. Näistä kootaan mallin mukaisesti yhteenveto, jolla arvioidaan tietyn suhteen sijoittumista tiettyyn oppimiskontekstin malliin. Sen jälkeen kuvataan ja analysoidaan toimittajan oppimisprosessi. Lisäksi luvun lopussa vertaillaan kaikkia yhteistyösuhteita keskenään.

## 5.2 Tapausten empiirinen tarkastelu

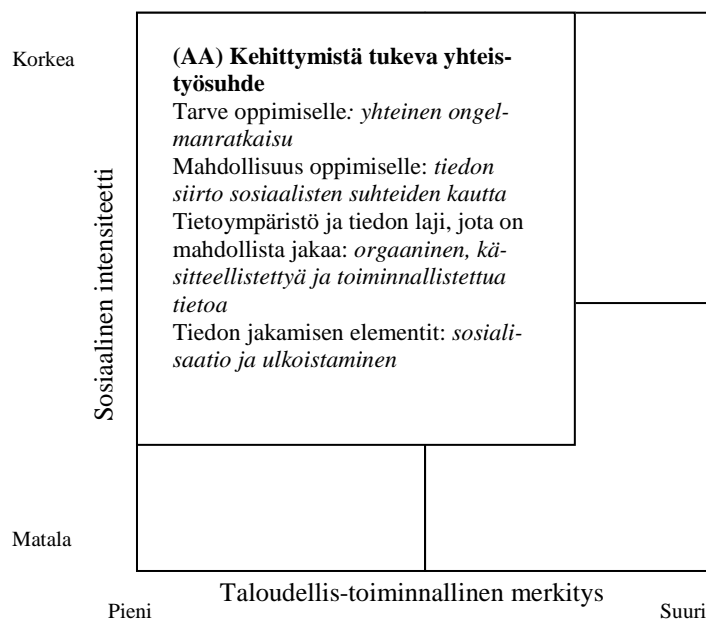
Koska kyseessä on moniulotteiset ja monitasoiset ilmiöt on aiheellista esittää haastateltavien ”suulla”, miten asiat heidän kertominaan käytännössä ovat. Lukijalla on näin mahdollisuus itse arvioida tutkijan tekemiä tulkintoja. On huomioitava, että liiketaloustieteellisen tutkimuksen metodein ei ihmisen aivoissa tapahtuvaa, oli se sitten maailman 1 tai maailman 2 ilmiöitä, kyetä saavuttamaan, vaan tutkijan on lähestyttävä ilmiötä pragmaattisesti. Se mitä kerrotaan siitä, mitä tapahtuu toiminnan tasolla, on ainoa yhteys totuuteen, joka myös muuttuu tilanteiden muuttuessa. Samalla tavalla se, mitä haastateltava kertoo asioista, kuvaa hänen sen hetkistä käsitystään siitä, miten asiat ovat.

Kaksi ensimmäistä tapausta käsitellään yhteistyösuhteina, jotka tutkija ennakoivasti sijoittaa nelikenttämallin vasempaan yläneljännekseen, soluun A. Tällöin suhteelle on ominaista suhteellisen korkea sosiaalinen intensiteetti, mutta toimittajan keskimääräistä vähäisempi merkitys asiakkaan liiketoiminnalle. Yhteistyömuoto on etuoikeutettu toimittaja (kuviokuva 16). Sosiaaliset siteet ovat vahvat ja ne muodostavat sitovia verkostoja. Luottamus on henkilöiden välistä sekä kognitiivisena että emotionaalisenä. Osapuolten sitoutuminen yhteistyöhön on moraalista.



**Kuvio 16.** Yhteistyösuhteiden kategorointi mallin soluun A.

Kun yhteistyösuhteiden asemoidaan mallin (kuvio 16) soluun A, se samalla asettaa oletuksen, että yhteistyösuhteiden sijoittuu oppimisen kontekstissa myös vasempaan yläneljännekseen, soluun AA (kuvio 17). Tämä solu kuvaa toimittajan kehittymistä tukevaa oppimisen kontekstia, jolle on ominaista korkean sosiaalisen intensiteetin monenlaisen tiedonlajin jakamisen mahdollistava sosiaalinen rakenne. Toisaalta tarve oppimiselle nousee osapuolten pyrkimyksestä yhteiseen ongelmanratkaisuun. Tietoympäristö on organinen ja suhteessa on mahdollista jakaa niin käsitteellistettyä kuin toiminnallista tietoa. Tiedon jakamisen elementteinä ovat toiminnallistetun tiedon sosialisointi ja käsitteellisen tiedon ulkoistaminen.



**Kuvio 17.** Yhteistyösuhteiden oppimisen kontekstin kategoriointi mallin soluun AA.

Seuraavat kaksi tapausta, case 1 ja case 2, tutkija on sijoittanut edellä mainittuihin kategorioihin haastatteluaineistosta nousevien viitteiden mukaan.

### 5.2.1 Case 1

#### **Toimittajan (A1) kertomus yhteistyöstä**

Toimittajayritys on perustettu 2000 -luvun alussa asiakasyrityksen välittömään fyysiseen läheisyyteen. Yritys työllistää keskimäärin 12 henkilöä (10/04) ja sen liikevaihto vuonna 2006 on noin miljoonan euroa (350t€/2003). Yritys on investoinut koneisiin ja laitteisiin kahden ensimmäisen toimintavuotensa aikana merkittävästi ja jälleen vuoden 2007 aikana on toteutettu iso investointi. Yrittäjällä ei ole aikaisempaa yrittäjätaustaa.

Toimittajan toiminta perustuu alihankintatöihin, eikä yrityksellä ole omia tuotteita. Tosin yrittäjä kokee tärkeäksi, että yritykselle kyettäisiin sellaisia joskus kehittämään. Yritys jatkojalostaa asiakasyrityksen materiaalia. Vuonna 2004 asiakkaan osuus oli noin 90 prosenttia toimittajayrityksen liikevaihdosta, mutta oli laskenut vuoden 2006 loppuun mennessä noin 70 prosenttiin. Toimittajalle on kehittymässä uusi yhteistyösuhde lähellä sijaitsevaan globaaliin toimijaan. Lisäksi yrittäjän mukaan joihinkin pienempiin yrityk-

siin pyritään luomaan yhteistyösuhteita vähitellen. Yrittäjä toteaa, ettei asiakasyrityksellä ole mitään sitä vastaan, että toimittajalla on muitakin asiakkaita.

Yrityksellä ei ole omaa alihankintaa. Yrityksen kasvuvauhti oli alkuvuosina kova ja yrittäjä myöntää, että se oli osin jopa liiankin nopeaa omiin kykyihin nähden.

*”... vuosi 2003, nousu oli aika kovaa vuoden loppupuolella, se oli vähän liikaa meille... väärä sana on liikaa, mutta yhtäkkiä... yli meidän mittapuun... ei oltu varauduttu ja tehtiin ylimääräistä työtä...”*

Tällainen nopea kasvu ja osaamattomuus monissa asioissa ovat vaikuttaneet siihen, että ongelmia on ollut suhteellisen paljon. Kuitenkin toimittajalle on annettu mahdollisuus kehittyä vähitellen. Asiakasyritys on siis sallinut toimittajalle myös virheiden tekemisen. Kehittymistä toimittajayrittäjä kuvaa näin:

*”Viisi ja puoli vuotta tässä toimittu. Ensimmäinen puolivuosi takkus, se oli alkua. Toinen vuosi takkus vielä enempi. Kolmantena päästiin pikkuisen jo sillä tavalla ja neljäs ja tämä viides vuosi on päästy pikkuhiljaa ja odotukset ovat täyttyneet kaikkineen...”*

Asiakkaan tuotannosta suurin osa menee asiakkaille jatkojalostamattomana ja lisäksi sillä on ollut käytettävissä muitakin toimittajia. Näin sen on ollut mahdollista odottaa, että tämä toimittaja kehittyisi ja kykenisi jossain vaiheessa vastaamaan tarpeeseen. Toimittaja ei ole toistaiseksi ollut sillä tavalla merkittävä, että sen osaamattomuus ja kokemattomuus olisi aiheuttanut asiakkaalle suuria vaikeuksia.

Suhteessa on myös aika ajoin keskusteltu hinnoista. Asiakas on yrittäjän mukaan pitänyt joskus annettua hintaa liian korkeana. Yrittäjä on kertomansa mukaan silloin avoimesti selvittänyt, mitä kaikkea muuta asiakkaan tuotteen tekemiseen kuuluu varsinaisen työsuorituksen lisäksi. Näin on vähitellen päästy yhteisymmärrykseen hinnoista ja hintoihin vaikuttavista seikoista. Yrittäjä kertoo, että muutenkin suhteessa on avoin ja keskustelevalta ilmapiiri ja luottamukselliset välit toimijoiden kesken.

Yritystenväliset keskustelut liittyvät yrittäjän mukaan enimmäkseen toimitusten aikatauluihin ja tavaran liikkeisiin. Nämä keskustelut hoidetaan hänen mukaansa yleensä puhelimitse tai käymällä paikanpäällä. Yrittäjä itse on päivittäin yhteydessä suoraan asiakasyrityksen tuotantopuolen henkilöihin. Ajan myötä henkilökohtaisia suhteita on kehit-

tynyt myös muihin kuin asiakkaan tuotantohenkilöstöön. Myyntihenkilöiden kanssa yrittäjä käy myös keskusteluja päivittäin. Nämä liittyvät haastateltavan mukaan yleensä työkuviin ja yleisesti tilauksiin liittyviin asioihin. Tätä hän pitää parhaana tapana hoitaa asioita, koska yritykset ovat fyysisesti lähekkäin. Pääasiassa keskustelut ovat siis operatiiviseen toimintaan liittyviä.

Yrittäjä korostaa erityisesti henkilökohtaisten suhteiden merkitystä; henkilökohtaiset suhteet ja läheinen kanssakäyminen osapuolten kesken ovat tärkeitä. Näin toimien hänen mielestään opitaan parhaiten tuntemaan myös kummankin osapuolen toimintatavat. Tällainen ei hänen käsityksensä mukaan onnistu esimerkiksi sähköisesti tapahtuvassa kommunikoinnissa.

*”Kyllä se pitää olla se, että oppii tuntemaan henkilön, tuntee juuri miten pelataan... jos sitä aletaan koneelta kallaamaan, niin hukassa ollaan... kysyminen ja käyminen, kun lähellä ollaan, niin se on paras tapa”.*

Tosin hän kertoo viimeisessä (12/06) haastattelussa, että paljon käytetään jo sähköpostiakin tiedon siirrossa ja kokee nyt myös tietojärjestelmien käytön tiedon siirrossa positiivisena, vaikka edelleen kasvoista-kasvoihin -vuorovaikutustakin tapahtuu paljon. Ilmeisesti yrittäjä on vähitellen yhteistyön aikana oppinut toimintatavat ja ongelmatilanteet ovat määriteltävissä paremmin kuin yhteistyön alussa. Operatiivisessa toiminnassa tarvittava tieto on myös muuntunut käsitteelliseksi, jolloin sen jakaminen ei enää vaadi läheistä vuorovaikutusta, vaikka edelleenkin yrittäjä suosii ”paikan päällä keskusteluja”.

*”... päivittäin ja joskus kaksi tai kolmekin kertaa... myyntimiesten luona tässä... jostain kuvista tai tällaisesta ja tilauksista ja tuodaan papereita ja se on sellaista ihan normaalia, että se asia pyörii... paljon tänä päivänä käytetään myös sähköpostia ja sitä kautta kulkee tietoa. Yhteisiä tietojärjestelmiä on... ja sitä on kehitetty tässä. Me nähdään sieltä se tilanne ja nyt tuli uusi, johon en ole perehtynyt, tämä tavaran kulkeminen...”*

Viime aikoina myös kaksi muuta henkilöä toimittajayrityksestä on alkanut pitää yhteyttä asiakasyritykseen. Aikaisemmissa (04/04 ja 05/05 tehdyissä) haastatteluissa ilmeni, että vain yrittäjä itse toimi pääasiallisesti yhteydenpidossa. Yrittäjä näkee tämän kehityksen tunnustuksena työntekijöidensä osaamisesta. Toisaalta voi olla niin, että niin asiakkaan kuin yrittäjänkin puolella on huomattu, että on hyvä, jos tietoa siirtyy myös muiden kuin



vain yrittäjän kautta. Yrityksen kasvaessa voi olla vaikea toimia, jos kaikki asiat hoideaan vain yhden henkilön kautta.

*”Suhde on syventynyt matkan varrella ja tuntisin ja olen kuullut sen, että [asiakas] arvostaa meidän työntekijöitä... siitä on mainittu jossain yhteydessä, että tiedetään, että kun teillä otetaan työ tehtäväksi, niin teillä osataan se. Elikkä sillä tavalla on parantunut. On avoimet ja luottamukselliset suhteet ollut alun perinkin...”*

Erityisenä etuna kaikessa toiminnassa yrittäjä pitää fyysistä läheisyyttä asiakasyrityksen kanssa. Tämä on yrittäjän mielestä tärkein myös oman yrityksen kehittymiseen vaikuttanut asia. Yritykselle on tarjottu toimitiloja toiselta paikkakunnalta, mutta yrittäjä ei näe sellaista järkevänä ratkaisuna, koska hänen mielestään logistiikka on avainasemassa tässäkin yhteistyössä. Tämä fyysinen läheisyys saattaa toisaalta olla myös toimittajalle erityinen kilpailuetu muihin kuin myös lähellä sijaitseviin kilpailijoihin nähden.

Yhteistyö asiakasyrityksen kanssa on yrittäjän mielestä mennyt parempaan suuntaan koko ajan. Toimintatavat ovat tulleet tutuiksi samalla, kun on opittu kuka asiakasyrityksen puolelta mistäkin asiasta parhaiten tietää. Samalla tavalla asiakasyrityksessä työskentelevät henkilöt erityisesti myyntipuolella ovat oppineet tuntemaan toimittajan työtavat sekä sen, mitä toimittaja osaa.

Asiakasyritys on tukenut toimittajan kehittymistä monella tapaa. Koska materiaalin työstöstä ei toimittajalla ollut mitään osaamista aikaisemmin, on asiakkaan henkilöstö neuvonut ja opastanut siinä. Lisäksi asiakasyrityksen myyntihenkilöt ottavat toimittajan usein mukaan omien asiakkaidensa luona käydessään. Yrittäjä pitää merkittävänä tukena myös sitä, että asiakas on ottanut osaa reklamaatioiden hoitamiseen, niin etteivät ne ole rasittaneet toimittajan taloutta. Myös toimittajan konehankinnoissa asiakkaan edustajat ovat olleet mukana ja vieneet hankkeita eteenpäin.

*”Tuki on ollut sellaista, että täältä on saanut apua... aina kun on kysytty, täältä on neuvottu hyvin paljon... koska [materiaali] on sellaista, että on lähetty ihan pystymehtään... niillä on ollut kärsivällisyyttä siinä... erittäin hyvä tuki, kun se vie ja me päästään käymään asiakasyrityksissä... Meillä on nyt yksi erittäin suuri konehankinta ja [asiakas] on siinä viemässä eteenpäin...”*

Nämä ovat enemmänkin strategista kuin pelkästään työsuorituksiin ja tilaus – toimitus - prosessiin liittyvää tietoa. Tällä tavalla toimittajalle siirretään liikkeenjohdollista osaa- mista, jollaista yrittäjällä ei ole ollut, koska hänellä ei ollut mistään vastaavasta koke- musta. Toisaalta tämä auttaa toimittajaa kehittymään ja pysymään asiakkaan verkostos- sa ja parantamaan asemaansa kilpailijoihin verrattuna.

Yrittäjä kertoo, että oma osaaminen esimerkiksi koneiden ja laitteiden käytön osalta on tällä hetkellä melko tasapainossa asiakasyrityksen osaamiseen verrattuna. Kuitenkin materiaalin suhteen asiakkaalla on parempi osaaminen. Siinä yrittäjä pitää asiakkaan henkilöstöä alansa parhaina asiantuntijoina. Materiaalin työstöstä ei toimittajalla alussa ollut juuri mitään tietoa, mutta asiakkaan henkilöstö on antanut neuvoja ja jakanut omaa tietoaan. Yrittäjä kertoo, että silloin, kun pitää saada varsinaiseen tuotannolliseen teke- miseen liittyen tietoa, myyjät kääntävät toimittajan suunnittelijoiden puoleen. Usein myös tuotantohenkilöstö toimii tiedon jakajana.

Tärkeimmäksi kilpailuedukseen tässä yhteistyösuhteessa yrittäjä kokee molemminpuoli- sen luottamuksen ja toisesta osapuolesta huolehtimisen:

*”... luottamusta osaamiseen... mutta myös luottamusta toisen hyvinvointiin. Se on [asiakkaalla]... kilpailua käydään koko ajan ja [asiakas] sanoo, että vaikka halvemmallakin voisi saada, niin ei se aina ole se halpuuskaan se paras. Mutta onhan se toki, että ei voi oikein paljon kalliimpi olla kuin kil- pailijat, ei se [asiakas] voi sitäkään, ei se taas ole sitä, että voit lypsää sitä, ja kyllä yhteisymmärrys pitää löytää. Siinä pitää pärjätä kummankin ja [asiakas] lähtee siitä että molempien pitää pärjätä...”*

Vuosien mittaan toimittaja on saanut myös muita asiakkaita. Yrittäjä ei usko näillä uu- silla suhteilla olevan negatiivista vaikutusta suhteessa asiakkaaseen. Yrittäjä painottaa kuitenkin tasapuolisuutta ja sitä, että tämä asiakas on aina pääasiakas omalle yritykselle. Samalla tavalla hän painottaa tasapuolista suhtautumista asiakkaan eri henkilöihin. Pe- rusperiaate yrittäjän mielestä on, että kaikkia pitää kyetä palvelemaan tasapuolisesti.

*”Ei vaikutusta. En näe sitä sillä tavoin, mutta kaikille pitää olla tasapuoli- nen. Pitää olla sillä tavalla, että otetaan muitakin niin kuin pystytään. Kui- tenkin [asiakas] on se pääyritys ja tänne se pitää hoitaa, mutta ulkopuo- lisiakin pitää pystyä palvelemaan samassa suhteessa, mutta samoin myös [asiakasta]. Ei mikään voi olla niin, että sen työt menee aina edelle... niil- lä on kolme neljä myyjää, ja niiden kanssa voi käydä samoin, valita, onko*

*joku sellainen, että palveliaan paremmin kuin muita. Kyllä siitä on päästy sopimukseen, ettei aina voi jonkun töitä pistää edelle... se on aina meidän päätettävissä, missä järjestyksessä nämä tehdään...”*

Tästä voidaan päätellä, että tietyllä tapaa toimittaja kokee ristiriitaa suhtautumisessaan asiakkaaseen, mutta myös asiakasyrityksen henkilöihin ja toisaalta tämän asiakassuhteen ulkopuolisiin suhteisiin. Vakuuttaessaan tasapuolisuutta, hän ehkä pyrkii vakuuttamaan sitä ennen kaikkea itselleen.

Toimittaja toimii yhteistyöverkostossa, joka käytännössä tarkoittaa asiakasyrityksen ympärille ja sen tarpeisiin syntyneitä toimittajayrityksiä, joilla on jossain määrin keskinäistä yhteydenpitoa ja yhteisiä kokoontumisia. Toimittaja ei näe, että verkostossa mukana olevilla toimittajilla olisi kovin paljoa keskinäistä kilpailua, ei ainakaan tällä hetkellä, vaan jokainen on löytänyt oman roolinsa. Tämä johtuu siitä, että asiakasyritys on osaltaan pyrkinyt suuntaamaan jokaisen alihankkijan kehittymistä niin, että niistä muodostuu toisiaan täydentävien yritysten verkosto. Yrittäjä kertoo kyllä varautuneensa myös keskinäiseen kilpailuun.

*”... Ei meillä sillä tavalla ole päällekkäistä. Mutta maailma on kuitenkin se, että kun jokainen on yksityinen yrittäjä, niin jokainen voi tehdä omia ratkaisujaan.”*

Yrittäjä kokee yrityksensä aseman sillä tavalla vahvaksi, että ei pidä mahdollisena yrityksensä korvaamista toisella toimittajalla.

*”... Eihän se voi sitä tehdä. Meillä on viiden vuoden etu, joten kilpailijalla on aina viisi vuotta kirittävänä ja me ollaan aina se viisi vuotta edellä... Ei sellaista tilannetta ole, kun ei ainakaan tällä tietoa olla tekemässä konkurssia. Ei siihen helpolla löydy toista. Me ollaan tässä, eikä tähän voi tulla sellaista, joka korvaisi... pitää olla rahaa ripakopallinen ja koneet ja ammattitaitoa siinä määrin, ettei se ole kovin helppoa...”*

Kuitenkin voidaan arvioida, että periaatteessa toimittajan osaaminen on melko tavanomaista alan perusosaamista. Samoin koneet ovat hankittavissa, vaikka se pääomia vaatii. Ainoastaan tiettyjen toimintatapojen suhteen toimittajalle on kehittynyt sellaista suhdetspesifiä tietoa, joka mahdollisesti tekee toimittajan korvaamisen jossain määrin vaikeaksi. Kuitenkaan toimittajan arvioima viiden vuoden etumatka ei todellisuudessa pidä paikkaansa. Toisaalta yrittäjä ymmärtää sen itsekin. Verkostossa on jo valmiina

kaksikin sellaista yritystä, jotka voisivat korvata toimittajan. Näillä on myös samaa suhdesspesifiä tietoa toimintavoista, jopa pitemmältä ajalta kuin toimittajalla. Ainoastaan yrittäjän henkilökohtaiset sosiaaliset siteet ovat sellaista pääomaa, joka toimii yrityksen hyväksi tässä yhteistyösuhteessa.

### **Asiakasyrityksen (A) toimijan kertomus yhteistyöstä**

Asiakasyrityksen edustaja kertoo, että yrityksen perustamista harkitseva yrittäjä oli monta kertaa käynyt hänen luonaan kyselemässä, olisiko töitä tarjolla ja minkälaisia koneita hän tarvitsisi yritykseensä. Haastateltava kuitenkin toteaa, että varman vastauksen antaminen niin töiden kuin koneistuksenkin suhteen oli tosi vaikeaa.

*”... me ei tehdä mitään tuotetta, mistä voisin antaa jonkun palikan tehtäväksi, että teppä noita 15000 kappaletta, vaan me ollaan täysin sen varassa mitä meiltä tilataan... ei voi sanoa mitään varmaa, että millaisen koneen ostat mille on töitä...”*

Toisaalta haastateltava arvelee, että yrittäjäksi ryhtymistä helpotti, kun asiakasyrityksellä oli tarjota toimittajalle tilat omasta vapaaksi jääneestä teollisuushallistaan. Asiakasyrityksessä myös tiedettiin, että alihankkijoita tullaan tarvitsemaan ja tilat sopisivat hyvin juuri tällaiselle alihankkijalle. Vaikka toimittaja osti kaksi omaa konetta, on käytössä myös asiakasyrityksen koneita.

*”...koneita, jotka oli meidän omistuksessa, ja taitavat olla vieläkin meidän omistuksessa, mutta yhdellä ja toisella alihankkijalla kiertänyt ja sitten pääty tälle toimittajalle, kun todettiin että siellä on hyvä halli”.*

Asiakasyritys ohjasi myös sillä tavalla toimittajaa liiketoiminnan aloitusvaiheessa, että toimittajalle ehdotettiin tietyn kokoluokan työstöön soveltuvaa konekanta. Tämä siitä syystä, että alueella oli jo yksi samanlainen toimittaja, ja asiakasyritys halusi, että kumpikin keskittyisi omaan kokoluokkaansa.

Tiettyä työsuoritusta asiakasyritykselle tekee juuri tämä toimittaja, vaikka alun perin sitä on tehnyt kaksi muuta toimittajaa verkostossa. Haastateltava arvelee, että muut toimittajat ovat sitten hakeneet työtä muilta sektoreilta. Koska toimittaja on pieni ja nuori yritys, on sillä tiettyjä etuja vanhempiin ja isompiin yrityksiin verrattuna, joskin sitten on myös tiettyjä haittojakin.

*”...on nuori yritys, ei ole pinttynyttä yrityskulttuuria ja tapoja, ettei voida vedota siihen, että aina ennenkin on tehty näin... kyllä ne joustavasti asiaan suhtautuu. Toisaalta kun ei ole systemaattista suhtautumista asiakirjojen ja systeemien arkistointiin ja semmoista byrokratiaa ei ole talon sisällä, niin toisaalta se aiheuttaa... ei ole semmoista selkeää marssijärjestystä...”*

Koska toimittaja on pieni, ei sillä ole toistaiseksi myöskään varaa siihen, että yrittäjä istuisi toimistossa ja johtaisi yritystään. Tämäkin aiheuttaa tiettyjä ongelmia asiakasyrityksen näkökulmasta. Näitä haastateltava asiakasyrityksen edustaja kuvaa näin:

*”...omistaja isäntä saattaa olla vielä hallin puolella, osittain vielä haalaritkin päällä touhuamassa... kun soittaa näihin ja kaveri vastaa, että hän on nyt [koneella] ja hän soittaa sulle hetken päästä, aina jää asia vaiheeseen... aina ollaan jonkun koneen alla polvillaan ja vastataan puhelimeen, siinä ei tule vastausta heti... tulee semmoinen keskeneräinen tunne”.*

Toistaiseksi asiakasyrityksen tuotannosta yli puolet lähtee sen asiakkaille ilman mitään työstöä, mutta alihankinnan tarve tulee kasvamaan lähivuosina edelleenkin. Haastateltava arvioi kuitenkin, että muutos tulee olemaan melko hidasta – kestää vielä vuosia, että suhde kääntyisi siten, että työstettynä menisi yli puolet. Tämä antaa mahdollisuuden siihen, että toimittajan kehittymistä on voitu odotella ja tukea vähitellen kehittymistä.

Mitään erityisiä sopimuksia ei ole, vaan tilaus toimittajalle riippuu aina asiakasyrityksen asiakkaaltaan saamasta tarjouspyynnöstä. Silloinkin hinta pyydetään toimittajalta aina tapauskohtaisesti. Jollei asiakasyrityksen asiakas ole tyytyväinen annettuun tarjoukseen, niin toimittajan kanssa neuvotellaan, mitä on tehtävissä ja pyritään yhdessä löytämään ratkaisu, niin että kauppa syntyisi. Toimittaja on siis mukana jo tarjousvaiheessa vaikuttamassa siihen, että asiakas saisi tilauksen.

Asiakasyrityksessä työskentelevät henkilöt eivät ole pakotettuja ostamaan vain määrättyiltä toimittajilta. Joskus voidaan tarjoustaan pyytää muualtakin, mutta ensisijaisesti kuitenkin käytetään vakituisia toimittajia. Haastateltava toteaa, että näin toiminta on helppoa, koska yritykset ovat lähellä. Toisaalta pitää myös tärkeänä, että toimittajat työllistyvät ja säilyvät alueella. Mainitsee, että vaativimpiin töihin kysytään herkemmin tarjouksia muualtakin, mutta yksinkertaisempien töiden tekijä löytyy yleensä lähimmistä toimittajista. Asiakasyrityksessä määritellään asiakkaan tarjouspyynnön perusteella, ke-

nelle toimittajalle työ kulloinkin parhaiten soveltuu. Joskus tarjouspyyntö voi lähteä useammallekin samasta työstä, mutta yleensä vain jollekin tietylle toimittajalle. Silloin kun tarjous on saatu useammalta ja huomataan, että jollakin on huomattavasti alempi tarjous, otetaan toimittajaan yhteyttä.

*”...voi olla, että joku tekee arviointivirheen siinä... nähdään, että yksi on aivan liian halpa... osataan päätellä, että yksi on tehnyt arviointivirheen... jos sitä sieltä ostetaan, niin se joutuu palaamaan asiaan, että kyllä tästä tarvii vähän enemmän... me ei voida sitä hintaa käyttää, vaikka me siltä ostettaisiinkin... voidaan käyttää sitä hintaa, mitä muut on käyttänyt... voidaan käyttää maalaisjärkeä...”*

Tämä ilmentää asiakasyrityksen toimijoiden pyrkimystä huomioida toimittajan osaamattomuus ja antaa tälle mahdollisuuden saada tilaus, mutta samalla hinnalla kuin muut ovat tarjonneet. Asiakas ei siis ole pyrkinyt käyttämään hyväkseen toimittajan tekemiä virheitä, vaan päinvastoin pyrkii tukemaan kokemuksesta oppimista.

Päivittäiset keskustelut asiakkaan ja ko. toimittajan kesken koskevat haastateltavan mukaan lähes kaikkea mahdollista. Mahdollisesti niissä esimerkiksi puidaan jonkin tilauksen kohtaloa. Toimittajilla on käytettävissään asiakasyrityksen tietojärjestelmä, josta ne näkevät, missä vaiheessa tilaus on menossa ja kuitaamaan oman osuutensa valmiiksi. Se tuo haastateltavan mukaan toimintaan tiettyä rutiinin tunnetta; kaikki tietävät, mitä tulee tehdä. Haastateltavan mielestä myös fyysinen läheisyys helpottaa, koska näin on helppoa käydä kysymässä, jos jokin asia on epäselvä.

Vaikka toimittaja-yrittäjällä ei ole aikaisempaa yrittäjäkokemusta, on hän asiakasyrityksen suunnasta katsoen kuitenkin pärjännyt ja kehittynyt. Yhteistyö on laajentunut näiden muutaman vuoden aikana sitä mukaa, kun yrittäjä on uskaltanut investoida koneisiin. Yhteistyön laajentaminen laajempiin kokonaisuuksiin on asiakasyrityksen edustajan mielestä mahdollista, varsinkin, jos toimittaja saisi lisäksi muita asiakkaita. Haastatellun mielestä toimittajalle on omalta osaamisalueeltaan kehittymässä merkittävä rooli. Kuitenkin vaikka tällä hetkellä kaikki toimii hyvin, niin asiakasyrityksessä edellytetään, että halua kehittyä löytyy jatkossakin.

Yhteisiä toimintaperiaatteita tulee haastateltavan mukaan edelleen kehittää, koska asiakasyrityksellä on edelleen vahvat kasvunäkymät. Pääosin nämä positiiviset näkymät ovat hänen mielestään viennissä, jossa volyymit ovat moninkertaiset. Tällainen aiheuttaa myös toimittajille paineita. Haastateltava kertoo, että asiakkaan on tarkoitus kehittää järjestelmä, jonka avulla asiakasyritys tietäisi esimerkiksi toimittajan tuotannon kuormitusasteen. Tällöin asiakasyrityksen olisi helpompi seurata, ohjata ja hallita omaa ja koko toimittajaverkostonsa kapasiteettia.

*”... nyt se on vähän mutu -tuntumalla, meillä ei ole tietoa, että missä käytössäasteessa esimerkiksi [X] on niistä töistä, joita me on niiltä tilattu... meillä ei ole varmaa tietoa kärsiikö sinne panna vielä yhtään vai haluaako ne lisää... semmoista tuntumaa meillä ei ole ja on pohdittukin, että semmoinen täytyy rakentaa, että nähdään millainen tilanne alihankkijalla on...”*

#### 5.2.1.1 Analyysi yhteistyösuhteesta 1

Ensin analysoidaan yhteistyösuhde yhteistyömuodon sekä sosiaalisten suhteiden rakenteellisten ja relationaalisten tekijöiden kautta yhteistyösuhdetta kuvaavan mallin mukaisesti. Analyysissä on hyödynnetty myös Pyranet -suorituskykymittariston kyselyiden tuloksia.

Yhteistyönmuoto: *etuoikeutettu toimittaja*

Korvaavia toimittajia löytyy markkinoilta kymmeniä ja asiakasyrityksen arvion mukaan tuotannon ja toimintatapojen oppiminen kestää vain viikkoja. Toimittajan osaamisen arvioidaan olevan sellaista täydentävää osaamista, joka ei ole markkinoilla mitenkään erityistä. Asiakkaan toimittajaverkostosta löytyy tällaista osaamista ainakin kahdella muullakin toimittajalla. Asiakasyrityksen tuotteesta yli puolet menee sen omille asiakkaille ilman minkäänlaista jatkojalostusta, ja jatkojalostettavistakin tämän toimittajayrityksen osuus on vain yksi osa, joten näiden perusteella toimittajan taloudellis-toiminnallinen merkitys ei ole asiakasyrityksen kokonaisliiketoimintaa ajatellen kovin suuri.

Sosiaalinen rakenne: *vahvat siteet, sitova verkosto*

Vuorovaikutus suhteessa on säännöllistä ja päivittäistä. Lisäksi vuorovaikutus on henkilökohtaista kasvoista-kasvoihin tapahtuvaa pääasiassa epämuodollisina keskusteluina henkilöiden välillä. Emotionaalista intensiteettiä kuvaa osapuolten huolehtiminen tois-

tensa hyvinvoinnista. Vastavuoroisuutta kuvaa osapuolten samanlainen näkemys yhteistyöstä ja sen tärkeydestä. Vastavuoroisuuden normi on myös vahvistunut, ja yhteistyötä tekeville henkilöille näyttää muodostuneen ryhmäidentiteetti. Suhteessa vaikuttaa siis olevan sosiaalisesti melko vahvat siteet, jotka saavat aikaan sitovan verkoston. Koska toimittajayritys on pieni, voidaan ajatella, että yritys on sama kuin yrittäjä, toisin sanoen asiakasyrityksessä työskenteleville henkilöille ja yrittäjälle on muodostunut yhteisen toiminnan myötä yhteenkuulumisen tunne, joka ohjaa käyttäytymistä puolin ja toisin.

Sosiaalisen suhteen relationaalisuus:

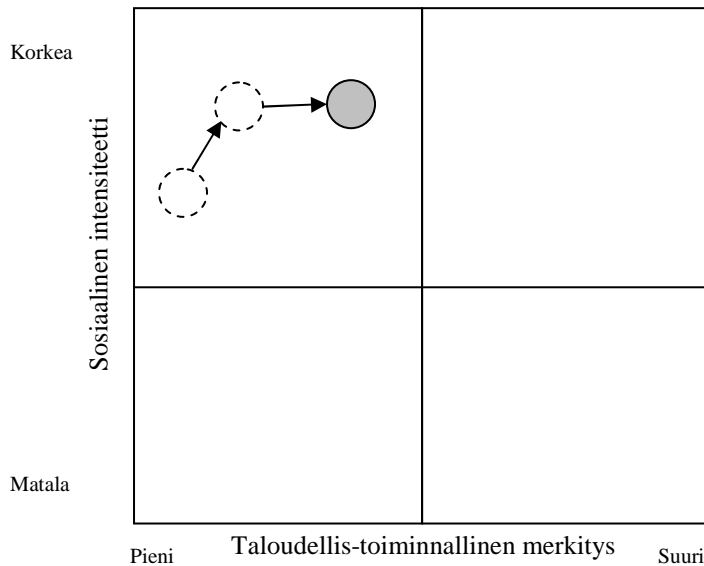
Luottamus suhteessa vaikuttaa olevan sekä yksilöiden että organisaatioiden välistä. Lisäksi yksilöiden välinen luottamus on sekä tunneperäistä että kognitiivista. Organisaatioiden välistä luottamusta kuvaa muun muassa haastattelussa toimittajan kertomana, että asiakkaan edustajat luottavat nyttemmin myös toimittajan henkilökunnan osaamiseen. Toisaalta toimittaja pitää asiakkaan henkilökuntaa alansa parhaina osaajina. Suhteessa on myös tunneperäistä henkilöiden välistä luottamusta – molemmin puolin tulee esiin emotionaalinen huolenpito toisen osapuolen toimeentulosta ja hyvinvoinnista.

Haastatteluissa ei tule esiin mitään laskelmoivaan luottamukseen viittaavaa. Esimerkiksi asiakasyritys on valmis ”sietämään” tiettyjä heikkouksia ilman, että olisi valmis korvaamaan toimittajaa toisella, vaikka tällainen suhtautuminen ei kustannus-hyöty - näkökohdat huomioiden ole aina ”järkevää”. Osapuolten sitoutuminen yhteistyöhön vaikuttaa myös olevan enemmänkin moraalista kuin pragmaattista. Pragmaattinen sitoutuminen ei ainakaan saa mitään erityistä painoa asianosaisten ilmaisemana. Osapuolet toimivat myös hyvin avoimesti ja tietoa jaetaan avoimesti aina hinnoittelun perusteita myöten. Lisäksi tietoa jaetaan kaikkien toimintaan osallistuvien kesken.

Analyysin mukaan toimittajan ja asiakasyrityksen yhteistyösuhde sijoittuu yhteistyösuhdetta luokittelevan mallin vasempaan yläneljännekseen (kuvio 18). Kuviossa kuvataan myös suhteen kehittymisen suuntia. Alussa suhteen taloudellis-toiminnallinen merkitys oli vähäinen, koska toimittajalla ei ollut aikaisempaa kokemusta alasta, ja yritys oli vasta perustettu. Sosiaalinen intensiteetti oli kuitenkin jo melko korkea – osapuolet tunsivat toisensa hyvin. Sosiaalinen intensiteetti lisääntyi, kun osapuolet oppivat tuntemaan toi-



sensa entistä paremmin. Tätä kehitystä tukee läheinen fyysinen sijainti. Vähitellen toimittajan taloudellis-toiminnallinen merkitys on lisääntynyt. Kuitenkin toimittajan kokemattomuus sai aikaan sen, että ensimmäisinä vuosina kehittyminen oli melko hidasta. Vasta viimeisinä parina vuotena toimittajan osaaminen on kehittynyt niin, että sen taloudellis-toiminnallinen merkitys on vahvistanut sen asemaa tällä ulottuvuudella.



**Kuvio 18.** Toimittajan ja asiakkaan välisen yhteistyösuhteen asemointi ja kehittyminen yhteistyösuhteessa 1.

### 5.2.1.2 Toimittajan kertomus oppimisesta yhteistyösuhteessa 1

Yrittäjäksi lähtiessään yrittäjällä ei ollut aikaisempaa kokemusta yritystoiminnasta sen enempää kuin tuotannollisesta toiminnastakaan. Asiakkaan materiaalin työstöstä ei myöskään ollut tietoa, ei yrittäjällä itsellään, eikä yritykseen palkatuilla tuotantohenkilöstöllä. Yrittäjän kertoman mukaan materiaalin työstön opettelu on ollut kovan työn takana, mutta vähitellen se on opittu. Tässä on yrittäjän mukaan auttanut se, että toimittaja on voinut hyödyntää asiakkaan tietoa materiaalista. Varsinaiset työmenetelmät on kuitenkin pitänyt kehittää yrityksen sisäisesti, koska niihin ei asiakkaalla ole ollut osaamista. Vaikka toimittajayritykseen palkattiin metallialan osaajia, ei kenelläkään ollut kuitenkaan tarkkaa tietoa juuri tämän materiaalin työstöstä. Sen vuoksi siitä tuli yksi merkittävimmistä osaamisen kehittämisen alueista yrityksen alkuvaiheessa.

Yrittäjä sanoo oppineensa, että täysin kokemattomana ei ole järkevää lähteä tekemään tällaista. Vaikka näin on tässä asiakassuhteessa tapahtunut, yrittäjä ei enää ole valmis samalla tavalla lähtemään mukaan sellaiseen, josta ei ole mitään tietoa tai osaamista taustalla.

*”...kyllä se täytyy olla se entinen pohja siellä alla. Tähän [materiaaliin] hyppääminen oli sellainen, että se oli kuin olisi lähtenyt huhuilemaan tyhjään metsään...”*

Asiakas on kuitenkin hyväksynyt sen, että toimittaja opettelee uusia menetelmiä kokeilemalla ja testaamalla. Tässä asiakkaalla ei ole ollut mahdollisuutta auttaa toimittajaa, koska asiakkaallakaan ei ole materiaalin työstöön liittyvistä menetelmistä omaa osaamista. Oppiminen on tapahtunut ensisijaisesti tekemällä oppimalla.

*”... kokeilemaan ja testaamaan. Kyllä se siitä lähtee... lähdetään kokeilemaan ja tekemään ja katotaan miten onnistuu... se tieto tulee vasta sitten, kun sitä lähdetään tekemään, niin silloin sitä lähtee hakemaan. Kun vähän tietää tätä [materiaalia] että mitenkä se käyttäytyy, ja miten... ja se on se pohja ja siitä lähdetään kokeilemaan.”*

Toimittajan oppiminen on ollut vähittäistä ja osaaminen on vuosien myötä asiakkaan tukemana kehittynyt. Yrittäjä kertoo kuinka ensimmäiset kolme vuotta olivat ongelmallisia. Vasta neljäntenä ja viidentenä toimintavuotena on yritys päässyt sille tasolle, että odotukset ovat täyttyneet. Toiminnan alussa tehdyt suuret investoinnit aiheuttivat myös paineita. Kuitenkin uusi suuri investointi on jälleen tulossa. Toimittajan on siis kehitettävä ja kehitettävä toimintaansa jatkuvasti. Tämä tietenkin lisää taloudellisia paineita, mutta yrittäjä näkee sen siitä huolimatta ainoana oikeana ratkaisuna. Toisaalta myös henkilökunnan osaaminen ja kokemus ovat lisääntyneet.

*”... Investoinnit on ollut aika kovat... aina ollaan tapissa. Meillä tämä porukka... miehet ovat olleet jo kauan, on opittu ja jokainen on jo oppinut sen, miten pelataan ja osaa käyttää järkeään. Kyllä se on koko hyvä ja muotoutunut ja maalaisjärki sitä vie.”*

Tekemällä oppiminen on sisäistynyt vähitellen organisaatioon uudelleenlaiseksi käyttäytymiseksi. Se on ollut hidas oppimisprosessi, jota asiakkaan antama ”palkkio” on vahvistanut. Tämä palkkio tulee yrittäjän mielestä siitä, että yritys on saanut tilauksia koko ajan lisääntyvästi ja saanut olla mukana asiakkaan toiminnassa.

*” Palkittaminen on sellainen, että tämä mitä tässä on käyty, että pääsee mukaan ja tämä hankinta ja nämä tulevat työt ja [asiakas] vie sitä koko ajan eteenpäin...”*

Asiakkaan taholta on suhtauduttu myönteisesti, eikä se ole vaihtanut toimittajaa tämän osaamattomuuden vuoksi. Toimittaja on saanut tehdä virheitä, eivätkä ne ole vaikuttaneet asiakkaan suhtautumiseen. Päinvastoin toimittajan aiheuttamiin reklamaatioihin asiakas on tullut mukaan niin, etteivät ne ole aiheuttaneet toimittajalle kohtuutonta taloudellista räsitusta. Toimittajan virheistä oppimisessakin asiakasyritys on mukana auttamassa:

*”Tässä oltiin siellä Ruotsissa eilen... tämä toleranssiviidakko mitä on... tekeminen ja taulukot ei kohtaa. Mutta [asiakkaalta] sitä esitettiin, että lähdetään käymään siellä ja hoidetaan se asia... tämä on yksi sellainen, eikä näissä ole ollut yhtään mitään. Eikä vaikuta suhteeseen millään tavalla”*

Kuitenkin työn vaativuus on toimittajan mukaan kaiken aikaa lisääntynyt ja se lisää edelleen tarvetta oppimiselle.

*”... nyt asiakkaat ovat alkaneet vaatia aina vain tarkempaa työtä ja vaikka se oli jo alusta asti, niin aina vain tulee, että se kapula pitää lähteä valmiimpana ja sillä tavalla, että kun se myydään sinne linjalle, niin sitä ei tarvitse tarkastaa, vaan siitä vastaa tämä lähettäjä täällä.”*

Myös uudet yhteistyösuhteet, joita on viimeisen vuoden aikana kehitetty, tulevat vaatimaan jo kehitetyn osaamisen lisäksi vielä paljon uuden oppimista.

*”...me on oltu siinä mukana kehittämässä, että ne sai ne mallit. Me kehitettiin siihen kaikenlaista...Se on ollut yksi ulkopuolinen. Se on nyt jäissä... mutta me ei olla vielä, ollaan kyllä takussa sen kanssa... mutta se on yksi sellainen, mitä on paljon puurretty...se on kehittänyt meitä aika tavalla.”*

Oppimisen kontekstia analysoidaan seuraavassa edellä olevan kertomuksen perusteella mallin mukaisesti oppimisen tarpeen, oppimisen mahdollisuuden sekä tietoympäristön ja jaettavan tiedon ja osaamisen kautta. Myös osaamisen jakamisen elementtejä analysoidaan. Lopuksi analysoidaan toimittajan oppimismalli.

### 5.2.1.3 Analyysi oppimisen kontekstista ja toimittajan oppimisesta

Tarve oppimiselle: *yhteinen ongelmanratkaisu*

Toimittajayritys on perustettu asiakasyrityksen välittömään läheisyyteen nimenomaan asiakasyrityksen tarpeeseen. Asiakkaan markkinoilla tapahtuneet muutokset toimintatavoissa ovat vaikuttaneet siihen, että se on alkanut kerätä ympärilleen yrityksiä, jotka täydentävät sen omaa tarjontaa markkinoiden tarpeiden mukaisesti. Toimittaja osallistuu myös jo tarjousvaiheessa prosessiin ja pyrkii asiakkaan kanssa yhdessä ratkaisemaan, miten tilaus saadaan. Tärkeimpänä kilpailuetunaan toimittaja pitää sijaintia, joka mahdollistaa tällaisen läheisen vuorovaikutuksen.

Mahdollisuus oppimiselle: *tiedon siirto sosiaalisten suhteiden kautta*

Läheinen sijainti ja henkilökohtainen kasvoista-kasvoihin tapahtuva vuorovaikutus antaa mahdollisuuden monenlaisen tiedon siirtoon. Läheiset avoimet suhteet asiakasyritykseen moniin toimijoihin auttavat toimittajaa saamaan niin operatiivista kuin strategistakin tietoa.

Yritysten välillä on tällä hetkellä käytössä myös yhteinen tietojärjestelmä ja tietoa jaetaan sähköisesti. Edelleen kuitenkin painottuvat henkilökohtainen epävirallinen kommunikointi, jota läheinen sijainti tukee. Aikaisemmin yrittäjä erityisesti painotti kasvoista-kasvoihin tapahtuvaa kommunikointia, mutta hyväksyy nyttemmin myös sähköisen tiedonsiirron tilaus-toimitusprosessissa.

Tietoympäristö ja tiedon laji, jota suhteessa on mahdollista jakaa: *orgaaninen, kooditettua, käsitteellistettyä ja toiminnallistettua tietoa*

Tietoympäristöä voidaan kuvata orgaaniseksi, koska yhteistä toimintaa pyritään asiakasyrityksen taholta kehittämään, mutta melko maltillisesti. Taustalla on kuitenkin selkeä vaatimus toimittajan kehittymisestä. Asiakasyrityksellä ei ole paljoa aikaisempaa kokemusta alihankinnasta, eikä toimittajan tekemästä työstöstäkään sinänsä ja toimittajalta puuttuu aikaisempi kokemus niin yritystoiminnasta kuin tuotannollisesta tekemisestäkin. Tilanne on ollut molemmille uusi ja vaatinut molemmilta oppimista.

Tuotannollisen tekemisen oppiminen on ollut ensisijainen haaste alkuvaiheessa. Asiakkaalla ei tosin ole toimittajan tuotannollista toimintaa vastaavasta omaa kokemusta, joten sieltä ei varsinaisesti työmenetelmiin tai vastaaviin ole sellaista tietoa, jota toimitta-

jalle voitaisiin jakaa. Jaettava tieto on ensisijaisesti alkuvaiheessa liittynyt materiaalin ominaisuuksiin ja niiden vaikutukseen työstömenetelmiin, mutta ei varsinaisesti itse menetelmiin. Osapuolet ovat kehittäneet yhdessä toimintatapoja ja näihin liittyvän tiedon jakaminen on ollut toinen merkittävä alue. Tällaiseen yhteistyökäytänteiden oppimiseen yleensä liittyy sekä toiminnallistettua että käsitteellistettyä tietoa. Kokemus yhteistyön ja toiminnan kehittymisestä ja yhteinen näkemys sen tarkoituksesta ja tavoitteista tukee avointa tiedonsiirtoa ja toimittaja on otettu mukaan asiakaskäynneille oppimaan. Käsitteellistetty tieto on liittynyt erityisesti materiaalin ominaisuuksiin ja erilaisiin tilaus-toimitus -prosessin hallintaan liittyviin asioihin.

Osaamisen jakamisen elementit: *socialisaatio ja ulkoistaminen*

Yrittäjä käy päivittäin asiakasyrityksessä, jossa hänellä on mahdollisuus tehdä havainto- ja siitä, miten toimitaan, tai miten asiakasyrityksessä jokin asia tehdään. Asiakasyrityksen toimijat jakavat avoimesti omaa tietoaan toimittajalle tai ohjaavat sellaisen henkilön luo, jolla arvelevat olevan parhaimman tiedon toimittajan ongelman ratkaisemiseksi. He myös ottavat toimittajan mukaan omaan toimintaansa esimerkiksi myyntikäynneille asiakkaidensa luo. Suhteessa tiedon jakamista tapahtuu pääasiassa socialisaation ja ulkoistamisen kautta.

Oppimisen konteksti vastaa pääosin esitettyä mallia ja yhteistyösuhde on näin luokiteltavissa *kehittymistä tukevaksi oppimisen kontekstiksi*.

Analyysi oppimisesta:

Toimittajan oppiminen on liittynyt erityisesti asiakkaan tarpeisiin. Toimittajalla ei ollut aikaisempaa kokemusta vastaavasta toiminnasta. Lisäksi asiakkaan materiaalin työstö oli aivan uutta. Ensimmäiset kolme vuotta olivat vaikeita, vaikka asiakas pyrki tukemaan toimittajan oppimista. Tämä viittaa määrittelemättömään oppimistarpeeseen, koska yrittäjällä ei ollut aikaisemman kokemuksen tuottamia ”työkaluja”, jolla olisi kyennyt määrittelemään tarpeita ja tilanteita. Tällainen viittaa pragmaattis-empiristisen oppimismallin lähtökohtatilanteeseen.

Tieto on tullut asiakkaalta eikä toimittaja ole pyrkinyt hakemaan sitä muualta. Toimittajalla ei ollut myöskään muita yhteistyösuhteita, joten asiakkaan tarpeet ja tuki suuntasivat toimittajan oppimista. Lisäksi toimittajan oppiminen on ollut vähittäistä yrityksen ja erehdyksen kautta tapahtuvaa oppimista. Suhde asiakkaaseen on antanut tähän mahdollisuuden – sosiaaliset siteet ovat luoneet mahdollisuuden kehittää menetelmiä kokeilemalla ja testaamalla eli oppiminen tapahtui pääasiassa tekemällä oppimalla. Tietoa haettiin vasta sitten, kun uutta menetelmää lähdettiin viemään tuotantoon. Tämäkin tieto tuli yleensä asiakkaalta ja oli ensisijaisesti materiaaliin liittyvää tietoa.

Toimittajayrittäjä kertoo ensimmäisissä (04/04 ja 05/05 tehdyssä) haastatteluissa, että ilman osaavaa henkilökuntaansa hän ei olisi selvinnyt. Tämä voidaan liittää ajatukseen siitä, että henkilökunnalla oli sellaista perusosaamista, jonka varassa tekemällä oppimalla voitiin edetä. Kun uudenlaisesta menetelmästä saatua kokemusta refleктоitiin, lähdettiin hakemaan materiaaliin liittyvää tietoa. Uusi tieto vahvisti tekemällä opittua ja siitä saatiin asiakkaalta palautetta, joka vahvisti kokemusta. Uudenlaisen käyttäytymisen vahvistaminen on myös rakentanut uusia kognitioita, joista on muodostunut merkitysrakenteita. Näitä merkitysrakenteita toimittajaorganisaatiossa työskentelevät ovat yhdistäneet ja luoneet niistä yhteistä tukintaa ja jokainen on oppinut näin myös tässä yhteistyösuhteessa käytettävät toimintamallit.

Työn vaativuus on toimittajan mukaan kaiken aikaa lisääntynyt ja se lisää edelleen tarvetta oppimiselle. Nyt toimittajalle on jo kertynyt kokemusta, joka auttaa kehittämisessä ja oppimistarpeen määrittelyssä. Tämä oppimisen tarve on kuitenkin nykyisen osaamisen tehokkaampaa käyttöä, ei uuden oppimista. Uudessa asiakassuhteessa sen sijaan on jälleen sellaista, josta ei ole aikaisempaa kokemusta, ja siitä syystä jälleen toimittajan ongelmatilanne ja oppimisen tarve on määrittelemätön. Edelleen pyritään kokeilemalla, yrityksen ja erehdyksen kautta tekemällä oppimaan uusia asioita. Saattaa olla, että ellei tässä suhteessa olekaan käytettävissä samanlaisia tiiviitä henkilökohtaisia sosiaalisia suhteita, tämä asiakas ei hyväksy vähittäistä oppimista ja virheitä. Tämä saattaa olla yksi syy siihen, että kehittämistyö asiakkaan kanssa on nyt toistaiseksi ”jäissä”.

Näiden perusteella voidaan todeta, että toimittaja noudattaa *pragmaattis-empirististä oppimismallia*. Oppimisprosessi lähtee liikkeelle aina havaitusta ongelmatilanteesta, joka on kuitenkin määrittelemätön, koska aikaisempaa kokemusta ei ole. Aikaisemmat kokemukset eivät ole suuntaamassa tiedon hakemista ja havainnoimalla saatua kokemusta pyritään soveltamaan käytäntöön yrityksen ja erehdyksen kautta tekemällä oppimisella. Ongelman ratkettua, tekemistä jatkettiin uudella tavalla. Kun asiakkaalta tullut hyväksyntä uusien tilauksien ja mukaanoton myötä vahvisti uudenlaista käyttäytymistä, se sai aikaan myös tekemisen ymmärtämisen uudella tavalla. Tällainen oppiminen on ollut vähittäistä ja usein myös tehotonta, kuten yrittäjän kuvailusta voidaan päätellä. Tiedon levittäminen organisaatioon on tapahtunut hitaasti ja se on aiheuttanut myös virheitä, koska tietoa asiakkaan suunnalta on tullut pääosin vain yrittäjän kautta ja hänen oppimismallinsa on pragmaattis-empiristinen. Kuitenkin yhteistyösuhde asiakkaaseen on ollut sellainen, että virheitäkin on voitu tehdä. Sosiaaliset suhteet ovat auttaneet toimittajaa ylläpitämään ja vahvistamaan omaa rooliaan asiakkaan verkostossa.

Toimittajaorganisaatiossa toimijat ovat vähitellen muodostaneet yhteistä tulkintaa siitä, millä tavalla tehdään ja toimitaan. Näistä on muodostunut yhteisiä merkitysrakenteita, jotka ovat sisäistyneet organisaatioon uudenaikaisena tietämyksenä. Tämä tietämys liittyy kuitenkin erityisesti tähän asiakkaaseen ja uusien yhteistyösuhteiden kehittäminen tuo todennäköisesti myös uusia määrittelemättömiä ongelmia ja tilanteita. Jos edelleenkin näitä pyritään ratkaisemaan oppimalla pragmaattis-empiristisesti, on toimittajan aina kyettävä luomaan vahvoja sosiaalisia siteitä näihin uusiin suhteisiin. Tämä voi kuitenkin olla vaikeaa juuri siitä syystä, että näitä suhteita on useita. Yhden suhteen tilanteessa tällainen on mahdollisempaa. Lisäksi organisaation oppiminen on ensisijaisesti vähittäistä olemassa olevien toimintatapojen korjaamista ja muuttamista, eikä niinkään strategista uudistamista. Tämä on yksikehäistä (pinta)oppimista, jossa kehittymistä tapahtuu hyvin hitaasti, eikä organisaatio kykene nopeisiin uudistuksiin, jos asiakassuhteessa tapahtuisi muutos ja sellainen olisi välttämätöntä.

## 5.2.2 Case 2

**Toimittajan (B1) kertomus yhteistyöstä**

Toimittajayritys on perustettu 1980 -luvun loppupuolella. Yrittäjällä on yrittäjäkoke-  
musta vuodesta 1980 lähtien, mutta aluksi eri toimialalta. Yrityksen liikevaihto oli  
vuonna 2003 runsaat 470 000 euroa ja henkilöstöä 10 (yrittäjä mukaan lukien) ja vuo-  
den 2006 lopussa henkilökuntaa oli 12. Vielä vuonna 1997 yritys työllisti ainoastaan  
kolme ulkopuolista henkilöä, mutta siitä asti lisäys on ollut yksi/vuosi. Yrityksen tuo-  
tannosta menee asiakkaalle edelleen vuoden 2006 lopussa noin 90 prosenttia. Asiakas  
toimittaa toimittajalle tarvittavan materiaalin ja hoitaa kuljetukset. Toimittaja ei itse  
käytä alihankkijoita.

Yrittäjän mukaan markkinoilta löytyy vastaavia yrityksiä, mutta ei asiakasyrityksen  
toimittajaverkostosta. Kilpailutilanteen näkee siten, että joskus markkinatilanteiden hei-  
lahtelusta johtuen asiakas on kilpailuttanut toimittajia, mutta ne tilanteet ovat olleet yrit-  
täjän mukaan hyvin lyhytaikaisia.

Yritysten läheinen sijainti ja yhteistyön pitkä historia auttavat jokapäiväisessä yhtey-  
denpidossa.

*”... siellä ovat tietyt henkilöt, joiden kanssa on oltu tekemisessä vuosia...  
tämä fyysinen läheisyys on erityistä ja hyvä asia... 25 minuuttia, kun on toi-  
sen pihassa ja voidaan pitää palaveri ja se on hyvä...”*

Yrityksensä kilpailuetuina yrittäjä luettelee laadun, toimitusvarmuuden sekä lisäksi eri-  
koistumisen sellaiseen osaamiseen, jota kilpailijoilla ei ole. Jotain erityisosaamista on  
kehitetty yhdessä asiakkaan kanssa ja tämä osaaminen on suunnattu nimenomaan asiak-  
kaan palvelemiseen ja sen kehitystarve tuli asiakkaalta. Kuitenkin markkinoilla tapahtu-  
neet muutokset ovat aiheuttaneet sen, ettei tätä kehitettyä erikoisosaamista ole kyetty  
sen jälkeen hyödyntämään.

Myös työmenetelmiä toimittaja on kehittänyt yhteistyössä asiakasyrityksen kanssa –  
toimittaja on ehdottanut suunnitteluvaiheessa jotain uutta menetelmää, jota on kokeiltu  
ja todettu mahdolliseksi. Yrittäjä arvelee, että oman yrityksen erikoistuminen vaikuttaa



ratkaisevasti siihen, että kilpailijoita ei monia ole. Erikoistumis- ja kehittämissimpulsit ovat kuitenkin aina tulleet nimenomaan asiakkaalta.

Toimittajasuhde syntyi aikoinaan hyvien henkilökohtaisten kontaktien kautta. Asiakasyritystä yrittäjä ei kovin hyvin tuntenut, mutta tunsu sieltä joitain henkilöitä hyvin. Yrittäjä sai näiltä vihjeen, että toimittajista oli silloisen noususuhdanteen vuoksi pulaa ja näin yrittäjä vaihtoi yrityksensä toimialaa asiakasyrityksen suuntaan.

Alussa työt toimittajalle tulivat projektikohtaisina, mutta 1990 -luvun loppupuolelta asti yhteistyötä on tehty sopimustoimintana vuosisopimuksin. Näihin samoihin aikoihin yritys alkoi kasvaa. Kasvu mahdollistui osaksi uusien toimitilojen myötä. Sopimusneuvottelut ovat olleet yrittäjän mukaan aina luottamukseen ja henkilösuhteisiin perustuen helppoja. Hinnoittelu on tapahtunut aina sen mukaan, mitä tehdään. Joskus hinta on annettu vasta jälkikäteen.

Ensimmäisessä haastattelussa (03/04) yrittäjä kertoi, että arkipäivän asiat sujuvat erittäin hyvin asiakasyritykseen päin.

*”... arkipäiväisten asioiden hoito toimii hyvin... asiat, mitkä hoidetaan henkilöstön välillä, henkilösuhteilla, ei niissä ole ongelmia... ihan päivittäisellä yhteydenpidolla järjestellään...”*

Henkilöiden väliset suhteet kertoi silloin avoimiksi ja luottamuksellisiksi. Yrittäjän mukaan asioista keskustellaan ja tiedotetaan puolin ja toisin – yrittäjä ilmaisi asian näin: samassa veneessä ollaan. Silloin yrittäjä kertoi myös, että laskutuksen perustana olevia työtunteja ja työmäärää voidaan aina neuvottelemalla sovittaa. Tietyllä tasolla vaihdettiin mielipiteitä myös tulevasta ja haettiin yhteiselle toiminnalle uusia uria.

Yritysten fyysinen läheisyys ja hyvät henkilösuhteet ovat yrittäjän mukaan olleet aina toiminnan parhaita puolia. Asiakasyrityksessä suunnitteluvaiheessa ensimmäisen haastattelun ajankohtana ollut organisaatiomuutos toi uusia odotuksia asiakasyrityksestä toimittajan suuntaan. Silloin toimittajien oli määrä panostaa yhä laajempien kokonaisuuksien valmistukseen ja ottaa vastuuta laajemminkin projekteista. Yrityksen kehittyminen projektitoimittajaksi toi silloin yrittäjän mielestä sekä haasteita että uusia mah-

dollisuuksia oman yrityksen kehittämiseen. Lisäksi yrittäjä arveli silloin, että tällainen kehitys lisäisi yrityksen mahdollisuuksia myös tämän suhteen ulkopuolella.

Ensimmäisen haastattelun aikoihin toimittajalla oli meneillään asiakasyrityksen kanssa yhteiseen tiedonsiirtoon ja toimittajan omaan työsuunnitteluun siirtyminen. Tämä oli asiakasyrityksen ja toimittajan yhteinen pilottihanke. Yhteinen tietoverkko oli silloin jo käytössä.

*”... viime aikoina on panostettu tiedonsiirtoon ja työsuunnitteluun nimenomaan... valmistaudutaan siihen, että pystytään sähköisessä muodossa hakemaan kuvia ja siihen tekemään työsuunnittelu ja valmistus. Sieltä on lähdetty kehittäminen...”*

Yrittäjä ei silloin pitänyt mahdollisena, että asiakasyrityksen ja oman yrityksen välinen suhde tulisi sinänsä muuttumaan. Yrittäjä itse vastasi yrityksensä tuotannosta ja liiketoimintaan liittyvien asioiden hoidosta, ja yritykseen oli palkattu henkilö, jonka ajateltiin jatkossa huolehtivan juuri tiedonsiirtoon sekä suunnitteluun ja ostoihin liittyvistä asioista.

Suunniteltu muutos toimittajien kehittymisestä projektitoiminnan suuntaan niin, että ne kykenisivät toimittamaan suurempia kokonaisuuksia asiakkaalle, ei kuitenkaan toteutunut. Yhteisten tietojärjestelmien käyttöönotto vedettiin myös takaisin asiakkaan omistajavaihdoksen myötä.

*”Se on ollut ja mennyt, kun tuli [uusi omistaja] kuvioihin, niin kaikki katkaistiin. Meillä oli tämä yhteys silloin... Mutta se meni, ettei mitään yhteysä saanut olla yrityksiin ulkopuolelle, eli se meni siihen. Uudenlainen ajatusmaailma ja verkostosuhteet hoidetaan muulla lailla.”*

Tämä ei kuitenkaan yrittäjän mukaan mitenkään merkittävästi vaikeuttanut tiedon siirtoa tai yhteistyötä.

*”Ei oleellisesti. Sitä käytettiin tällaisena hätävarana, kun siellä oli pulaa henkilöistä, niin pökättiin se tiedosto siirtotiedostona tänne ja sitten meillä tehtiin se. Ei se ollut kovin ratkaisevaa. Se oli sitten se yhteys sellainen, että ne näki koko ajan mitä täällä tehdään, jos ne halusi, ja kun se tuli valmiiksi niin se meni sinne sitten tietyille henkilöille ja ne tilasi sillä siihen materiaalia...”*

Haastattelujen välissä viimeisen parin vuoden aikana on siis tapahtunut muutoksia. Asiakasyrityksessä tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet myös tähän yhteistyösuhteeseen, vaikka yrittäjä toteaa, että mikään ei ole muuttunut.

*”Yleisellä tasolla voi sanoa, että käytännössä mikään ei ole muuttunut yhtään. Systeemi on sama, ei sitä ole kehitetty puolin eikä toisin, mutta ei sitä ole tuhottukaan... Ei sen osuus ole paljoa muuttunut, 90 prosenttia menee...”*

Se, että muutokset eivät yrittäjän mukaan ole paljoa vaikuttaneet toimittajan ja asiakkaan väliseen suhteeseen, johtuu juuri toimittajan henkilökohtaisista sosiaalisista suhteista.

*”Se toteutui ja se organisaatiomalli on tällä hetkelläkin... mutta me on saatu se sitten sillä lailla pidettyä ja sovittua, että se on käytännössä kaksi ihmistä, joiden kanssa siellä toimitaan. Tänä päivänäkin ollaan suunnittelijoihin suoraan yhteydessä. Eli jos on suurempi projekti, niin me siinä projektin alussa sovitaan, että me saadaan olla... ne alkaa olla jo sen verran tuttuja, että me tiedämme nimeltä ne ja muuta ja sähköpostia vaihdetaan välistä viisi kuusikin kertaa päivässä...”*

Toimittaja toivookin, että saisi tehdä yhteistyötä vain tiettyjen henkilöiden kanssa.

*”Siihen pyritään ja se on yhteisesti todettu, että kun saataisiin olla mahdollisimman vähäisen henkilömäärän kanssa tekemisissä. Silloin se yhteistyö on aina parempaa, koska se on silloin hallinnassa se kokonaisuus paremmin eli hyvin tietoisesti pyritään siihen, että yksi tai kaksi ihmistä on ne joiden kanssa toimitaan...Silloin me tiettähän mihinä mennähän koko ajan, mutta kun tulee useampaa, niin sitten sinne tulee niitä väliintukkihoita...”*

Näistä kuvastuu suhteen korkea sosiaalinen intensiteetti henkilökohtaisen vuorovaikutuksen tasolla. Vaikka asiakkaan puolella on tapahtunut merkittäviä muutoksia, yrittäjä ja asiakkaan toimijat pyrkivät ylläpitämään samoja käytänteitä ja samanlaista suhdetta toimittajaan kuin ennen muutoksia. Tätä myös yrittäjä tavoittelee. Yrittäjä kuitenkin myöntää, että muutoksilla on ollut jonkin verran vaikutusta avoimuuteen asiakasyrityksen puolella.

*”Varmaan heille on enemmän voitu painottaa sitä, että yrityksen sisäisistä asioista ei saa kertoa. Olihan siinä sitä jossain vaiheessa sellainenkin tilanne, ettei kenenkään saanut mistään tulevasta puhua, eikä tietää mitään...”*

Yrittäjä uskoo, että pitkä yhteinen historia auttaa edelleenkin toimittajaa pysymään asemassaan. Sen hän arvelee olevan tärkeimmän kilpailuedun yritykselleen suhteessa asiakkaaseen.

*”Uskon, että tämä historia on se, mihin se perustuu. Jos sinne tulee uutta projektihenkilöä, niin kyllä nämä vanhemmat henkilöt kertoo näistä sopimuskumppaneista historiaa ja taustaa, että millä tasolla ollaan...”*

Yrittäjä luottaa siis siihen, että vaikka asiakkaan puolella yhteistyötoimijoita vaihtuu, on uusille toimijoille siirretty tähän suhteeseen liittyvää kulttuurista tietoa ja näin suhde säilyy muuttumattomana. Hän ei kuitenkaan huomioi, että henkilöiden väliset suhteet ovat aina yksilöistä kiinni. Yrittäjän on siis ylläpidettävä myös taloudellista vaihdantaa tukevia kilpailuetuja säilyttääkseen roolinsa toimitusketjussa. Esimerkiksi tärkeinä pitämiään toimitusvarmuutta ja laatua, vaikka ymmärtää nekin sosiaalisen suhteen kautta.

*”... ja niitä tekijöitä, joita ajattelin niin tämä toimitusvarmuus. Ei siinä oikein meillä, on aina päästy siihen, mikä on ollut se tarve. Mutta se asia pitää yhteisesti sopia eli koko ajan pitää molemmilla olla se tieto, että missä mennään ja siihen auttaa se, että ollaan vain yhden tai kahden kanssa tekemisissä, jolloin se tieto kulkee hyvin... ja sitten on se laatu, että on tehty jo niin monta yhteistä monenlaista projektia helppoa ja vaikeampaa ja erikoista ja normaalia ja siitä on tietty käsitys muodostunut. Ja tietysti nämä liittyy yhteen toiminnallinen laatu ja tuotteen laatu.”*

Yrittäjä kertoo, että prosessikuvaukset on tehty ja ne on kirjallisesti dokumentoitu, mutta käytännön toiminnan tasolla toiminta on hioutunut sellaiseksi, että molemmat osapuolet ovat yhtä mieltä siitä, miten pelataan. Toteaa, että ajatusmaailma jokapäiväisessä toiminnassa mukana olevien kanssa on hyvin samanlainen. Sen sijaan ylhäältä annettujen ohjeiden kanssa on asiakasyrityksessä työskentelevillä ongelmia, mutta olemassa olevasta pyritään pitämään edelleen tiukasti kiinni.

*”Kun niitä määräyksiä tulee tuolta jostakin, niin ei se ole automaattisesti sanottu, että ne olisi hyväksytty sielläkään. Niistä on päästy aika äkkiä eroon niistä asioista, jotka eivät ole soveltuneet tähän kuvioon ja hyvät niin”.*

Yrittäjällä on aina ollut vahva käsitys siitä, että toimittajan tulee sitoutua vain yhteen päämieheen, jotta se kykenee palvelemaan asiakastaan parhaalla mahdollisella tavalla.

*”Mulla on ollut sellainen ajatus aina ja se käytännössä on myös pidetty sen mukaisena, että kahta herraa ei voi palvella, jos me palvelemaan hyvin ja juuri siksi me ollaan oltu tämän yhden toimeksiantajan kimpassa... kilpai-*

*levia toimeksiantoja en lähde tekemään... Se ei tule meillä onnistumaan sillä tasolla, mitä se on nyt ollut. Silloin olisi pitänyt lähteä siitä, että muutetaan tätä yhteistyöasennetta - ei olla enää niitä kumppaneita vaan ollaan hyvän päivän tuttuja. Henkilökohtaisista suhteista ja vuorovaikutuksesta kiinni. Nämä alkaisi kärsiä. Ja toki sen ajattelen myös niin päin, että jos me ei pystytä palvelemaan toista niin hyvin kuin mitä se olettaa, että pitäisi palvella, niin silloin madaltuu myös se kynnyks, ettei meidän ole pakko tuolle järjestää mitään töitä, kun ei se ole meitäkään palvellut. Näen sen selvästi vuorovaikutusasiana”*

Aikaisemmin yrittäjä kävi usein asiakasyrityksessä tapaamassa eri henkilöitä ja neuvottelemassa tilauksiin liittyvistä asioista paikan päällä. Tässäkin on tapahtunut muutosta.

*”En ole nytkään viimeisen vuoden aikana käynyt. Ei ole ollut tarvetta. Mitä sitä tarvetta on, niin ne tulee tänne. Aikaisemmin se oli sitä vaihetta, kun katteltihin vielä yhdessä niitä kuvia ja mietittiin tekemisiä ja tällaisia. Jostain kumman syystä ne on sitten jäänyt pois. En tiedä onko sitten merkki tästä yhteistyön kehittymisestä tai mistä. Kyllä se niin päin on, jotta ne sieltä tuloo ja pidetään palaveri ja tällaista. Se liittyy lähinnä tällaisiin tarjousvaiheen asioihin...”*

Toimittajayrityksessä on lähdetty kehittämään omaa tuotetta, joka yrittäjän mukaan on aivan eri markkinoille suunnattu. Yrittäjä on sitä mieltä, että yrityksen kasvun rajat tulevat vastaan, kun haluaa palvella vain yhtä päämiestä. Silloin kasvu on haettava omasta tuotteesta. Yrittäjä pitääkin ihanteellisena ratkaisuna, että yrityksen liikevaihdosta tulisi puolet alihankinnasta ja puolet omasta tuotteesta. Silloin olisi myös mahdollista tasata tuotannon vaihteluita näiden sektoreiden välillä.

*”... mutta se, mikä mulla on ajatuksena tässä tulevaisuuden suhteen, mulla on nyt tässä selvä tavoite kasvattaa yritystä. Tällaisen sopimushankinnan, jos sitä kerran on mahdollista tällä tasolla säilyttää toiminnallisesti ja myöskin kapasiteetiltaan... joka olisi toimeksiantajalle houkuttava ja määrältänsä riittävän suuri, että sitä kannattaa pitää yllä... ja se mitä tarvitaan muualle, niin se on sitä kasvua... jos ajatellaan, että yritys on jonkun tietyn kokoinen, niin mulla on visio sellainen, että se olisi ihan 50/50, joka voisi sitten liikkua sen viivan molemmiin puolin aina tarpeen mukaan... mutta ne olisivat silloin sellaisia kooltaan kumpikin, toisiansa tukevia, että jos toisella tai toisella menee huonosti, niin yhdelläkin sitten jonkin aikaa klemppaa.”*

Yrittäjä arvioi, että asiakkaan olisi melko helppoa korvata toimittaja toisella, mutta toimialalla on vapaata kapasiteettia tällä hetkellä vähän tarjolla. Toisaalta arvelee, että mo-

lemminpuolinen korkea luottamus on kuitenkin sellainen, ettei senkään vuoksi koe asemaansa mitenkään uhatuksi.

*”... aika helposti tai se on suhteellinen käsitys.. jos ajatellaan pelkän tekemisen kannalta, niin se on mahdollista. Sen verran kuitenkin pitää itsetuntoa olla, että koen, että me kuitenkin toimimme aika laadukkaasti, että siinä mielessä en osaa siihen sanoa, että kuinka äkkiä... sillähän tämä parisuhde toimiikin näin, että me luotamme sata prosenttisesti toisiimme. Ei meidän tarvitse mitään sopia sen kummemmin...”*

Yrittäjä näkee kuitenkin siinä mielessä asemansa uhattuna, että asiakkaan siirryttyä uuteen omistukseen, on aivan mahdollista, että jonakin päivänä koko toiminta siirretään aivan muualle, maailmalle. Tämän näkee todellisena uhkana oman yrityksen olemassaololle ja juuri tästä syystä oman tuotteen kehittämiseen alettiin panostaa.

*”No joku sellainen organisaatiomuutos, että tulee korkeammalta tasolta määräys, että järjestelmä muuttuu. Mun nähdäkseni ei tässä mitään muuta sellaista olekaan... joku päättää, että esimerkiksi tuon tyyppinen [toiminta] siirretään vaikkapa Venäjälle. Ei se muuta tartte ja se on siinä. Näen nämä asiat, kun toimeksiantaja on nyt globaali toimija, niin tällaisia asioita voidaan siirtää... näin olen asennettani muuttanutkin. Ja siitä kiire omalle tuotteelle.”*

Yrittäjä siis uskoo, että vain siinä tapauksessa, että asiakas siirtää toimintansa kokonaan jonnekin muualle, yhteistyö loppuisi. Muussa tapauksessa hän uskoo vahvasti asemaansa ja rooliinsa muutoksista huolimatta.

### **Asiakasyrityksen (B) toimijan kertomus yhteistyöstä**

Koska kyse on isosta yrityksestä, jossa yrityksen ylin johto ja hankinnoista vastaavat ovat organisationaalisesti erillään, eikä ylin johto ole suoraan mukana jokapäiväisessä yhteistyötoiminnasta operatiivisella tasolla, on aihetta ensin tarkastella ylimmän johdon ajatuksia yleisesti sopimushankinnasta. Sen jälkeen esitetään hankinnoista vastaavan haastattelu, jossa haastateltava kertoo tästä toimittajasuhteesta.

Otteita toimitusjohtajan haastattelusta:

Asiakasyrityksen ylimmän johdon taholta painotetaan, että se ei halua olla minkään yrityksen ainoa asiakas. Toimitusjohtajan näkemys on, ettei minkään toimittajan asemaa ole mitenkään erityisesti vahvistettu, koska hänen mielestään sellainen olisi vahingollis-

ta sekä asiakasyritykselle että toimittajalle itselleen. Hän arvelee, että tällainen ”sisäpiiriläisyys” voisi aiheuttaa sen, että sellaista toimittajaa ei enää jonkin ajan kuluttua olisi olemassakaan, koska se luottaisi asemaansa ja lakkaisi kehittymästä.

Ihanteellisin tilanne toimitusjohtajan mukaan on sellainen, että ostetaan niiltä toimittajilta, joiden toiminta kulloinkin parhaiten tukee asiakasyritystä. Tällöin näille yrityksille tarjoutuu mahdollisuus menestyä asiakasyrityksen mukana. Hän ei pidä suotavana, että jotkut toimittajat saisivat olla mukana, vaikka niiden osaaminen ja kehittyminen eivät sitä tukisikaan.

Toimitusjohtajan mielestä on hyvä, että suhteet toimittajiin ovat suhteellisen löyhiä. Ostajan on myös silloin hyväksyttävä, että toimittajalla ei ole aina kapasiteettia pelkästään asiakasyritykselle varattuna. Toimitusjohtaja sanoo huomanneensa että hankkijan ja toimittajan välinen suhde onkin aika herkkä, ja jotkut ostajat pyrkivät tietyllä tapaa omimaan itselleen toimittajia. Tämä ei kuitenkaan ole toimitusjohtajan mukaan tervettä kehitystä.

Ylimmän johdon näkemykset painottuvat hyvin selkeästi taloudellisiin tekijöihin suhteessa toimittajiin ja näiden kehittymiseen. Käsitys yhteistyösuhteista on ajattelua strategisella tasolla ja siinä pyritään sulkemaan sosiaalisen ulottuvuuden merkitys yhteistyön ulkopuoliseksi tekijäksi. Seuraavassa esitetään päivittäisessä työssään toimittajasuhteita hoitavan henkilön haastattelussa esiin tulleita seikkoja.

Ostajan haastattelu yhteistyösuhteesta 2:

Ostajan mukaan kiinteämmät toimittajasuhteet on sellaisiin toimittajiin, jotka ovat fyysisesti melko lähellä. Asiakasyritys käyttää myös ulkomaisia paikallisia toimittajia silloin, kun kyseessä on vientitoimitus. Asiakasyritys on jo kauan sitten määritellyt oman toimintansa siten, että vain osa valmistetaan itse ja omia tuotantolaitoksia on ohjattu erikoistumaan tämän mukaisesti. Kaikki sellainen, mikä ei sovi omien tehtaiden tuotantoon ostetaan alihankintana. Alihankkijat ovat pääosin asiakasyritystä paljon pienempiä yrityksiä.

Kyseisessä yhteistyösuhteessa jatkuvuutta on haettu puolin ja toisin niin, että työllistytään ympäri vuoden. Toimittajaa pidetään erittäin hyvänä; aikatauluissa ja laatuvaatimuksissa ei ole mitään huomauttamista. Toimittaja on asiakasyrityksen näkökulmasta laajentanut toimintaansa hillitysti ja järkevästi. Hinnoittelu tapahtuu projektikohtaisesti, jokaiselle projektille on pakko hakea hinta erikseen, mutta jos on kyse tuntihinnoista, niin niistä on sovittu. Kuitenkin kaikesta on aina päästy sopimukseen suuremmista vaikeuksista.

*”... tietysti se, että saadaan projektin todellinen tuntitarvemäärä selville, mitä siihen menee... sitä mietitään, että onko se kohdallaan... vuosisopimusperiaate on olemassa, tai sopimus... pyritään tekemään vuoden...”*

Henkilösuhteet ovat haastateltavan mukaan todella hyvät, eikä niissä ole koettu koskaan mitään ongelmia. Koska yhteistyösuhde on toiminut jo lähes 20 vuotta, on se kehittynyt tänä aikana paljon siitä, mistä on alun perin lähdetty liikkeelle. Alussa toimittaja teki melko pieniä osia. Näiden valmistus ja yhteistyö lähti toimittajan aloitteesta, mutta siihen myötävaikutti toimittajan henkilökohtaiset suhteet asiakasyrityksessä työskenteleviin henkilöihin. Haastateltava kertoo, että toimittaja on kehittänyt osaamistaan erityisvaativista tuotteista ja on kehittänyt osaamistaan juuri asiakasyrityksen erityistarpeisiin.

Pääasiassa yhteyttä toimittajiin pitävät asiakasyrityksen ostajat. Yhteyttä pidetään päivittäin. Lähinnä yhteydenpito tapahtuu puhelimitse, koska toiminta on haastateltavan mielestä niin hektistä, ettei aina ehditä käymään. Toteaa tosin, ettei päivittäiselle paikankäynnillä käynnille toimittajan luona ole tarvettakaan. Kertoo, että pääasiassa keskustellaan meneillään oleviin projekteihin ja uusiin tilauksiin liittyvistä asioista.

Yritysten yhteiseen käyttöön tarkoitettu projektinohjausjärjestelmä soveltui myös tuotannonohjaukseen ja suunnitteluun. Tämän kehittämisessä perimmäisenä tarkoituksena oli, että tulevaisuudessa asiakasyritys pyrkii vapautumaan kokonaisprojektin hallintaan ja jättämään toimittajien vastuulle isompia kokonaisuuksia. Tämän ajateltiin toimivan niin, että toimittaja ottaa osakokonaisuuden täysin hallintaansa jopa niin, että koordinoi osan toiminnasta omille alihankkijoilleen. Tällainen kehitys vaati toimittajalta myös omaa suunnittelijaa, joka osaisi tilata materiaalit tuotantoon sekä tehdä työsuunnitelmat



myös alihankkijoilleen. Osaprojektin vastuu ja valmistaminen siirtyisi näin kokonaan toimittajalle.

Asiakasyrityksen taholta oli esitetty ajatuksia siitä, mihin suuntaan toimittajan tulisi alkaa kehittyä, jotta se pystyisi hankkimaan saamaansa osaprojektiin materiaalit ja muut osaprojektin hallinnointiin liittyvän. Tämä oli toimittajalle aivan uutta. Toimittajalla ei aikaisemmin ollut sellaiseen tarvetta eikä esimerkiksi materiaalin hankintaan yhteyksiäkään. Haastateltava arveli, että tämä tulisi olemaan toimittajalle vaikea vaihe, koska pienellä yrityksellä ei ole samanlaisia mahdollisuuksia esimerkiksi materiaalin hintaneuvotteluissa kuin isolla yrityksellä.

#### 5.2.2.1 Analyysi yhteistyösuhteesta 2

Seuraavassa yhteistyösuhde analysoidaan yhteistyömuodon sekä sosiaalisten suhteiden rakenteellisten ja relationaalisten tekijöiden kautta.

Yhteistyönmuoto: *etuoikeutettu toimittaja*

Pyranet -suorituskykymittariston tuloksissa asiakasyrityksessä arvioidaan, että korvaavia toimittajia on markkinoilla kymmeniä. Lisäksi tuotannon ja toimintatapojen oppiminen kestää vain päiviä. Näin toimittajan osaaminen todennäköisesti on sellaista täydentävää osaamista, jota olisi helposti saatavissa markkinoilta. Voidaan siis olettaa, että toimittaja ei ole asiakasyritykselle taloudellis-toiminnallisessa mielessä erityisen tärkeä. Tosin toimialan kapasiteettivaje voi vaikuttaa tämän hetkiseen tilanteeseen. Haastattelusta ilmenee, että toimittajaa on ajoittain myös joskus kilpailutettu. Nämä ovat liittyneet tilanteisiin, jossa kapasiteettia on ollut markkinoilla saatavilla.

Sosiaalinen rakenne: *vahvat siteet, sitova verkosto*

Vuorovaikutus on säännöllistä ja henkilökohtaista sekä tapaamisina että puhelinkeskusteluina. Yrittäjä kuitenkin haluaa toimia vain muutaman henkilön kanssa. Myös asiakasyrityksessä nämä toimijat haluavat säilyttää suhteensa samanlaisena tähän toimittajaan omassa yrityksessä tapahtuneista muutoksista huolimatta. Emotionaalista intensiteettiä kuvaa asiakasyrityksen edustajan kertomana, että kyseisessä yhteistyösuhteessa

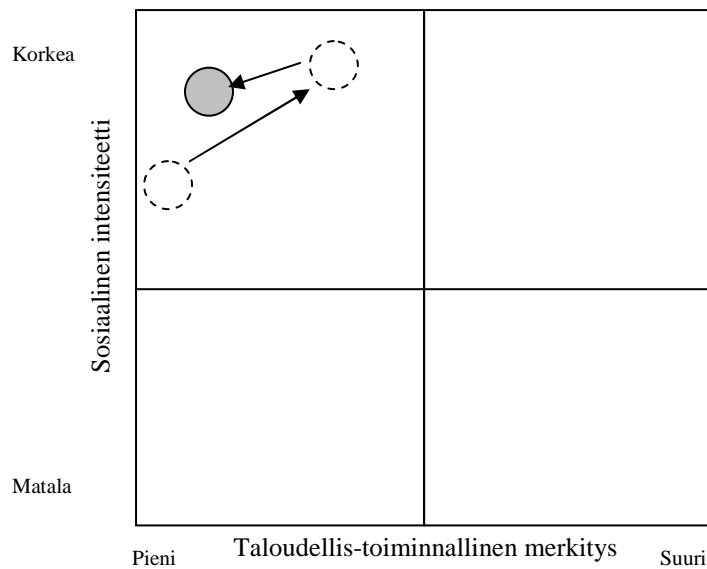
jatkuvuutta haetaan puolin ja toisin sekä sitä, että työllistytään ympäri vuoden. Molemmiin puolin on havaittavissa myös ryhmäidentiteetti ja vastavuoroisuuden normi, jotka ohjaavat kummankin osapuolen käyttäytymistä. Erityisesti toimittaja korostaa haluaan palvella vain yhtä päämiestä, ja uskoo muiden asiakassuhteiden vaikuttavan negatiivisesti tähän yhteistyösuhteeseen.

Sosiaalisen suhteen relationaalisuus:

Luottamus yhteistyösuhteessa näyttää olevan yksilötasoista sekä kognitiivisena että tunneperäisenä luottamuksena, mutta myös organisationaalista luottamusta esiintyy. Osapuolet näyttävät luottavan toisensa osaamiseen ja kykyyn vastata velvoitteistaan. Toisaalta yhteistyösuhde on kestänyt jo pitkään, joten osapuolet voivat perustaa luottamuksensa myös aikaisempaan käyttäytymiseen, jolloin se on myös ennustettavaa. Lisäksi suhteen osapuolilla, ja erityisesti asiakasyrityksen edustajien puolelta, luottamus osoitetaan myös tunneperäiseksi huolehtimiseksi toimittajan toimeentulosta.

Avoimuus ja luottamus tulevat ilmeiseksi myös siten, että hinnoittelu tapahtuu täysin avoimin laskelmin. Haastatteluissa ei tule esiin mitään laskelmoivaan luottamukseen viittaavaa. Sitoutuminenkin yhteistyöhön vaikuttaisi olevan enemmän moraalista kuin pragmaattista, koska toimintaa ohjaa yhteiset arvot ja normit sekä osapuolten pyrkimys kehittää yhteistyökäytäntöjään ja entistä merkityksellisempää yhteistyötä – jopa virallisen ohjeistuksen vastaisesti.

Analyysin mukaan toimittajan ja asiakasyrityksen yhteistyösuhde sijoittuu yhteistyösuhdetta luokittelevan mallin vasempaan yläneljännekseen (kuvio 19). Kuviossa 26 kuvataan myös yhteistyösuhteen kehittymistä suhteen aikana. Tummennettu ympyrä kuvaa yhteistyösuhteen tilannetta viimeisen (12/06 tehdyn) haastattelun perusteella asemoituna.



**Kuvio 19.** Toimittajan ja asiakkaan välisen yhteistyösuhteen asemointi ja kehittyminen yhteistyösuhteessa 2.

Suhteen alussa toimittajalla oli sosiaalisia suhteita asiakkaaseen, mutta yritys oli kymmenen vuotta vain kolme henkilöä työllistävä, joten sen taloudellis-toiminnallinen merkitys asiakkaalle oli hyvin vähäinen. Suhteessa on kuitenkin kehittynyt vahvoja sosiaalisia siteitä henkilöiden välille. Eräässä vaiheessa asiakkaan toimijat pyrkivät tukemaan hyvinkin vahvasti toimittajan kehittymistä ja samalla lisäämään sen merkitystä asiakkaan liiketoiminnalle. Asiakasorganisaatiossa tapahtuneet muutokset ovat kuitenkin vähentäneet toimittajan merkitystä ja niillä on ollut jossain määrin myös sosiaalista intensiteettiä alentava vaikutus. Tosin sosiaaliseen intensiteettiin näillä muutoksilla on ollut vähäisempi vaikutus kuin taloudellis-toiminnalliseen merkitykseen, koska henkilöiden väliset suhteet sisältävät vahvan ryhmäidentiteetin ja vastavuoroisuuden normin edelleenkin. Henkilöt asiakkaan puolelta ovat valmiita toimimaan jopa tavoilla, jotka ovat ristiriidassa oman organisaation strategisen linjan kanssa.

#### 5.2.2.2 Toimittajan kertomus oppimisesta yhteistyösuhteessa 2

Yritys perustettiin aikoinaan asiakkaan tarpeeseen. Kuitenkin kehitys oli hidasta ensimmäiset kymmenkunta vuotta. Toimittaja teki vain hyvin pieniä osia asiakkaalle. Vuodesta 1997 lähtien yritys lähti kasvamaan ja myös asiakkaalle tehtävät tuotteet lisääntyivät. Yritykseen palkattiin osaavaa tuotantohenkilökuntaa vähitellen. Toimittaja

pääsi mukaan erilaisiin projekteihin ja näin sekä syvensi että laajensi henkilökohtaisia suhteitaan asiakkaan toimijoihin mm. suunnittelijoihin. Yrittäjä ja myös toimittajan tuotantohenkilöstöä on osallistunut asiakkaan järjestämään koulutukseen, jolloin yhteistyösuhteessa tarvittava tieto on suuntautunut asiakkaan tarpeeseen. Monissa asioissa toimittaja kykeni kehittämään omaa osaamistaan niin, että se on ollut yliverstaista myös asiakkaan osaamiseen nähden. Näin toimittaja vahvisti asemaansa. Todennäköisesti toteutuessaan suunnitteilla olleet muutokset järjestelmätoimittajaksi kehittymiseksi olisivat olleet toimittajan resursseihin nähden vielä liian vaativia ja olisi saattanut heikentää toimittajan asemaa huomattavasti.

Viime aikoina ei yrittäjän mukaan asiakasyrityksen suuntaan mitään uutta ole sinänsä kehitetty. Hän vain toteaa, että kaikki on ollut olemassa olevaa osaamista, jota on itse kehitetty. Sen sijaan omaa tuotetta kehitettäessä on mietitty erilaisia vaihtoehtoja ja niistä valittu sellainen, joka on kokemuksen perusteella arvioitu parhaimmaksi. Tätä tukee se, että yrityksessä on alihankinnasta jo kahdenkymmenen vuoden kokemus, jolle vaihtoehdot ratkaisumallit perustuvat.

*”... on ollut vaihtoehtoja tietyissä ratkaisuissa ja sen jälkeen niistä on sitten valittu ja tehty sillä valitulla tavalla. Niihin on ne vaihtoehdot ensin selvitetty ja se jälkeen on tehty ratkaisut, että mitkä valitaan. Taito tavallaan on ollut jo niihin valittuihin menetelmiin..”*

Yleensä uutta tietoa yhteistyösuhteessa on pyritty hakemaan myös asiakkaan järjestämien koulutuksen kautta. Yhteisesti toteutetut projektit ovat myös kehittäneet osaamista. Toisaalta poiketen aikaisemmasta haastattelusta yrittäjä toteaa, ettei asiakkaan taholta ole kehittämistarpeista enää kerrottu ja ajattelee tämän johtuvan siitä, että yritys on osaamisessaan sillä tasolla, että se vastaa asiakkaiden tarpeita.

*”... kyllä koulutuksen kautta ja näiden projektien kautta... ei siinä ole muuta vaihtoehtoa. Ei sieltä ole niitä kehittämistarpeita kerrottu, vaikka sitä on suoraan kysyttykin. Ei niitä vain sitten sieltä ole ilmaistu... päätelmät voi olla sellaisia, että olemme sellaisella tasolla, ettei ole tarvetta enempään..”*

Asiakasyritykselle ei ole viime aikoina myöskään tehty mitään sillä tavalla uutta, että ne olisivat vaatineet uuden oppimista. Aikaisemmin toimittaja osallistui esimerkiksi työmenetelmien kehittämisellä asiakkaan ongelmanratkaisuun. Asiakasyrityksen kanssa

kehitetty uudenlainen menetelmä, jonka asiakas siirsi toimittajan kehitettäväksi, on jäänyt myös taka-alalle. Sillä ei ole ollut parina viime vuonna enää kysyntää markkinoilla.

Toimittajasta johtuvat reklamaatiot ovat olleet harvinaisia viimeisten vuosien aikana. Yrittäjä kuitenkin arvelee, että mahdolliset virheet eivät vaikuttaisi mitenkään yhteistyösuhteeseen. Yrittäjä toteaa, että oman yrityksen kehittymiseen on ollut vaikutusta erityisesti asiakkaan laadunhallinnalla. Sitä onkin kehitetty asiakkaan tarpeita vastaavaksi.

*”... laadunhallinta on yksi osa-alue... kyllä ne muut asiat olisi varmaan kehittyneet samalla tavalla oli se yhteistyökumppani mikä tahansa... mutta siellä kumminkin on vaadittu tietynlaista laadunhallintajärjestelmää, joka on kehitetty niiden tarpeita vastaavaksi.”*

Asiakas on ollut kehitystyössä kiinteästi mukana erityisesti juuri erilaisten koulutusten järjestäjänä.

*”...no onhan se sitä kautta, että kun näitä projekteja on ollut ja [asiakshän] on siinä ollut se vetoyritys ja suurin rahoittaja ja tällä lailla. Ne projektit on tähän laadunhallintaan liittynyt kaikki, mutta siinä on ollut sitten tätä työhön liittyvää koulutusta ja myös sitten jonkin verran yrityksen johtamiseen ja vetämiseen liittyvää koulutusta... meillä on nyt kolme käynyt sen...”*

Kehittämissä ei aina ole ollut selkeästi määriteltyä tarvetta tai tilannetta, johon ratkaisua haetaan, vaan on kokemukseen perustuen valittu vaihtoehto.

*” Voihan se tarve olla olemassa, mutta ei sitä ole sillä tavalla tiedostettu... välttämättä tarvinnut olla, mutta on ajateltu, että kun tuohon suuntaan lähdetään menemään niin se on hyvä...”*

Oppimisen kontekstia analysoidaan seuraavassa edellä olevan kertomuksen perusteella ja esitetyn mallin mukaisesti oppimisen tarpeen, oppimisen mahdollisuuden sekä tietoympäristön ja jaettavan tiedon ja osaamisen kautta. Myös osaamisen jakamisen elementtejä analysoidaan. Lopuksi analysoidaan toimittajan oppimismalli.

### 5.2.2.3 Analyysi oppimisen kontekstista ja toimittajan oppimisesta

Tarve oppimiselle: *yhteinen ongelmanratkaisu*

Toimittaja on usein osallistunut jo suunnitteluvaiheessa asiakkaan tarjouslaskentaa. Yrittäjältä on pyydetty esimerkiksi mielipidettä vaihtoehtoisista menetelmistä. Toisaalta

yrittäjä on myös kehittänyt näitä vaihtoehtoisia menetelmiä asiakkaan tarpeiden mukaan. Toimittajan erikoistuminen liittyi sellaiseen osaamiseen, jolla on asiakasyrityksen kokonaisliiketoiminnan kannalta vähäinen merkitys, mutta joka on joissakin sen projekteissa välttämätöntä.

*Mahdollisuus oppimiselle: tiedon siirto sosiaalisten suhteiden kautta*

Pääasiallisesti toimittajan oppimisen ovat mahdollistaneet yrittäjän hyvät henkilökohtaiset suhteet asiakasyrityksen toimijoihin. Asioiden hoito tapahtuu henkilöiden välisellä päivittäisellä yhteydenpidolla. Pilotoitujen tiedonsiirtojärjestelmien tarkoituksena oli tukea teknisesti päivittäisten asioiden hoitoa, eikä niistä luopuminen yrittäjän mukaan vaikuttanut mitenkään merkittävästi tiedon siirtoon.

*Tietoympäristö ja tiedon laji, jota suhteessa on mahdollista jakaa: orgaaninen, kooditettua, käsitteellistettyä ja toiminnallistettua tietoa*

Toimittajan osaamista ja yhteistyötä on kehitetty maltillisesti ja vähittäin. Osapuolten keskinäiset sosiaaliset siteet ja vastavuorisuuden normi sekä luottamus ovat mahdollistaneet jopa hyvin strategisen tiedon jakamisen toimittajalle. Toimittajalle on siirretty myös menetelmällistä erityisosaamista, jollaiseen sisältyy yleensä toiminnallistettua tietoa. Käsitteellistä tietoa sen sijaan on jaettu niin koulutuksessa kuin päivittäisessä toiminnassakin. Lisäksi käytössä ovat tietoliikenneyhteydet, vaikka yhteinen tietojärjestelmä ei toteutunutkaan.

*Osaamisen jakamisen elementit: sosialisatio ja ulkoistaminen*

Aikaisemmin yrittäjä kävi keskustelemassa asiakasyrityksessä eri toimijoiden kanssa asioista, joihin kulloinkin oli löydettävä ratkaisuja. Asiakasyrityksen toimijoiden suhtautuminen toimittajaan on aina ollut hyvin myönteistä ja he ovat pyrkineet monin tavoin tukemaan toimittajan kehittymistä. Tämä on antanut yrittäjälle mahdollisuuden saada sellaista tietoa, jota ei muunlaisessa suhteessa todennäköisesti jaettaisikaan. Tiedon jakaminen tapahtuu sekä sosialisatioon että ulkoistamisen kautta.

Oppimisen konteksti vastaa pääosin esitettyä mallia. Yhteistyösuhde on näin luokiteltavissa *kehittymistä tukevaksi oppimisen kontekstiksi*. Seuraavassa analysoidaan toimittajan oppiminen ja tehdään päätelmät oppimisen mallista.

Analyysi oppimisesta:

Toimittajan oppiminen on liittynyt erityisesti asiakkaan tarpeisiin. Menetelmällisen perusosaamisen yrittäjä on alkuaikoina kehittänyt vähittäin. Alun perin toimittaja teki vain pieniä töitä, jotka olivat toimialan perusosaamista. Kymmenkunta vuotta sitten toimittaja otettiin mukaan toteuttamaan erilaisia projekteja asiakkaan kanssa yhdessä. Sitä kautta saatua tietoa on alettu soveltaa yrityksessä. Toimittaja pyrki kehittämään erityisesti työmenetelmiä vastatakseen asiakkaan laatu- ja tehokkuusvaatimuksiin. Kun henkilökuntaa on lisätty, on vaatimuksena ollut alan perusosaaminen. Sittemmin kehittäminen on perustunut pitkän yhteisen historian aikana kehittyneeseen aikaisempaan tietoon ja kokemukseen. Viimeisten viiden – kuuden vuoden aikana yhteistyötä on lähdetty kehittämään suuntaan, jolla toimittajan osaamista on pyritty kehittämään toimialan perusosaamisen ”yläpuolelle”.

Toimittajan oppiminen on alkuvuosina todennäköisesti ollut pragmaattis-empirististä. Se on ollut pääosin tekemällä oppimista, jota on tukenut alan perusosaaminen. Asiakkaan tukemana niistä on muodostunut tietämystä, joka on vahvistanut toimittajan osaamista ja asemaa. Myös toimintatavat on opittu vähittäin ja se on ollut ensisijaisesti yksikehäistä oppimista. Yhteistyössä on näiden lähes kahden vuosikymmenen aikana syntynyt sellaista toimittajan organisaatioon ankkuroitua kulttuurista tietoa, jota voidaan pitää erityisenä suhdemesifinä tietona. Tällaisen kehittyminen on mahdollistunut toimittajayrityksen henkilökunnan yhteisten tulkinnan kautta muodostuneina merkitysrakenteina.

Kun yrityksessä viime vuosina on pitänyt kehittää jotain uutta, on siihen koulutuksen kautta haettu valmiudet ja vasta sen jälkeen viety tuotantoon. Tämä on mahdollistanut toimittajan kaikkien avainhenkilöiden osaamisen kehittymisen. Kehittämistä on myös pyritty tekemään ennakoivasti, mutta ei niinkään analyttisen ongelmanratkaisun kautta, vaan enemmänkin kokeilemisen kautta. Asiakkaan suunnitelmien vuoksi yritykseen

palkattiin suunnittelu- ja ostotehtävät hallitseva henkilö. Kun suunnitelmat eivät toteutuneet, on kyseinen henkilö lähtenyt yrityksestä pois. Tässäkin kehittäminen liittyi asiakkaan tarpeeseen ja kun asiakkaan tarve loppui, ei henkilön osaamista yritetty hyödyntää muulla tavoin yrityksen kehittämisessä.

Epävarmuus yhteistyösuhteessa sekä yhteistyön mahdollistaman rajallisen kasvun vuoksi, yrityksessä lähdettiin kehittämään omaa tuotetta. Oman tuotteen kehittäminen on perustunut omaan aikaisempaan osaamiseen ja olemassa olevaan teknologiaan. Kehittämisessä on ollut mukana myös kehittämisorganisaatioita, joita yrityksessä ei ole aikaisemmin hyödynnetty. Tämän myötä toimittaja on nyt oppinut hakemaan tietoa muista tietolähteistä kuin suoraan asiakkaalta. Tämän voidaan arvioida vaikuttavan tulevaisuudessa toimittajan oppimisen luonteeseen.

Tällä hetkellä yritys on hakemassa tuotteelleen markkinointikanavia. Tämä on myös aivan uutta – tähän asti ei yrityksessä ole tarvinnut panostaa markkinointiin, koska kaikki toiminta on ollut asiakkaan varassa. Yrittäjä kuitenkin uskoo oman tuotteen tuovan yritykselle mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä edelleen. Muita alihankinta-asiakkaita yrittäjä ei kuitenkaan edelleenkään halua, koska hän uskoo sen vaikuttavan negatiivisesti yhteistyöhön asiakkaan kanssa.

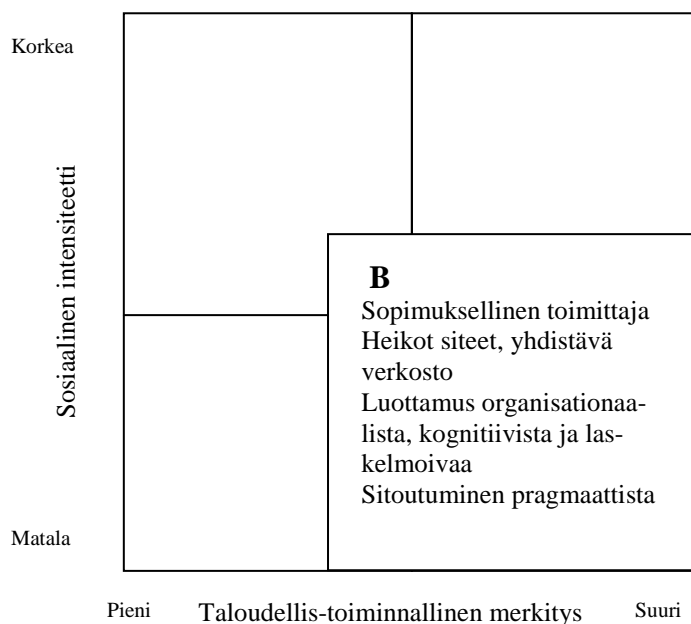
Pitkä kokemus yhteistyöstä ja toiminnasta ovat saaneet aikaan muutoksen pragmaattis-kognitiiviseen oppimiseen. Oman tuotteen kehittäminen on erityisesti muuttanut oppimisen luonnetta. Tietoa on opittu hakemaan myös muista tietovarastoista. Edelleenkin kuitenkin tuotannollinen osaaminen toimii perustana myös oman tuotteen kehittämisessä – aikaisemmin tehdyt teknologiset ratkaisut ohjaavat edelleen tätä prosessia. Todennäköisesti tässä uudessa tilanteessa organisaatio joutuu oppimaan myös aivan uusia tapoja toimia ja se tulee olemaan suuri haaste. Yksikehäisestä oppimisesta on siirryttävä kaksikehäiseen oppimiseen.

Vaikka kaksi ensimmäistä yhteistyösuhdetta asemoitiin samaan kategoriaan, voidaan huomata, että ne eivät ole samanlaisia. Kuitenkin niissä kummassakin löydettiin sellaisia tekijöitä, että kumpikin vastasi pääosin luotuja malleja. Suhteiden erilaiset kehitys-



suunnat kuvaavat myös niiden oppimisessa esiintyviä erilaisuuksia. Näin ne osaltaan vahvistavat käsitystä oppimisen kontekstuaalisuudesta mutta myös tilanneherkkyydestä. Erilaisuuksista huolimatta molemmat tapaukset vahvistavat malleissa tehtyjä oletuksia niin oppimisen kontekstista kuin toimittajan oppimisestakin.

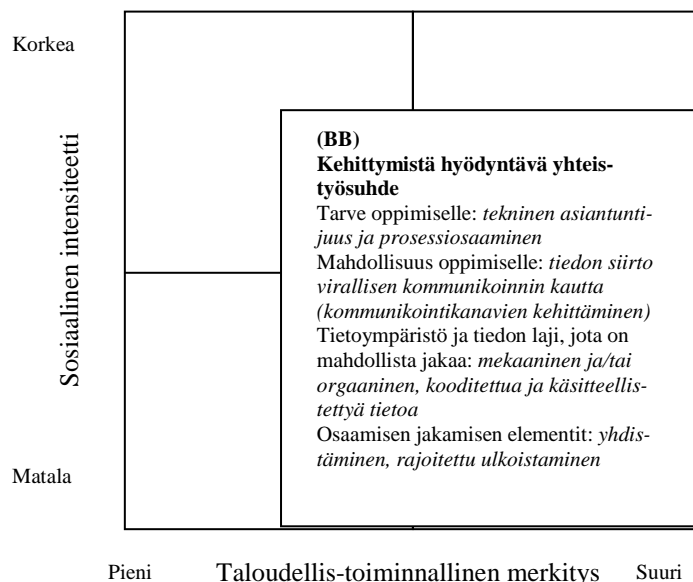
Seuraavaksi esitellään kaksi sellaista yhteistyösuhdetta, jotka tutkija on ennakoivasti sijoittanut mallin oikeaan alaneljännekseen, soluun B (kuvio 20). Tällaisessa suhteessa yhteistyön oletetaan olevan sosiaaliselta intensiteetiltään suhteellisen matala, mutta suhteen taloudellis-toiminnallisen merkityksen asiakkaalle keskimääräistä suurempi. Yhteistyömuoto on sopimuksellinen toimittaja. Sosiaaliset siteet ovat heikkoja ja ne muodostavat yhdistäviä verkostoja. Luottamus on pääosin organisationaalista kognitiivista ja laskelmoivaa. Sitoutuminen yhteistyöhön on pragmaattista.



**Kuvio 20.** Yhteistyösuhteen kategorisointi mallin soluun B.

Kun yhteistyösuhde asemoidaan mallin soluun B, samalla asetetaan olettamus, että yhteistyösuhde sijoittuu oppimisen kontekstimallissa myös oikeaan alaneljännekseen, soluun BB (kuvio 21). Tällaisessa kontekstissa toimittajalla on vain rajoitetusti mahdollisuuksia oppimiselle sosiaalisten verkostojen ja henkilökohtaisten suhteiden luonteen vuoksi. Tietoympäristö saattaa olla mekaaninen tai se voi olla myös orgaaninen riippuen

henkilökohtaisen vuorovaikutuksen asteesta ja käytetyistä koordinoitimenetelmistä. Suhteessa jaetaan käsitteellistä ja kooditettua tietoa. Jakamisen elementteinä ovat yhdistäminen ja rajoitettu ulkoistaminen.



**Kuvio 21.** Yhteistyösuhteen oppimisen kontekstin kategoriointi mallin soluun BB.

Seuraavat kaksi tapausta, case 3 ja case 4, tutkija on sijoittanut edellä mainittuihin kategorioihin haastatteluaineistosta nousevien viitteiden mukaan.

### 5.2.3 Case 3

#### **Toimittajan (A2) kertomus yhteistyöstä**

Yritys on perustettu 1990 -luvun lopulla. Yritys työllisti 12 henkilöä (09/03) yrittäjä mukaan lukien, eikä henkilökunnan määrässä ole tapahtunut muutosta tämän jälkeen. Liikevaihto oli vuonna 2006 noin 2M€ (500 000 €/2005). Liikevaihdon kasvu on ollut erityisen nopeaa vuodesta 2005 vuoteen 2006. Tämä selittyy yrittäjän mukaan yrityksen toimintamallin muutoksella. Aikaisemmin yritys myi pelkästään työsuoritusta. Nyt yritys työstää itse hankkimaansa materiaalia ja valmistaa siitä tuotteita asiakkailleen. Yrittäjällä ei ollut aikaisempaa yrittäjäkokemusta, mutta hänellä on pitkä työhistoria esimestehtävistä ja uuden liiketoiminnan käynnistämisestä, myös asiakasyrityksen palveluksessa. Lähinnä kokemus on tuotantopuolelta työnjohto- ja kehitystehtävistä ja yrittäjä

kokeekin myynnin ja markkinoinnin osaamisen olleen itselleen erityinen ongelma aloitusvaiheessa.

Yritys teki aloitusvaiheessa liikevaihtoonsa nähden merkittäviä investointeja ja suurimpana haasteena olikin yrittäjän mielestä saada koneiden ja laitteiden käyttöasteet sellaiselle tasolle, jotta investoinneista aiheutuneet kustannukset saadaan katettua. Juuri tämä johti toimintamallin muutokseen. Lisäksi yrittäjä koki alihankinnan toimitusketjuna repiväksi ja sen hallittavuuden erittäin vaikeana.

*”... toisena viikkona voi olla hirveän paljon ja voit ottaa lisää väkeä, seuraavalla viikolla ei sitten olekaan mitään. Hallittavuus on tosi vaikeaa. Sen takia on meillä aina mietitty ja mietitään koko ajan niitä omia tuotteita, millä pystyttäisiin täyttämään sitä. On ajatuksena vielä sekin, että pystytään myös ostoilla vaikuttamaan siihen hintaan... jos me elämme vain tätä työtä tarjoamalla, niin se on aika suppeaa.”*

Yrittäjä kertoi jo ensimmäisissä (04/04) haastatteluissa, että oli yrittänyt muuttaa yhteistyön alkuperäistä toimintamallia.

*”Me olemme yrittäneet päästä siitä kuviosta pois, että meille tulee materiaali ja me teemme siihen omat prosessimme ja se palaa sitten takaisin. Yritämme päästä tästä asiakasyrityksestä ja jotta meillä olisi enemmän omia asiakkaita. Toissa vuonna [2002] me onnistuimmekin jo jossain määrin siinä. Meillä oli 40 % muuta ja enää 60 % tätä... saada omia asiakkaita niin paljon kuin mahdollista. Meillä on tänä päivänä asiakkaita sellaiset 40. Osa hyvin pieniä ja sitten vähän isompiakin... viime vuoden [2003] ja tämän vuoden [2004] ei me niin kovin paljoa ole tehty sinne [asiakasyritykseen]... enemmänkin tällaista palvelevaa työtä, jolla saatiin liikevaihtoa. Se on ihan hyvää hommaa sekin.”*

Toisaalta yrittäjä myöntää alkuperäisen toimintamallin edut: pääomia ei sitoudu varastoon ja laskua vastaan rahat tulevat ajallaan. Yhteistyön aloitusvaiheessa oli laadittu yksiselitteinen sopimus toimintamallista, mutta asiakasyrityksessä tapahtuneiden henkilövaihdoksien myötä se oli muuttunut, eivätkä pelisäännöt olleet enää selkeät. Toisaalta haastateltavan mukaan tähän olivat vaikuttaneet myös loppuasiakkaiden tarpeet ja toiveet. Myös tietyt vastuukysymykset olivat hänen mielestään saaneet aikaan osittaisen luopumisen alkuperäisestä toimintamallista.

*”... tulee sitten tällaisia tulkintoja ja siinä mielessä olemme haluamassa itse ja olemme aika pitkälle siihen suuntaan menossa, että me ostamme ja hankimme itse ne kaikki mitä siihen tuotteeseen liittyy ja toimitamme val-*

*miina asiakkaalle... otamme sieltä sitten itselle sen riskin, mitä siellä epäonnistuu ja lasketaan hukkaa ja kaikkea.”*

Kuitenkin suurin osa yhteisestä toiminnasta oli vuonna 2004 alkuperäisen toimintamallin mukaista. Joka tapauksessa yrittäjä näki silloin kaikkein tärkeimmäksi asiaksi saada mahdollisimman paljon uusia asiakkaita, koska yhden päämiehen varassa toimiminen ei hänen mielestään takaa menestystä.

*”... se tasapainottaisi, emmekä olisi niin selvästi yhden miehen saappaissa. Meillä olisi enemmän mahdollisuuksia ja näin päästä eteenpäin tässä. Tällaisen tien olemme valinneet ja näemme, että se on ainoa keino onnistua tässä hommassa. Silloin emme ole niin haavoittuvia... meillä on kovat investoinnit ja siitä johtuen on pakkokin toimia.”*

Viimeisessä haastattelussa (12/06) yrittäjän mielestä tässä on onnistuttu ja hän kokee edelleen tällaisen suunnan oikeaksi yrityksen kasvun ja kehittymisen kannalta. Toimittaja on valmis ottamaan vastuuta koko toimitusketjun hallinnasta.

*”Kyllähän me tämä nähdään sillä tavalla, että mitä enemmän me voimme olla yhteydessä suoraan omiin asiakkaisiin, niin se on jotenkin helpompaa sitä omaa toimintaa kehittää ja omaksua sitä osaamista. Tiedetään suoraan, että asiakkaalla on jokin tarve, niin kyllä meidän on helpompi lähteä pyörittämään sitä asiaa niin päin, että me mietitään soveltuuko se meille ja mitä muuta siihen sen tekemiseen tarvitaan... pidän erittäin tärkeänä sitä, että meillä on niitä omia asiakkaita, vaikka siihen liittyy sitten tuotantoketjun pyörittäminen.”*

Yrittäjän mielestä tämä on tämänkin asiakkaan kannalta vain hyvä asia.

*”[asiakas] haluaa, että ne saa kauppaa siitä materiaalista, eikä niitä niinkään kiinnosta minne sitä menee kunhan sitä menee. Meillä on taas kiinnostavaa tietää, mitä siitä tehdään... materiaalia menee, mutta mitä siitä tehdään, pystytäänkö tulemaan siihen väliin jollain tavalla...”*

Haastateltava kertoo, että yritys teki alkuvaiheessa yhden investoinnin asiakasyritystä varten ja asiakasyrityksen ohjaamana. Tämä investointi soveltuu yrittäjän mukaan myös muiden asiakkaiden tarpeisiin, joten se ei erityisesti sido yritystä juuri tähän asiakkaaseen. Aloituskvaiheessa yrittäjä kertomansa mukaan päätti, että yritykseen hankitaan heti sellainen konekanta, jolla pystytään vakuuttamaan isot kansainvälisetkin asiakkaat.

*”Hankimme välittömästi sellaisia vehkeitä, joita Suomessa ei ole ollut aiemmin jatkojalostuksessa. Näimme silloin, että meillä ei ole mitään muuta keinoa. Jos tänne tulee joku saksalainen ison yrityksen ostopäällikkö, niin ei se mitään porakonetta lähde minnekään halliin katsomaan. Se oli tietoi-*

*nen strateginen valinta... tällä me pääsemme eteenpäin, että meillä on Euroopankin mittakaavassa katsoen hyvät vehkeet... ja pystyä vakuuttamaan, että näillä koneilla pystyy tekemään juuri sitä, mitä asiakkaat haluavat.”*

Yrityksen perustamisvaiheessa tapahtui henkilötasolla asioita, joista yrittäjä ei ollut silloin tietoinen. Nämä ovat vaikuttaneet hänen mielestään negatiivisesti joihinkin henkilösuhteisiin. Yrittäjä koki muuten henkilösuhteiden toimivan hyvin ja käytännön toimintaan osallistuvien kanssa suhteet olivat hänen mielestään hyvät.

*”Kun tunnen tämän firman ja sen taustat niin hyvin ja kaikki henkilöt täällä, niin minun on tosi helppoa käydä näitä keskusteluja esimerkiksi tuotannon kanssa ilman, että tämä konttorin väki tietää niistä mitään... voin tuolla keskustella...”*

Viimeisessä haastattelussa (12/06) yrittäjä arvioi, että ehkä siellä taustalla vielä jossain määrin alkuvaiheen asiat vaikuttavat, mutta toteaa, että kai ne nyt ovat hautautuneet. Ne eivät hänen mielestään enää tule ainakaan samalla tavalla esiin kuin aikaisemmin. Haastateltava toteaa, että nyt on eri henkilöt ja ajan myötä tilannekin on muuttunut.

Yrittäjä kertoo, että koki yrittäjäksi ryhtyessään muutenkin tilanteen hämmentävänä. Aikaisemmin hän oli työskennellyt asiakasyrityksessä ja nyt hän toimi itsenäisenä yrittäjänä. Hän toteaa, ettei aina vieläkään tiedä, miten pitäisi toimia niin, että kaikki sen hyväksyisivät.

*”Täällä on eri tasoja, on myynnin tasoa ja sihteeritasoa ja laskuttajat ja johto... erilaisia keskusteluja voidaan käydä eri tasoilla... sitten huomaa joskus, että se asia, josta on keskusteltu, ei olekaan siirtynyt sinne, minne sen olisi pitänyt siirtyä, vaan se on jäänyt jonnekin välille. Olen itse oppinut toimimaan aika pitkälle omistajien kanssa, koska olen ollut heidän palkkatoimistoillaan... on palkkatoimitusjohtaja, joka on entinen esimieheni sinänsä kanssa ja sillä tavalla tuttua, mutta kumminkin sitä toimitaan nyt erilailta. Se ei ole aivan sillä tavalla selvinyt, että mitenkä tässä näitä keskusteluja pitäisi käydä, miten tässä näitä asioita hoidetaan eri yritysten välillä, esimerkiksi missä portaassa mitäkin sovitaan...”*

Tämä on vaikuttanut yrittäjän mukaan jokapäiväiseen toimintaan esimerkiksi siten, että asiakasyritykselle antamastaan tarjouksesta yrittäjä ei ole saanut palautetta. Näin ollen hän ei ole tiennyt, onko tarjous ollut liian kallis vai halpa ja olisiko ollut jotain muuta korjattavaa. Yrittäjä toivoi aikaisemmassa (05/05) haastattelussa, että keskustelua käytäisiin enemmän ja ennen kaikkea hän olisi halunnut tietää, kuka milloinkin asioista

päättää. Viimeisessä (12/06) haastattelussa yrittäjän mielestä edelleenkin olisi tässä suhteessa parantamisen varaa.

*”Kyllä siellä on tapahtunut sellaista muutosta ja se on mennyt parempaan suuntaan. Yhdessä välissä ei tiennyt kenenkä kanssa siellä toimitaan. Nyt on tietyt henkilöt. Nyt kun [X] on tullut niin kyllä nyt pärjätään. Negatiivisena on kyllä edelleenkin se, että tulee tarjouspyyntöä monenlaista, eikä tiedetä, miten tarjouksen kanssa kävi. Se olisi meille tärkeää tietoa sekin. Myös tällainen tuotannon kuormittaminen olisi tärkeää tietää etukäteen. Mehän voidaan myydä ykskaks itemme niin tukkoon, että ei ole mitään mahdollisuutta selvitä. Jos annetaan useita isojakin tarjouksia ja sitten niitä onki yhtäkkiä monta tuotannossa, niin ei meillä ole niistä mitään mahdollisuutta selvitä. Sieltä ei ikään kuulla mitään. Ei kuulla sitäkään, että miten se on mennyt, onko ollut pielessä. Jotta missä on pieleen mennyt, olisi mielenkiintoista kuulla... tulee ykskaks kuorma pihaan ja myyjä soittaa perään, että se on tullut ja pitää saada perjantaina kyytiin. Mutta kukaan ei kysy mitä muuta siihen perjantaille on. Se on tämän hetken ongelma.”*

Yrittäjä kertoi ensimmäisessä haastattelussa (04/04) myös, että asiakasyrityksessä eivät myyntimiehet edes tunne toimittajan osaamista, eivätkä ole myöskään erityisen kiinnostuneita myymään tätä osaamista.

*”Pitäisi keskittää se homma ja opettaa niitä henkilöitä, jotta ne tuntisi tämän verkoston kokonaisuudessaan hyvin. Mutta kun siellä on monia myyntimiehiä ja niillä omia asiakkaita, niin ei ne kukaan oikein tiedä tästä alihankintaketjusta, että mitä täällä tehdään ja mitä täällä osataan tehdä.”*

Asiakasyritys on organisoinut joitain toimintoja uusiksi ja sen myötä tämän asian yrittäjä kokee parantuneen sillä tavalla, että vaikka eivät myyntimiehet edelleenkään ehkä tiedä toimittajan osaamista, niin siellä on kuitenkin nyt alihankinnasta vastuussa sellainen henkilö, joka tietää. Yrittäjä haluaisi myös päästä tarjoamaan kaikkia asiakkaan tilauksia. Hänen mielestään oman yrityksen kannalta ei ole hyvä, että asiakkaan toimijat tekevät valintoja etukäteen siitä, keneltä toimittajalta tarjousta pyydetään.

*”... ei ne varmaan aina myynnissä tiedäkään, mutta nyt kun siellä on sellainen henkilö, joka hoitaa tätä alihankintaa... meillä on vähän sellainen tunne, että ne on aikaisemmin tehnyt valinnan, että musta tuntuu, että se sopii sinne, vaikka ne ei ole tienneet yhtään mitään siitä... sanon edelleenkin sitä, että ihan kunnon kilpailu kaikista.”*

Yrittäjä myös toivoi, että myyjätkin kävisivät katsomassa paikan päällä, mitä toimittajalla on tarjota, koska yritykset toimivat samalla tehdasalueella.

*”... jos ajatellaan tällaista, että kuinka moni myyjä sieltä on käynyt täällä katsomassa... vaikka on näin lähellä.”*

Viimeisessä haastattelussa (12/06) yrittäjä kertoo, että hän käy useastikin päivässä asiakasyrityksessä; joissakin tuotantoyksiköissä jopa viisikin kertaa päivässä keskustelemassa toimitusajoista tai mahdollisesti puuttuvista osista. Toimiston puolella hän kertoo poikkeavansa kerran pari päivässä ja myyntipuolella aina silloin, kun on kysymyksiä tarjouksiin liittyen.

Asiakkaalta tulee yrittäjän mukaan paljon kaikenlaista ohjeistusta, eikä niistä kaikin osin olla aina kovin yksimielisiä.

*”Sanotaan, että ohjeita on paljonkin, joita me kyllä ihmetellään. Ei niistä sillä tavalla aivan yhtä mieltä olla. Tai me ei ymmärretä sitä, että minkä takia. Koska se sama tieto on heillä näkyvissä. Ne näkee sieltä juuri saman tiedon kuin mekin täältä...”*

Toimittajan ja asiakkaan välillä on käytössä yhteinen tietojärjestelmä. Tosin asiakas haluaisi tässä mennä vielä pidemmällekin, uuteen järjestelmään, mutta yrittäjä ei koe sitä oman yrityksensä kannalta järkevänä. Hän on sitä mieltä, että oman yrityksen toiminta poikkeaa asiakkaan toiminnasta niin paljon, että asiakkaan järjestelmä ei palvelisi oman yrityksen tarpeita. Enemmänkin toimittaja on suuntaamassa ja osin jo suunnannut järjestelmiään muiden asiakkaidensa suuntaan.

*”... esimerkiksi tiedon siirtäminen eteenpäin. Meillä mennään kuitenkin eri suuntaan. Tämä yhteinen tietojärjestelmä, mikä soveltuu heidän tarpeita ajatellen mutta se ei sovellu meille yhtään. Olemme siitä asiasta aivan eri mieltä. Me näemme sen erilailla. Se on niin erilainen maailma kuitenkin... kyllä meillä tulee olla oma järjestelmä. Ja toinen asia sitten, että meidän asiakkailla on omat järjestelmät mistä kulkee tietoa meille. Olemme nyt jo räätelöineet omaa niihin... [asiakkaalla] ei ole intressiä siihen. Mutta totta kai yhteistä pitää olla, jotta saadaan tietoa kulkemaan puolin ja toisin, ei se sitä tarkoita. Näemme kuitenkin, että ne ovat kaksi eri maailmaa. Ja me joudumme kuitenkin miettimään tätä sitä silmällä pitäen, että meille tulee joku uusi asiakas, niillä on kuitenkin oma...”*

Tällä hetkellä jo osaksi käytössä oleva tietojärjestelmä helpottaa yrittäjän mielestä tietyiltä osin tiedon siirtoa. Siinä on hänen mielestään kuitenkin joitakin oman yrityksen kannalta oleellisia puutteita.

*”... kyllä siihen mennäänkin, että toimittajat voivat käydä kuittaamassa oman osuutensa ja on ottamassa sitä käyttöönkin. Ottanutkin osaltaan. Kyllä se varmaan niiltä osin meneekin ja sitten meidänkin puolelta, että syötetään heidän järjestelmänsä suoraan [materiaalin] tilaukset ja me saadaan sieltä listoja ja sieltä menee laskuille. Parantamisen varaa siinäkin on. Selkeyttä puuttuu. Kyllä se sinällään pelaa, mutta se on tämä vielä sillä tavalla uutta.”*

Vuodesta 2005 alkaen yhteistyösuhteen kehittymisessä on tapahtunut merkittävä muutos siten, että toimittajasta on vähitellen tullut asiakas ja asiakkaasta toimittaja. Tämän yrittäjä näkee oikean suuntaisena kehityksenä. Tämä kehitys sai alkunsa eräästä kaupasta, jota asiakas oli tekemässä. Asiakas halusi siirtää ko. kaupan toimittajalle, mutta ongelmana oli toimittajan pieni koko, joka ei ensin vakuuttanut ostajaa. Kun toimittaja onnistui, on ostaja vakuuttunut ja nyt toimittaja vastaa tästä asiakkuudesta omissa nimissään.

*”... se käynnistyi sitä kautta, että he olivat siinä käynnistäjinä ja tekivät kaupan ja me annettiin heille siitä työstöhinnat ja sitten se pyöräytettiin sillä tavalla, että me olimme osapuolena siinä. Ei aluksi voitu vakuuttaa asiakasta, kun oltiin niin pieni yritys, mutta sen jälkeen, kun se on tullut meille, niin nyt olemme voineet vakuuttaa ja keskustella uusista asioista. Nyt olemme toisella tavalla siinä roolissa ja olemme onnistuneet siinä hyvin ja keskustellaan uusista asioista... sehän tietenkin vaikuttaa asiakasyrityksen tuotannossa positiivisesti. Meistä nyt tullut asiakasyritys. Ja kyllä se varmaan sillä tavalla oikein päin... nyt kun siinä onnistuttiin niin sitä kautta on tullut uusia kyselyjä samanlaisilta asiakkailta.”*

Koska toimittajasta on tullut asiakas, arvioi yrittäjä, että ei asiakasyrityksen ole järkevää lähteä korvaamaan yritystä toisella toimittajalla. Toisaalta hän arvioi, että yhteistyösuhteessakin taloudelliset seikat ovat aina etusijalla, vaikka hyvät henkilökohtaiset suhteet tekevät keskusteluista helpompia.

*”... ei sellaista oikein ole, koska me olemme nyt heidän asiakkaansa. Meillä on niin merkittäviä omia asiakkaita, ettei se ole oikein mahdollista ja järkevää... Kyllä raha kaiken ratkaisee. Totta kai, jos on hyviä suhteita, niin kyllä ne tietenkin auttaa, on helpompi puhua ja keskustella ja viedä eteenpäin. Tekeminen on helpompaa, kun on hyvät suhteet.”*

### **Asiakasyrityksen (A) toimijan kertomus yhteistyöstä**

Asiakasyrityksen edustajan haastattelusta käy ilmi, että toimittaja oli ensimmäinen asiakasyrityksen fyysiseen läheisyyteen perustettu yritys. Haastateltava arvelee, että idea yrityksen perustamiseen on lähtenyt yrittäjistä itsestään, eikä asiakasyrityksestä.



*”... mistähän se oikein lähti se ajatus siihen... epäilen, että se on aika pitkälle hänen ajatus... en varsinaisesti keksi, että meillä olisi ollut suoranaista tarvetta, että olisi ollut huutava pula semmoisista vehkeistä... kyllä se varmaan aika pitkälle omasta ideasta on lähtenyt.”*

Haastateltava kertoo myös, että alkuvaiheessa toimittaja teki monenlaista ja haki ikään kuin omaa aluettaan. Haastateltava toteaa, että yrittäjä oli erityisen hanakka tarttumaan työhön kuin työhön. Lopuksi toimittaja päätyi investoimaan koneisiin ja erikoistumaan aivan erityiseen työstöön. Haastateltava kertoo, että tämä erikoistuminen ja sen vaatimat koneet ovat sellaista, että vastaavaa tuskin löytyy Suomesta.

Siinä vaiheessa, kun yrittäjä on aloittanut yrityksensä, ei asiakasyritys ole ollut haastateltavan mukaan mitenkään mukana ohjaamassa muutenkaan toimittajaa, eikä antamassa erityistä tukea.

*”... en tiedä onko siinä [asiakasyritys] ollut millään tavalla mukana... ei me työtäkään ole voitu taata, kun meillä ei ole semmoista työtä ollut... en tiedä mikä siinä on ollut, että mimmoista apua me on sille voitu antaa... tekemistä sillä on kyllä koko ajan ollut.”*

Lisäksi haastateltava arvelee, että on itsestään selvää, ettei mitään lupauksia voitu tehdä. Hän myös mainitsee, että jos joku sellaista alkaisi vaatia ja heittäytyisi hankalaksi, niin sellaisesta yhteistyö kärsisi. Suhteessa ei haastateltavan mukaan keskustella mistään erityisistä, vaan keskitytään lähinnä työhön liittyviin aiheisiin. Hän ei toisaalta anna ymmärtää, että mitään erityisiä ongelmiaakaan olisi.

*”... ei siinä mitään kummoisempaa ole, aika hyvin pyörii omalla painollaan... ei tule mieleen mitään semmoista, joka olisi aina kuin kivi kengässä.”*

Toiminta ei haastateltavan mukaan ole sen kummemmin muuttunutkaan. Hän toteaa, että tietenkin toiminta kehittyy, mutta ei siinä sen kummempaa mainittavaa ole. Hän myös kertoo, että tämä toimittaja on rohkeasti osoittanut halua kasvaa ja investoida. Haastateltavan mielestä toimittaja on jopa yllättävän rohkeasti investoinut kalliisiin koneisiin. Hän toteaa, että toimittajan toimitilatkin ovat käyneet ahtaiksi ja rohkeasti toimittaja on lähtenyt niitä laajentamaan. Haastateltava näkee positiivisena sen, että toimittaja hakee työkantaa myös muualta, eikä jää odottamaan sitä asiakasyritykseltä. Tämän kokee erittäin positiivisena asiana suhteessa. Hän kertoo, että asiakasyrityksessä on myös annettu

omille asiakkaille mahdollisuus toimia suoraan tämän toimittajan kanssa silloin, kun asiakkaan palveleminen on nähty järkevämmäksi sitä kautta.

*”... tarjousvaiheessakin saattaa käydä niin, että nähdään, että tämän tuotteen arkirutiini on meille liian pientä, mutta volyymissä järkevää kuitenkin... on heitetty tarjousvaiheessa, että sopiiko, että saat tarjouksen toisen firman nimissä.”*

Seuraavassa yhteistyösuhde analysoidaan yhteistyömuodon sekä sosiaalisten suhteiden rakenteellisten ja relationaalisten tekijöiden kautta.

### 5.2.3.1 Analyysi yhteistyösuhteesta 3

Yhteistyömuoto: *sopimuksellinen toimittaja*

Pyranet -suorituskykymittariston tuloksissa asiakasyrityksen arvioimana markkinoilla on kymmeniä korvaavia toimittajia ja tuotannon ja toimintatapojen oppiminen vaatii osapuolelta vain viikkoja. Asiakasyrityksellä on kaksi samaa työsuoritusta tarjoavaa toimittajaa. Kuitenkin asiakasyrityksen edustajan kertomuksesta käy ilmi, että toimittajan koneet ja laitteet ovat sellaista tasoa, ettei vastaavia löydy Suomesta. Lisäksi tietyn kokoluokan työsuorituksiin tai toimituseräkokoisiin eivät muut toimittajat verkostossa kykene, joten toimittaja on itse asiassa tietyissä työsuorituksissa ainoa mahdollinen. Toimittajasta on kehittynyt asiakasyritykselle myös merkittävä asiakas. Yhteistyön muoto on näin tulkittavissa sopimukselliseksi toimittajaksi.

Sosiaalinen rakenne: *heikkoja siteitä, yhdistävä verkosto*

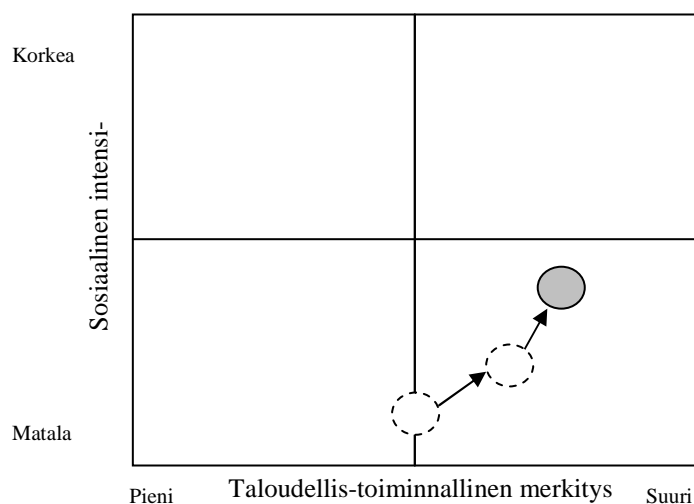
Vuorovaikutus toimittajan ja asiakkaan välillä on ainakin alkuvaiheessa ollut ongelmallista. Kumpikaan osapuoli ei mitenkään erityisesti painota läheisiä henkilökohtaisia suhteita. Vaikka yrittäjällä on henkilökohtaisia suhteita asiakasyritykseen omistajatasolla, vaikutti (ainakin aikaisemmin) niillä olleen enemmänkin muita (erityisesti alihankintaan liittyvien henkilöiden) henkilösuhteita ”rasittava” merkitys. Jokapäiväisen toiminnan tasolla suhteet tuotantohenkilöihin näyttävät kuitenkin olevan suhteellisen hyvät ja näiden kanssa vuorovaikutusta on päivittäin. Suhteissa ei kuitenkaan vaikuta olevan mitään emotionaalista intensiteettiä, joka näyttäytyisi ystävyysuhteina tai toisen osapuolen hyvinvoinnista huolehtimisena. Myöskään ryhmäidentiteetistä tai vastavuoroisuuden normista ei ole viitteitä.

Vaikka toimittajayritys on perustettu erityisesti asiakasyrityksen fyysiseen läheisyyteen ja osaksi myös asiakasyrityksen varaan, on yrittäjä jo hyvin varhaisessa vaiheessa lähtenyt hakemaan yhteistyötä muualta. Näillä on ollut enemmän merkitystä toimittajalle kuin tällä asiakkaalla. Siteet vaikuttavat siis olevan melko heikkoja, ja nämä ovat luoneet ennemminkin yhdistäviä kuin sitovia verkostoja.

Sosiaalisen suhteen relationaalisuus:

Kun suhdetta tarkastellaan relationaalisuuteen liittyvien luottamuksen, sitoutumisen ja avoimuuden erilaisten ominaisuuksien kautta, voidaan päätellä, että luottamus painottuu ennemminkin organisationaaliseen luottamukseen ja yksilötasoisena kognitiiviseen luottamukseen ja sisältää myös merkittävästi kustannus-hyöty -ajatteluun perustuvaa laskelmoivaa luottamusta. Sitoutuminenkin on enemmän pragmaattista kuin moraalista. Itse asiassa moraalista sitoutumista ei vaikuta olevan lainkaan, koska mitään yhteisiä arvoja tai normeja ei ole, eikä yhteistyöhön panosteta mitenkään erityisesti. Avoimuus ei ainakaan toimittajan mukaan ole asiakkaan puolelta kovin suurta. Yrittäjä esimerkiksi kertoo, että hän ei saa minkäänlaista palautetta antamastaan tarjouksesta.

Analyysin mukaan toimittajan ja asiakkaan välinen yhteistyösuhde sijoittuu yhteistyösuhteita luokittelevan mallin oikeaan alaneljännekseen, soluun B. Harmaa ympyrä kuvaa suhteen tämän hetkistä asemaa.



**Kuvio 22.** Toimittajan ja asiakkaan välisen yhteistyösuhteen asemointi ja kehittyminen yhteistyösuhteessa 3.

Alussa sosiaalisia suhteita oli jonkin verran, mutta ne vaikuttivat pikemminkin negatiivisesti kuin positiivisesti asiakasyrityksen henkilöstön suhtautumisessa toimittajaan. Kuitenkin vähitellen nämä ovat jääneet taka-alalle ja toimittaja on saanut hyväksynnän. Sosiaalinen intensiteetti on tämän myötä lisääntynyt. Toimittajalla on asiakasyrityksen lisäksi muitakin tärkeitä yhteistyösuhteita, mutta läheinen fyysinen sijainti nostaa tämän suhteen sillä tavalla merkitykselliseksi, ettei niillä ole ollut sosiaalista intensiteettiä vähentävää vaikutusta. Toimittaja on aktiivisella kehitymisellään kyennyt nostamaan myös taloudellis-toiminnallista merkitystään asiakkaan liiketoiminnalle. Erityisesti kuitenkin se, että toimittajasta on vähitellen kehittynyt asiakkaalle myös merkittävä asiakas, on saanut aikaan toimittajan taloudellis-toiminnallisen merkityksen kasvua ja suhteen siirtymisen kohti strategista kumppanuutta.

### 5.2.3.2 Toimittajan kertomus oppimisesta yhteistyösuhteessa 3

Yrittäjä toteaa, että vaikka kehittämistä tapahtuu yhteistyötä silmällä pitäen, sitä tehdään kuitenkin erityisesti oman yrityksen tarpeista lähtien. Aina kuitenkin hänen mielestään pohditaan, kuinka jokin yhteistyösuhteessa kehitteillä oleva asia sopii nimenomaan omiin tarpeisiin. Yrittäjä painottaa, että kyseessä on kuitenkin erilliset yhtiöt.

*”Kun on yhteisiä näkemyksiä, niin sitä yhteistyötäkin varten, mutta tietenkin aina mietitään istuuko se meille. Ja mikä on sekä meille että heille hyvää. Kehittäminen on tällaista hakemista, mutta kyllä me pidämme mielesämme aina se, että olemme erillinen yhtiö ja miten se sopii meille tai onko se meille hyödyllistä. Sitten tietenkin myös sellaisia asioita, joissa katsotaan yhteistä hyötyä. Se on aina tilanteesta kiinni.”*

Yrittäjä kertoo, että materiaalin käsittely on sellaista osaamista, joka asiakkaalla on parempaa kuin toimittajalla. Asiakas myös jakaa tätä osaamistaan toimittajalle.

*”Materiaalin käsittelyyn liittyvää tietoa. Siellä on ammatti-ihmisiä siinä. Totta kai ne auttaa sillä tavalla, että meillä on joku asiakas, joka tarvitsee jotain, eikä me osata siihen sillä tavalla vastata, niin me sieltä saadaan sellaisia henkilöitä, jotka sitten taas siinä. Istutaan alas ja pidetään yhteispuvareja ja kyllä sieltä yleensä saadaan apua.”*

Muut asiakas- ja yhteistyösuhteet yrittäjä näkee merkittävänä omaan osaamiseen ja kehittämiseen vaikuttavina.

*”... kyllähän me tämä nähdään sillä tavalla, että mitä enemmän me voimme olla yhteydessä suoraan moniin asiakkaisiin, niin se on jotenkin helpompaa sitä omaa toimintaa kehittää ja omaksua sitä osaamista... tiedetään suoraan, että asiakkaalla on jokin tarve, niin kyllä meidän on helpompi lähteä pyörittämään sitä asiaa niin päin.”*

Toimittajayrityksessä hyödynnetään internet -tietovarastoja tiedon hankinnassa ja osaamisen kehittämisessä. Tällä tavalla haetaan tietoa lähes kaikesta mahdollisesta.

*” voimakkaasti netin kautta. Ja tietoa on lähes kaikesta koneisiin liittyen ja teknistä tietoa ja muuta vastaavaa. Hyviä ja huonoja kokemuksia tai vastaavista osista tai taivutuksista ja muista työstöistä erilaisia tietoja ja tutkimuksia ja erilaisista ohjelmista esimerkiksi mallintamisesta ja tällaista.”*

Yrityksessä haetaan netistä tietoa myös kilpailijoista ja pyritään vertaamaan, missä asioissa ollaan edellä tai jäljessä ja mistä tarjouskilpailussa häviäminen on seurausta.

*”... aika paljon myös penkoo kilpailijoista tietoa, mitä ne on tehnyt ja miten ja sillä tavalla. Ja onko se sellaista, mikä vaikuttaa siihen hintaan. Vertailua siitä, minkä ne tekee erilailla ja mitä se vaikuttaa ja mistä jokin hävitty kilpailu johtuu.”*

Viime vuosina ei yrittäjän mielestä enää mitään aivan uutta osaamista ole erityisesti tämän asiakkaan tarpeisiin tarvinnut kehittää. Viimeisen haastattelun (12/06) aikoihin hankintavaiheessa oleva uusi kone vaatii hänen mielestään jälleen sitäkin. Se ei yrittäjän mukaan tule mitenkään erityisesti tämän asiakkaan tarpeeseen. Toisaalta sen myötä toimittajasta tulee entistäkin merkittävämpi asiakas asiakasyritykselle.

Pääasiassa yrittäjän mukaan uusia asioita opetellaan kokeilemalla. Yrittäjä kertoo, että on myös tärkeää kulkea ja katsella ympäriinsä, koska siten oppii aina jotain uutta. Hänen mielestään omasta tekemisestä tulee helposti rutiinia, eikä silloin huomaa, että asiat voisi tehdä toisinkin. Yrityksessä pyritään kuitenkin kehittämään koko ajan yhä parempia ja tehokkaampia menetelmiä.

*”... Kyllä sitä tietoaakin on aina hankittu, mutta kyllä uutta aina tehdään ja kokeillaan ja sitten huomataan, miten se pitää tehdä. Sitä aina tahtoo hämärtä se, että mikä on oikein. Sitten kun joku uusi tulee niin se alkaa sanoa, että mitä se noin tehdään. Siitä tulee tottumus, eikä sitä aina näe. Olen monesti sanonutkin, että aina pitäisi liikkua ja käydä muualla ja katsella ja pitää silmät auki, vaikka se ei aina siihen omaankaan toimintaan liittyisi, niin kuitenkin siinä voi olla jotain sellaista, josta voi ajatella, että tämä*

*voidaan tehdä näin ja näin. Kyllä se kuitenkin tänä päivänä usein menee niin, että tehdään tällainen proto ja mietitään ja parannetaan. Asiakaskaan ei aina tiedä siitä koneistuksesta ja soveltuvuudesta. Nytkin on tälle viikolle sellainen, että sitä pitää katsoa, miten se on parasta tehdä.”*

Yrittäjä kertoo, että yrityksessä on tuotannonpuolella täysi vapaus kehittää omaa työtään ja työmenetelmiään. Kappaleen läpimenoaika on yrittäjän mukaan ratkaisevin tekijä kilpailussa markkinoilla. Työmenetelmiä jokainen voi kehittää pitäen tämä mielessään.

Kehitystarpeet yritykselle tulevat asiakkailta, kun asiakkaiden ongelmiin pyritään hakemaan ratkaisuja. Yleensä lähdetään olemassa olevan kokemuksen varassa pohtimaan erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja tai sitten pyritään hakemaan tutkittua tietoa, joka ratkaisisi ongelman. Yrittäjän mielestä yrityksessä pyritään kehittymään myös ennakkoivasti. Uusi konehankinta on yksi tällainen ennakoiva kehittämistoimi. Sillä pyritään erityisesti vaurutumaan uusien asiakkaiden palvelemiseen.

Yrittäjä on sitä mieltä, että se on asiakkaankin etu, että toimittajalla on myös muita asiakkaita, joiden kautta toimittaja kehittyy. Hän toteaa, että samoin asia nähdään myös asiakasyrityksessä.

*”Siellä tykätään, että meillä on omia asiakkaita ja henkilöitä, joiden kanssa voidaan keskustella ja puhua ja sitä kautta kehittää... meitä kiinnostaa se työstö siihen ja sillä on merkitystä, että mitä siitä tehdään, vaikka se materiaalmäärä on pieni heille... kun se tulee meille, niin se voi olla tosi kehittävä, kun se voi olla myös hyvin monipuolista”*

Oppimisen kontekstia analysoidaan seuraavassa edellä olevan kertomuksen perusteella ja esitetyn mallin mukaisesti oppimisen tarpeen, oppimisen mahdollisuuden sekä tietoympäristön ja jaettavan tiedon ja osaamisen kautta. Lisäksi arvioidaan osaamisen jakamisen elementtejä.

### 5.2.3.3 Analyysi oppimisen kontekstista ja toimittajan oppimisesta

Tarve oppimiselle: *tekninen asiantuntijuus ja prosessiosaaminen*

Asiakasyrityksessä nähdään positiivisena, että toimittaja on rohkeasti investoinut koneisiin ja kehittänyt teknistä osaamistaan. Toimittaja itse määrittelee omia kilpailuetujaan

tehokkuuden näkökulmasta. Erityisesti läpimenoajat ovat yrittäjän mukaan kaikkein ratkaisevin tekijä markkinoilla pärjäämisessä. Nämä liittyvät juuri tekniseen asiantuntijuteen sekä prosessien tehokkaaseen hallintaan.

*Mahdollisuus oppimiselle: tiedon siirto virallisen kommunikoinnin kautta*

Kommunikointi on ollut suhteellisen rajoittunutta yrittäjän ja asiakasyrityksen niiden toimijoiden, jotka todella vaikuttavat asioihin, kesken. Tämä johtuu osaksi siitä, että sosiaalisia suhteita rasittavat aloitusvaiheen epäselvyydet. Vuorovaikutus tapahtuu näiden kanssa virallisen kommunikoinnin kautta – toimittaja saa asiakasyritykseltä tarjouspyynnön ja antaa tarjouksensa. Tässä ei ole tapahtunut toimittajan toivomaa muutosta. Tarjouksesta ei keskustella jälkeinpäin, eikä toimittajalla ole myöskään mahdollisuutta vaikuttaa siihen jälkeinpäin. Asiakkaan ja toimittajan välillä on käytössä tietojärjestelmä, joilla tiedonsiirto toimijoiden välillä tapahtuu. Tosin toimittaja käy säännöllisesti asiakkaan luona keskustelemassa asioista, mutta nämä käydään useimmiten tuotannossa ja liittyvät toimitusprosessiin.

*Tietoympäristö ja tiedon laji, jota suhteessa on mahdollista jakaa: mekaaninen, kooditettua ja käsitteellistettyä tietoa*

Tietoympäristö on pääosin mekaaninen, ja tieto, jota yhteistyösuhteessa jaetaan, on ensisijaisesti kooditettua. Tähän viittaa myös tietojärjestelmien käyttö ja niiden käyttöön panostaminen kommunikoinnissa. Toisaalta päivittäiset keskustelut mahdollistavat myös käsitteellisen tiedon jakamisen. Asiakkaan toiminta on yrittäjälle aikaisemman työsuhteen vuoksi kuitenkin tuttua. Sen sijaan toimittaja haluaisi enemmän tietää loppuasiakkaista ja haluaisi tätä tietoa jaettavaksi. Tällaista tiedon jakamista onkin viime aikoina enenevässä määrin tapahtunut.

*Tiedon jakamisen elementit: yhdistäminen, rajoitettu ulkoistaminen*

Varsinkin ensimmäisinä vuosina henkilösuhteissa oli ongelmia, eikä yrittäjä saanut tietoa asiakkaalta esimerkiksi tarjouksiin liittyen. Tiedon jakaminen tapahtui rajoitetusti. Tässä suhteessa ei yrittäjä vielääkään koe kovin suurta muutosta tapahtuneen, vaikka henkilösuhteissa vaikuttaneet ongelmat ovatkin jääneet taka-alalle. Toimittaja saa asiakkaalta työkuvat ja työstää kappaleet kuvien mukaisesti. Toimittaja kehittää omia me-

netelmiään, eikä yrittäjän mukaan asiakasta kiinnosta, miten työ tehdään, kunhan hinta on kohdallaan. Tosin materiaalin ominaisuuksiin liittyvää tietoa asiakkaalta saa ja tätä toimittaja pyrkii yhdistämään omaan osaamiseensa käytettävissä olevista menetelmistä.

Oppimisen konteksti vastaa pääosin esitettyä mallia. Yhteistyösuhde on näin luokiteltavissa *kehittymistä hyödyntäväksi oppimisen kontekstiksi*.

Analyysi oppimisesta:

Yrittäjällä oli kokemusta niin liiketoiminnan käynnistämisestä kuin tuotannon organisoimistakin, mutta ei juuri tällaisesta tuotannosta. Kuitenkin hänellä oli kokemuseräistä tietoa, jonka varassa hän on kyennyt määrittelemään ongelmatilanteet ja oppimisen tarpeen. Tietoa kerätään laajasti monista tietolähteistä ja se myös liittyy hyvin monenlaisiin asioihin. Kun nämä tiedot yhdistetään aikaisempaan kokemukseen, on ollut mahdollista analyttisesti tarkastella erilaisia käytettävissä olevia vaihtoehtoja ja valita niistä parhaiten soveltuvat. Samalla uusi tieto on laajentanut olemassa olevia merkitysrakenteita. Tietoa on sovellettu kokeilemalla erilaisia vaihtoehtoja ja ne hyväksytään tai hylätään saadun kokemuksen mukaan. Yrittäjä pyrkii aktiivisesti refleктоimaan niin omaa tekemistä kuin ympäristöään ja tilanteita kaiken aikaa oppiakseen.

Toimittaja soveltaa oppimisessaan pragmaattis-kognitiivista oppimisen mallia. Yrittäjä on kehittänyt yritystään alusta alkaen oman aikaisemman kokemuksensa avulla määrittelemiensä oppimistarpeiden mukaan. Tietoa jaetaan yrityksessä käsitteellisenä ja kooditettuna ja niistä muodostetaan yrityksessä yhteistä tulkintaa, kun tietoa sovelletaan käytäntöön. Nämä johtaa reflektionin kautta uudelleenlaiseen käyttäytymiseen, joka ajan myötä sisäistyy yritykseen ankkuroiduksi tiedoksi sosialisointin kautta. Niistä muodostuu myös yhteisiä merkitysrakenteita, joiden avulla uusia tilanteita ja oppimistarpeita kyetään määrittelemään koko henkilöstön tasolla ja jokaisella on mahdollisuus kehittää omaa tekemistään niiden perusteella. Yrityksessä pyritään kehittämään koko ajan yhä parempia ja tehokkaampia menetelmiä ja prosesseja, jotta paremmin kyetään vastamaan markkinoiden tarpeisiin. Alussa on ollut tarpeen luoda uusia toimintatapoja. Niitä on myös pyritty aktiivisesti muuttamaan, kun on tehty uusia strategisia linjauksia. Kuiten-



kaan ne eivät ole vaatineet käyttöteorioiden muuttamista, vaan organisaation oppiminen on ollut ensisijaisesti yksikehäistä oppimista.

#### 5.2.4 Case 4

##### **Toimittajan (B2) kertomus yhteistyöstä**

Yritys on perustettu 1980 -luvun lopussa. Henkilökuntaa on 37 (2003) ja liikevaihto oli vuonna 2003 noin 3 M€. Yritys on sittemmin jakautunut neljään erilliseen yhtiöön, joten vuoden 2006 lukuja ei voida suoraan verrata näihin lukuihin. Kuitenkin henkilökunnan määrä koko konsernissa on lisääntynyt tänä aikana noin puolella.

Yrityksessä pisimpään toimineella omistajalla oli aikaisempaa yrittäjäkokemusta jo ennen yrityksen perustamista. Hän oli työskennellyt muutaman vuoden myös asiakasyrityksen palveluksessa, minkä jälkeen perusti tämän yrityksen. Jossain vaiheessa asiakasyrityksestä tuli viestiä, mihin suuntaan toimintaa kannattaa viedä. Yrittäjä sanookin, että toimintaa oli silloin helppo lähteä laajentamaan, kun oli valmis asiakas. Myöhemmin asiakkaan ja toimittajan välillä on tehty liiketoimintakauppoja, joilla on ollut merkitystä toimittajayrityksen kehittymiseen. Erityisesti alkuvaiheissa asiakasyritys on ollut ratkaisevassa roolissa. Tuotannollinen yhteistyö asiakkaan kanssa on ollut tiivistä koko yrityksen historian ajan.

Asiakasyritys on toimittajalle suurin asiakas yhdellä liiketoimintasektorilla. Jossakin vaiheessa asiakkaan osuus yrityksen koko liikevaihdosta on ollut jopa 90 prosenttia, mutta vuoteen 2005 mennessä se oli pudonnut noin 50 prosenttiin. Vuoden 2006 lopussa haastateltava arvioi, että reilusti yli puolet liikevaihdosta tässä liiketoiminnassa tulee edelleen asiakkaalta. Viimeisimmän liiketoimintakaupan yhteydessä tullessa toiminnassa myös noin puolet liikevaihdosta tulee asiakkaalta. Yrityksellä on myös oma tuote, jonka osuus on noin neljännes liikevaihdosta (12/06). Toimittajalla ei ole omia alihankkijoita.

Aikaisemmissa haastatteluissa (03/04, 01/05) yrittäjä kertoi, että koko yhteistyön historian ajan on toimittaja kilpaillut toista saman kilpailijan kanssa. Vaikka tämä kilpailija

on iso yritys, joka pystyy ottamaan kaupan niin halutessaan, on yrittäjän mielestä oman yrityksen etuna ollut organisaation pienuus ja joustavuus. Yrittäjä toteaa, että toimittaja ei ole halunnutkaan kilpailla hinnalla, vaan laadulla ja nopeudella.

*”... se on se, millä me on pärjätty. Alta viikon sä et saa sieltä yhtää mitää ja meille taas viikko on pitkä aika. Äärimmäisen tehokkaaksi on pitänyt yrittää viilata täällä koneistusta... se tilaus tulee, niin sen pitää olla jo muutamassa tunnissa tuolla tuotannon sisällä...”*

Edelleenkin yrityksen kilpailuetuna on yrittäjän mukaan nopeus, mutta myös läheinen sijainti asiakkaaseen on hänen mielestään ollut tärkeä etu. Viimeisessä (12/06) haastattelussa hän tosin arvioi, että hinnasta on tullut ratkaisevin tekijä. Toisaalta hän toteaa, että yritys on oppinut sopeutumaan suureen kuormitusvaihteluun ja arvelee, ettei kovin helposti löydy korvaavaa toimittajaa, joka kykenisi vastaavaan tehokkuuteen.

Toimittaja toimittaa tiettyä komponenttia suoraan myös kaikille asiakasyrityksen toimitusketjun muille yrityksille – tilaus näistä tulee kuitenkin aina asiakasyrityksen kautta. Toimittaja hankkii pääasiassa materiaalin aina itse. Se on haastatellun mielestä ehdottomasti oltava näin, koska heillä on monia muitakin asiakkaita. Hänen mielestään olisi mahdotonta pitää erillään kaikkien asiakkaiden omia materiaaleja. Lisäksi eri asiakkaille meneviä töitä voidaan tehdä samanaikaisesti, kun materiaali on toimittajayrityksen omaa. Tämä vaikuttaa tehokkuuteen ja säästää kustannuksia.

Koska yritys on kasvanut vuosien myötä ja henkilökunta on lisääntynyt melkoisesti, on yrittäjän mukaan todella vaikeaa sopeuttaa toimintaa asiakasyrityksen epätasaiseen kuormitukseen. Tämä on hänen mukaansa viime vuosina tullut entistäkin epätasaisemmaksi ja yhä vaikeammaksi hallita. Toisaalta juuri työntekijämäärä ja muu liiketoiminta antavat tarvittavaa pelivaraa. Tämän haastateltava näkeekin oleellisena etuna suhteessa mahdollisiin kilpailijoihin, jotka alueella ovat selvästi toimittajayritystä pienempiä.

Yritysten välillä on vuosisopimus. Sellaisen aikaansaaminen on ollut yrittäjän mukaan todella kovan työn takana ja kiivaitakin keskusteluja on käyty.

*”Meillä on ollut vuosisopimus ja meidän on aikoinaan väännetty todella hikiisiä keskusteluja... keskusteluja on ollut hinnoista. Me ollaan ympätty vuosisopimukset. Viimeinen sopimus on ollut jo kolme vuotta voimassa...”*

Aikaisemmissa haastatteluissa (03/04, 01/05) haastateltava piti hyvänä puolena suhteessa sitä, että jos jostain on sovittu, niin siihen on voinut aina luottaa puolin ja toisin. Haastateltava mainitsi silloin, että hän kokee tämän sillä tavalla todelliseksi yhteistyöksi, ettei ole ”aidan yli hypitty” heti, kun on tullut tilaisuus. Toisaalta mainitsee, että suhteessa on ollut sellaisiakin aikoja, että asiakas on hankkinut tiettyjä osia toiselta yritykseltä ja antanut toimittajalle vain sellaiset työt, jotka siellä oli hinnoiteltu alhaisemmaksi, vaikka periaatteessa oli sovittu toisin. Siitä päästiin yrittäjän mukaan kuitenkin myöhemmin yhteisymmärrykseen.

*”... kyllä me niiren kans otettiin siinä sitte yhtehen aika selvästi, niin kyllä ne sen sitte käsitti lopulta itteki, että eihän se voi niin toimia.”*

Viimeisimmässä haastattelussa (12/06) kuitenkin ilmenee, että asiakas hankkii toimittajalta jälleen vain sellaisia komponentteja, jotka sopimuksen hintamäärittelyllä on sille edullisinta. Tosin yrittäjä toteaa, että silloin, kun toimitusaika on tiukka, saa toimittaja myös parempihintaisia komponentteja valmistettavakseen.

*”.. halpoja otetaan meiltä. Niitä mitkä on korkeampia, niin niitä ei tule. Toimitusajallahan me ollaan aina pärjätty. Toimitusaika kun pelaa, niin sitten se homma toimii ja se on valmis siitä maksamaan. Sitten menee muualle kun sillä ei ole merkitystä..”.*

Tuotteiden laadun vaativuustaso on vuosien mittaan noussut huomattavasti. Erityisesti viimeistelytaso on noussut alkuvuosista. Tästä syystä myös työmäärä on lisääntynyt ja mukaan on tullut sellaista, mitä aikaisemmin ei ollut, esimerkiksi pakkaamista ja kuljetusta. Näin toimittajan palvelut asiakasyritykselle ovat lisääntyneet.

Varsinaisesti yrityksessä ei ole tehty mitään sellaisia investointeja, jotka olisivat erityisesti vain asiakasyritystä varten. Joitain työkaluja on kehitetty pääasiassa tässä yhteistyösuhteessa käytettäväksi, mutta nekin haastateltavan mukaan lähinnä itseä varten – niillä nopeutetaan ja helpotetaan työvaihetta. Tarve tällaiseen on kyllä tullut nimenomaan asiakasyrityksen suunnasta.

Aikaisemmissa haastatteluissa (03/04, 01/05) haastateltu kertoi myös, että vaikka alalla yrityksiä onkin, niin kyseessä on sillä tavalla erikoisala, ettei juuri vastaavia löydy. Hän mainitsi tähän vaikuttavana seikkana muun muassa, että aloitus vaatii suuret investoin-

nit ja siitä syystä sellaisiin on riskialtista lähteä ilman valmiita asiakassuhteita. Oman yrityksen alkutaival rakentui valmiin asiakkaan, asiakasyrityksen, varaan. Viimeisessä haastattelussa (12/06) toteaa, että toimittajalla ei kovin paljoa ole kilpailijoita, mutta riittävästi. Haastateltava arvelee, ettei toimittaja korvaamaton ole, vaikka yhteistyösuhteen lopettaminen saattaisi muutaman viikon häiriön asiakkaan toiminnassa aiheuttaa.

Tilaukset tulevat yritykseen sähköisesti. Se säästää työtä, koska tilauksia tulee päivittäin kymmeniä ja tilausrivejä on valtaisa määrä. Työkuvat tulevat edelleen paperiversioina. Ne on yrittäjän mukaan joka tapauksessa vietävä tuotantoon paperisina, joten käytäntö on hänen mielestään toimiva. Haastateltava kertoo, että toimittajayrityksessä toiminta on kaikilta osin hiottu tehokkaaksi.

*”Meillä on ripeää tämä tilausten käsittely. Kun tilaus tulee meille, niin se on työkorttina parhaassa tapauksessa muutamassa minuutissa - riippuen tietenkin toimitusajasta. Tilauksia tulee kymmeniä päivässä ja tilausrivejä saattaa olla tuhansia päivän aikana. Meidän väki on tottunut 15 vuotta tekemään kahden kolmen päivän toimitusajalla koko ajan..”*

Yrittäjä kertoo, että yhteisen tietojärjestelmän käyttöönoton myötä on joissain asioissa menty huonompaan suuntaan. Tilaukset alkoivat tulla puolivalmiina ja ajatuksena vaikutti olleen, että jos jotain puuttuu, niin sitä täydennetään myöhemmin. Tällä on ollut suuri vaikutus toimittajan kustannustehokkuuteen.

Yritysten välinen vuorovaikutus on ollut lähinnä tilauksiin liittyvää. Yrityksessä on yksi henkilö toimistossa, joka pääasiassa ottaa vastaan tilaukset. Jos tilauksissa on epäselvyyksiä tai puutteita, tekee tuotannosta vastaava tai joku tuotannon työnjohtajista näistä lisäkyselyt. Joskus myös tuotannon työntekijät ottavat yhteyttä suoraan asiakasyritykseen selvittääkseen tilaukseen liittyviä asioita. Vastaavasti asiakasyrityksen puolella on yhteyshenkilö, jolta nämä vastaukset pyydetään. Tämä kommunikointi on päivittäistä. Haastateltava kertoo, että tämän asiakasyrityksessä työskentelevän henkilön kanssa yhteistyö on toiminut suhteellisen hyvin.

*”On toimittu jo pitkään ja kyllä sen kanssa aika hyvin ja ainakin saa kysymällä: Se on ihmisenä sellainen, että sen kanssa pärjää varmasti ja kyllä hän on pärjättykin... hyvin ja hyvin mutta pärjätty nyt kuitenkin.”*

Yhteistyössä on yhteiselle toiminnalle laadittu vuosien kuluessa prosessikaavioita. Yrittäjä kuitenkin toteaa, että saattaa kulua vuosia ilman, että niitä tarkistetaan. Vuoden 2006 lopussa ne olivat hänen mielestään suhteellisen hyvin päivitettyjä. Yrittäjä toteaa kuitenkin, että ne ovat käytännössä muotoutuneet. Niistä hän ei koe olevan mitään erityistä hyötyäkään. Ohjeita toimituksista ja dokumenttien käsittelystä on myös. Niistä on yrittäjän mukaan käytännössä jo muutenkin muodostunut rutiinia.

Yrityksessä tapahtui omistajajärjestelyitä ensimmäisten haastattelukierrosten välillä. Tosin aikaisemmin haastateltu yrittäjä oli edelleen toiminnassa mukana ja vastasi siinä vaiheessa tuotannosta. Uusi omistaja arveli tammikuussa 2005, että yrityksen painoarvo asiakasyrityksen toimittajana oli lisääntynyt. Lisäksi hän oli sitä mieltä, että yritys oli merkittävä toimittaja asiakasyritykselle. Uusi omistaja kertoi myös, että asiakasyrityksen kanssa oli lähdetty syventämään yhteistyötä siten, että toimittaja siirtyisi komponenttivalmistajasta järjestelmätoimittajaksi. Yritysten välillä oli silloin vastikään tehty liiketoimintakaupat, jossa osia asiakasyrityksen liiketoiminnasta siirtyi toimittajalle. Molemmat haastateltavat (sekä entinen että uusi enemmistöosakas) olivat silloin sitä mieltä, että yhteistyö asiakasyrityksen kanssa on yritykselle merkittävä ja se tulisi olemaan tärkeä osa tulevaa kehitystä ja kasvua haettaessa.

Uusi omistaja totesi silloin, että edelleen yritys panostaa myös uusien asiakkaiden hankintaan vahvasti. Tulevaisuudessa toimittaja hänen mukaansa tulee panostamaan myös omiin tuotteisiin entistäkin vahvemmin. Omista tuotteista molemmat haastatellut arvelivat löytyvän vielä paljon kasvupotentiaalia. Uuden omistajan mukaan tavoitteena oli saada yritykselle kolme vahvaa tukijalkaa, jotka tukevat toinen toisiaan. Lisäksi tavoitteena oli, että jokainen näistä sektorista olisi mahdollisimman vähän yhden asiakkaan varassa.

Viimeisimmässä haastattelussa (12/06) ilmeni, että kaavailtu yhteistyön syventäminen ei ollut toteutunut lainkaan. Päinvastoin haastateltava oli erittäin pettynyt asiakkaan toimintaan. Vaikutti siltä, että käytännön toiminnan tasolla yhteistyö pelasi samoin kuin aikaisemminkin ilman suurempia muutoksia sinänsä. Kuitenkin haastateltavan kommentit

tit antoivat ymmärtää, että yhteistyössä oli selkeästi siirrytty kohti lisääntyvää kilpailutusta. Myös haastatellun luottamus asiakkaan toimijoihin oli vähentynyt suuresti.

*”Ne rahtas niitä ympäri maailmaa. Ei ne laskenut vissiin miksiäkään sitä, mitä se rahtaaminen maksaa. Vaan jos ne saa jonkun kymmenen senttiä halvemmalla jostakin niin ne ottaa sen sieltä. Se ei toiminut yhtään niin kuin oli puhetta, ei sitten yhtään. Ei siitä tullut yhdenkään osalta mitään. Niiltä jäis se tavallaan se koko projektin johto, siitä huolet pois. Mutta ei ne olleet valmiita.”*

Haastateltava toteaa, että yritykselle ovat muut yhteistyösuhteet olleet monella tapaa merkittäviä viimeisen kahden vuoden aikana. Hän kertoo, että jos yrityksessä olisi laskettu vain tämän asiakkaan varaan, niin yritys ei olisi selvinnyt suurista investoinneistaan. Omalla tuotteella on myös ollut tärkeä osa yrityksen selviytymiseen. Haastateltavan mukaan yhteistyössä raha ratkaisee, vaikka win-win periaatteesta puhutaankin.

*”Näyttää olevan niin, että kun ne alkaa ajattelemaan, että nyt te pärjätte liian hyvin... niin ne sitä win-win periaatetta, että vaikka ne sitä toivottaa, niin ei ne sitä... se on turhaa lätinää, ei se toimi. Kaikki sen myöntää, että asia pitää olla näin, mutta ei se käytännössä sitten ole niin. Raha ratkaisee aina ja se on ainut konsepti joka toimii.”*

### **Asiakasyrityksen (B) toimijan kertomus yhteistyöstä**

Toimittajan ja asiakkaan välinen yhteistyö on kestänyt jo lähes kaksikymmentä vuotta. Toimittaja alkoi tehdä tuotetta, jota asiakasyrityksessä oli tehty aiemmin omilla tehtaila. Tilaisuus toimittajalle avautui, kun asiakasyritys ei halunnut investoida tiettyyn koneeseen, vaan teki periaatepäätöksen, että kaikki tämän kokoluokan tuotteet valmistaa ulkopuolinen yritys. Koneinvestoinnin lisäksi kyseisen tuotteen valmistus vaatii paljon materiaalivarastoa, eikä yrityksessä haluttu enää siihenkään investoida. Asiakasyrityksestä kerrotaan, että samaa tuotetta valmistaa verkostossa toinenkin toimittaja, joka on asiakasyrityksestä ulos myyty yksikkö.

Asiakkaan edustajan mukaan toimittajan läheinen fyysinen sijainti on ollut merkittävä tekijä alkuvaiheessa. Toimittaja on myös kasvanut asiakasyrityksen kasvun rinnalla. Tämän kehityksen haastateltava näkee yhtenä toimittajan kilpailuvalttina – toimittajalta löytyy kapasiteettia isoille volyymeille. Haastateltavan mielestä siihen on vaikeaa tulla väliin. Myöhemmässä vaiheessa toimittaja on alkanut tehdä myös tiettyä työvaihetta asiakkaan tuotteeseen, ja toimii siinäkin asiakkaan sopimustoimittajana. Yhteydenpidosta

haastateltava mainitsee, että suhteet ovat asialliset: on pystytty keskustelemaan asioista niin kuin asiat ovat.

Asiakasyrityksen edustaja arvioi, että asiakas ei kykenisi yhtä kustannustehokkaasti tuotetta tuottamaan kuin mitä toimittaja. Hän ihailee toimittajan kustannustehokkuutta ja tuotannon organisointia.

*”Kun osastoa katsoo, niin on ne niin hienosti organisoineet toimintansa ja järjestäneet layoutinsa, että kyllä se aikalailla tehokasta nykyään on. Aikamoinen järjestely on tuommoinen tuotanto pistää pystyyn. Kuvittelen, että se on kustannustehokasta verrattuna siihen, mitä se on aikoinaan ollut...”*

Siinä vaiheessa, kun asiakas myi oman osatuotantonsa ulos, sovittiin toimittajan kanssa, että tämä toimittaa kaikki tällaiset osat myös muille asiakkaan alihankkijoille. Tällöin yhteistyö laajeni kaiken kokoisen osan tuottamiseen. Asiakasyrityksessä ei nähty järkeväksi pitää kahta eri toimittajaa vain siitä syystä, että oli kahta eri kokoluokkaa. Koska toimittajalla oli valmiudet myös isomman kokoluokan tuotteeseen, sovittiin yritysten kesken, että toimittaja tuottaa kaikki nämä osat asiakkaalle kokoluokasta riippumatta. Lisäksi toimittaja osti asiakkaalta tietyn toiminnon, jolloin sekä toimittaja yrityksenä että yritystenvälinen yhteistyö laajeni voimakkaasti.

Asiakasyrityksestä kerrotaan, että yritysten välillä käytetään vuosisopimuksia, joilla määritellään hinnat. Sopimus on periaatteessa voimassa vuoden kerrallaan. Haastateltava mainitsee, että ei tarkalleen muista, miten sopimuksen ehdoissa on määritely esimerkiksi raaka-aineen hinnannousu. Toteaa kuitenkin, että tilanteessa, jossa raaka-ainehinnat nousevat rajusti, on asiakkaankin pakko ymmärtää, että sopimushintaa tulee tarkistaa kesken sopimuskauden. Ensimmäisten vuosisopimusten teon haastateltava mainitsee olleen melko vaikeaa, mutta sen jälkeen on ollut helpompaa.

*”Sanotaan, että ensimmäisen kerran kun tehtiin, oli aika urakka... ei ne välttämättä hirveitä vaadi. Suurin piirtein samalla sopimuksella mennään, päivitetään vaan tiettyjä osia. Se nyt on vähän semmoinen, ei niin hirveästi isoja riitoja ole ollut. Suurin piirtein kaikki tiedetään, miten nämä menee.”*

Haastateltavan mielestä hinnoittelussa ei kuitenkaan avoimia laskelmia käytetä. Vuosisopimuksissa pyritään jossain määrin asettamaan hinnanlaskutavoitteita, mutta tämä ei haastateltavan mukaan ole kovin hyvin käytännössä toiminut.

*”Siihen pyritään mutta käytännössä se ei ole niin toiminut. Ei me olla saatu neuvotteluja niin pitkälle, että saatais viilattua hintaa alaspäin. Puheissa on kyllä pyrkimys... aika vaikeaksi se on koettu.”*

Suhteessa on haastateltavan mielestä alusta alkaen painotettu erityisesti laatua. Samoin toimitusvarmuus on ollut tärkeä seikka. Tosin haastateltava toteaa, että laatu on nykyään itsestään selvyys, eikä siitä voi koskaan tinkiä. Toimitusvarmuuden merkitys on edelleen korostunut, koska projektit ovat aikataulullisesti kiristyneet. Tämä vaikuttaa haastateltavan mukaan myös siihen, kenelle toimittajista työt kulloinkin lähtevät. Koska kyse on aina projekteista, joutuu ostaja joka kerta miettimään, kenellä toimittajalla on kapasiteettia toimittaa tilaus vaaditussa aikataulussa.

Asiakkaan edustaja on sitä mieltä, että asiakkaan ja toimittajan välinen yhteistyö on hioutunut vuosien myötä - toimittaja pysyy siinä, minkä lupaa ja laatu on hyvää. Tällainen yhteistyön hioutuminen on haastateltavan mielestä pitkäaikainen prosessi: se ei tapahdu nopeasti, vaan vaatii vuosien työtä. Asiakkaalla oli haastattelun ajankohtana suunnitelmana, että toimittajien on tulevaisuudessa kyettävä toimittamaan yhä laajempia kokonaisuuksia. Tämän haastateltava arvelee luovan paineita joillekin toimittajille, koska sellainen vaatii uudenlaista osaamista, jota kaikilla sopimustoimittajilla ei ole. Tässä suhteessa asiakkaan uudet suunnitelmat todennäköisesti vain vahvistavat tämän toimittajan asemaa verkostossa. Nämä suunnitelmat eivät myöhemmin toteutuneet ja näin toimittaja ei ole saanut tästä etu kilpailijoihinsa nähden.

Seuraavassa yhteistyösuhde analysoidaan yhteistyömuodon sekä sosiaalisten suhteiden rakenteellisten ja relationaalisten tekijöiden kautta.

#### 5.2.4.1 Analyysi yhteistyösuhdesta 4

Yhteistyömuoto: *sopimuksellinen toimittaja*

Toimittajan taloudellis-toiminnallinen merkitys asiakkaan liiketoiminnalle on suhteellisen merkittävä. Erityisesti siitä syystä, että toimittajalta löytyy kapasiteettia isoillekin volyymeille. Lisäksi moni yritys ei kykene sellaiseen tuotannolliseen tehokkuuteen kuin toimittaja. Myös laatu ja toimitusvarmuus sekä yhteistyön pitkä historia tekee toimitta-



jasta melko vaikeasti korvattavan, koska yhteistyön hioutuminen on pitkä prosessi ja vaatii vuosien työtä. Toimittajan asemaa tukee lisäksi läheinen fyysinen sijainti.

Tosin viimeisimmässä toimittajan haastattelussa ilmenee, että toimittajan asemassa olisi viimeisen parin vuoden aikana tapahtunut muutos kohti kilpailutettavaa toimittajaa. Ensimmäisten haastattelujen perusteella toimittajan asema vastasi kuitenkin selvästi sopimuksellisen toimittajan yhteistyösuhdetta.

Sosiaalinen rakenne: *heikkoja siteitä, yhdistävä verkosto*

Toimittajan ja asiakasyrityksen välillä voidaan haastatteluiden perusteella arvella olevan vain melko alhainen sosiaalinen intensiteetti ja heikkoja sosiaalisia siteitä. Vuorovaikutus tapahtuu lähinnä sähköisesti. Vain kun tilauksessa on epäselvyyttä, ottaa joku toimittajayrityksestä yhteyttä asiakasyritykseen asiasta vastaavaan. Minkäänlaisesta emotionaalisesta intensiteetistäkään ei ole viitteitä. Osapuolilla ei ole mitään ystävyysuhteita eikä myöskään toisen hyvinvoinnista tai menestyksestä huolehtimisesta ole haastatteluissa mitään viitteitä - itse asiassa päinvastoin. Viimeisessä toimittajahaastattelussa haastateltava kertoo, miten hänen mielestään asiakasyrityksen toimijat jopa kadehtivat, jos toimittajalla menee hyvin. Myöskään vastavuoroisuus ei näytä liittyvän tähän yhteistyöhön. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että osapuolilla näyttäisi olevan melko erilainen käsitys yhteistyöstä ja sen merkityksestä.

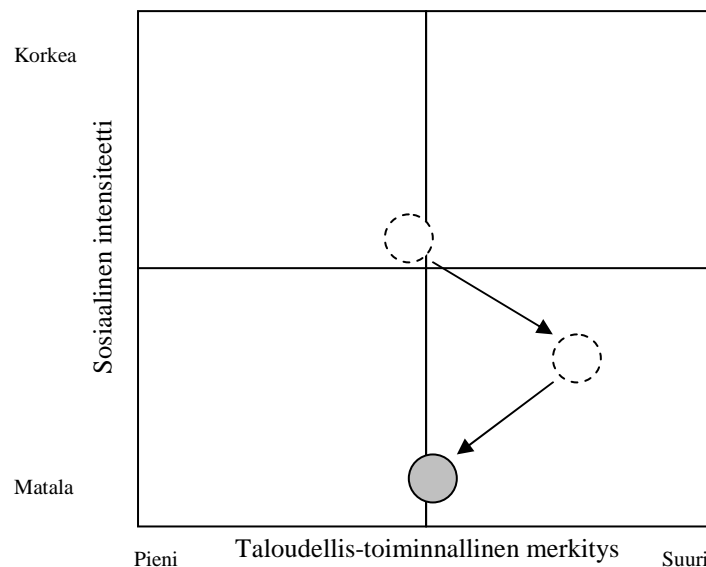
Yhteistyötoimijoille ei näytä syntyneen mitään erityistä ryhmäidentiteettiä, eikä käyttäytymisen perustu yhteisiin arvoihin ja normeihin. Toimijoiden välillä on siis lähinnä yhdistäviä verkostoja. Taustalla voidaan nähdä rationaalinen toimija, jonka päätöksenteko perustuu taloudelliseen tehokkuuteen ja kustannus-hyöty -analyysiin. Toimittajalla on myös muita asiakkaita ja lisäksi oma tuote. Se on myös pyrkinyt vähentämään riippuvuuttaan asiakasyrityksestä, vaikka asiakkaan merkitystä edelleen pidetään tärkeänä.

Sosiaalisen suhteen relationaalisuus:

Luottamusta ei juurikaan yksilötasoisena, eikä ainakaan tunneperäisenä, ole. Organisaationaalista kognitiivista luottamusta vaikuttaisi suhteessa olevan. Haastatteluista voidaan päätellä yhteisesti tulkittuja kokemuksia esimerkiksi toimittajan toimitusvarmuudesta ja

laadusta, jotka näyttävätkin olevan tärkeitä luottamusta kuvaavia tekijöitä tässä suhteessa. Asiakasyrityksen edustaja mainitsee esimerkiksi, että toimittaja pitää aina sen, minkä lupaa. Tästä voidaan päätellä, että luottamus on, mutta nimenomaan kognitiivista organisationaalista luottamusta, joka lisäksi vaikuttaa olevan laskelmoivaa. Yksilöiden välistä luottamusta ei haastattelujen perusteella vaikuttaisi olevan lainkaan. Myös sitoutuminen on pragmaattista. Moraalisesta sitoutumisesta ei haastatteluissa ole mitään viitteitä. Suhteessa ei myöskään pelata mitenkään avoimesti, vaan toiselle osapuolelle annetaan vain se tieto, mitä se tarvitsee suoriutuakseen tehtävästään.

Analyysin mukaan toimittajan ja asiakkaan yhteistyösuhde sijoittuu yhteistyösuhteita luokittelevan mallin oikeaan alaneljännekseen soluun B (kuvio 23). Harmaa ympyrä kertoo yhteistyösuhteen aseman viimeisten haastatteluiden perusteella.



**Kuvio 23.** Toimittajan ja asiakkaan välisen yhteistyösuhteen asemointi ja kehittyminen yhteistyösuhteessa 4.

Yhteistyön alussa toimittajalla oli sosiaalisia suhteita asiakkaaseen aikaisemman työhistoriansa kautta. Silloin toimittajan kehittymistä suunnattiin ja myös tuettiin asiakkaan puolelta jossain määrin. Kuitenkin myöhemmin toimittaja joutui kilpailemaan ison toimijan kanssa, jolle asiakas oli myynyt yhden liiketoimintakokonaisuuden. Tällä on ollut merkitystä sosiaalisen intensiteetin laskuun. Toimittaja kuitenkin kehitti liiketoimintansa niin, että sen taloudellisesti-toiminnallinen merkitys asiakkaan liiketoiminnalle kas-

voi. Viimeisten liiketoimintakauppojen toimittajan ja asiakkaan välillä sekä asiakkaan omistusjärjestelyjen vuoksi sekä sosiaalinen intensiteetti että toimittajan taloudellistoiminnallinen merkitys ovat laskeneet. Yhteistyösuhde onkin liikkunut kohti kilpailutettavaa yhteistyösuhdetta.

#### 5.2.4.2 Toimittajan kertomus oppimisesta yhteistyösuhteessa 4

Toimittajayritys on aikoinaan perustettu asiakkaan läheisyyteen ja osin asiakkaan tarpeisiin. Alkuvaiheessa asiakas antoi myös jotain vinkkiä kehityssuunnasta. Kuitenkin haastatellun mielestä asiakas ei sinänsä ole tukenut toimittajan kehittymistä, eikä hänen mielestään ole ollut syytäkään, koska pitää yrittäjän omana asiana, miten yritystään kehittää.

Aikoinaan kun toimittaja aloitti toimintansa, oli samanlaista tuotantoa asiakkaalla itselläänkin. Asiakas kuitenkin luopui siitä ja sen jälkeen toimittaja on toimittanut kyseiset komponentit asiakkaalle. Toimittajalla on aina ollut myös muita asiakkaita ja myös oma tuote, joka menee aivan erilaiselle asiakaskunnalle. Yritystä on kehitetty kaikkien asiakkaiden tarpeita varten. Uudenlaisia koneita ja laitteita on edelleen tarkoitus hankkia, jotta yritys kykenee palvelemaan uusia asiakkaita.

Silloin kun yrityksessä on tarpeen kehittää jotain ja siihen tarvitaan tietoa, aletaan sitä etsiä erilaisista lähteistä. Yrityksen henkilökuntaa koulutetaan myös ahkerasti. Lisäksi yrityksestä on osallistuttu erilaisiin projekteihin eri kehittäjätahojen kanssa. Asiakkaalta ostettu uusi liiketoiminta on osoittautunut vaikeaksi. Haastateltavan mukaan erityisesti sen vuoksi, että yrityksessä ei ole sellaisesta aikaisempaa kokemusta. Haastateltava pitääkin tärkeänä, että yrittäjällä pitää olla aina vahva kokemus lähtiessään tällaiseen.

*”Siihen uskottiin silloin vielä, että se olisi siellä se paras yksikkö. Mutta kyllä se on osoittautunut huonoimmaksi ja ehkä vielä siitä syystä, että meillä kellään ei ollut siitä oikein mitään tietoa. Kyllä se näkyy olevan niin, että suutari pysyköön lestissään. Tekee sitä mitä osaa eikä lähde haukkoomaan sinne tänne, mitä ei varmasti ei osaa...”*

Toimittaja ei ole koskaan pyrkinyt testaamaan mitään menetelmiä tai muita yhteistyössä asiakkaan kanssa. Haastateltavan mukaan pitäisi olla joku yhteinen projekti ja huomatt-

tavasti tiiviimpää yhteistyötä, jotta sellainen onnistuisi. Toimittajalle ei myöskään sallita virheitä, vaikka korvausten suhteen jossain määrin neuvottelumahdollisuutta onkin.

*”Laskuhan siitä tulee jotta tärähtää. Kuitenkin niitä on tullut ilmeisen vähän siihen nähden, mitä me tehdään eli se prosentti on kuitenkin aika pieni. Ei se ole ollut ongelma, kyllä ne palautteen antaa ja sitten tulee lasku perässä. Kyllä niissä neuvotteluvara on aina. Tietenkin ensin selvitetään syy, että jos on joku mittavirhe ollut, niin kyllä se ilman muuta selvitetään onko se meidän vika vai onko piirustuksessa eli mistä se johtuu.”*

Kehittämisessä haastateltavan mielestä riippuu muutoksen luonteesta, millä tavalla sitä lähdetään soveltamaan. Jos kyseessä on sellainen asia, että kokemuksen perusteella voidaan olla varmoja siitä, mikä toimii, niin silloin se vain viedään käytäntöön ja aletaan tehdä uudella tavalla. Jos taas on vähänkin epävarmuutta soveltuvuudesta, niin vaihtoehtoja arvioidaan ja testataan ennen kuin niitä viedään eteenpäin.

Myös tuotannossa työntekijöitä on kehoitettu kehittämään työmenetelmiä. Jokainen uusi menetelmä, joka tuo tehokkuutta lisää, otetaan käyttöön. Kuitenkin tehokkuudella ei saa haastateltavan mukaan olla vaikutusta laatuun. Kun joku on löytänyt uuden hyvän tavan toimia, ovat toiset omaksuneet saman tavan hyvin nopeasti.

*”... Kaikki saa kokeilla, mutta laatu ei saa kärsiä. Sen kustannuksella ei leikitä koskaan. Mutta jos joku voidaan tehdä nopeammin tai helpommin ja joku keksii, että näin tämä on paras tehdä, niin tehdään. Kyllä se aika pian muotoutuu, kun joku keksii jonkun hyvän tavan, niin kyllä sen aika pian ottaa muutkin käyttöön. jos se on paras tapa se tehdä.”*

Kehitystarpeet nousevat yleensä asiakaspalautteesta ja myös oman kokemuksen kautta. Kuitenkin nämä liittyvät aina yrityksen toiminnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen ja kaikkia asiakkaita silmällä pitäen. Kaikkea kehittämistä pyritään myös tekemään ennalakoivasti. Viimeisin hankintavaiheessa oleva uusi kone nähdään merkittävänä panostuksena nopeuteen ja laatuun. Näitä pidetään yrityksessä tarpeellisena erityisesti alihankintaliiketoiminnassa. Koska menetelmät muuttuvat ja kehittyvät, niitä on yrittäjän mukaan seurattava, jos aikoo pysyä kilpailussa mukana. Menetelmien muutoksilla on hänen mielestään vaikutusta koko tuotantoon ja sen organisointiin. Tuotannon organisoinnissa on yrityksessä aikaisemmin käytetty myös kehittämisorganisaatioita apuna. Tehtaan lay-out on mallinnettu. Se on virtuaalisesti testattu ja näin löydetty toimivin ratkaisu.

Asiakasyritys ei ole haastateltavan mielestä mitään erityisiä vaatimuksia toimittajalle asettanut. Ainoastaan laadun ja hinnan on oltava kilpailukykyiset. Se miten toimittaja työn tekee, ei yrittäjän mukaan asiakasta kiinnosta. Kun tilauksia tulee, mutta ei reklamaatioita, toimittaja voi päätellä, että kaikki on kunnossa.

Sääntöjä ja ohjeita suhteessa haastateltavan mukaan on käytössä paljonkin. Ne ovat pääasiassa käytännössä muovautuneet. Tiettyä ohjeistusta noudatetaan ja niistä on yhteistyön pitkän historian aikana tullut jo rutiinia. Toimittaja ei tiedä, onko asiakkaalla jotain mittareita toiminnan seurantaan. Toimittaja itse seuraa omaa toimitusvarmuuttaan ja muuta vastaavaa. Erityisen tärkeitä kilpailuvaltteja läheisen sijainnin lisäksi ovat aina olleet toimitusvarmuus ja nopeus. Toimittaja ei kuitenkaan usko, että yritys korvaamaton olisi. Haastateltava arvelee, että vasta sellaisessa tilanteessa, että toimittaja ei kykenisi toimittamaan asiakkaan tarvitsemaa määrää tai laatua kilpailukykyiseen hintaan, saattaisi aiheuttaa korvaamisen uudella toimittajalla. Toimittajalla on kuitenkin niin pitkä kokemus tässä yhteistyösuhteessa toimimisesta, että hän ei usko minkään muun yrityksen tällaiseen pystyvän.

Oppimisen kontekstia analysoidaan seuraavassa edellä olevan kertomuksen perusteella ja esitetyn mallin mukaisesti oppimisen tarpeen, oppimisen mahdollisuuden sekä tietoympäristön ja jaettavan tiedon ja osaamisen kautta. Myös osaamisen jakamisen elementtejä analysoidaan. Lopuksi analysoidaan toimittajan oppimismalli.

#### 5.2.4.3 Analyysi oppimisen kontekstista ja toimittajan oppimisesta

Tarve oppimiselle: *tekninen asiantuntijuus ja prosessiosaaminen*

Toimittajayrityksessä haastateltava kertoo, että yritys on sopeutunut suureen kuormitusvaihteluun, jonka mahdollistaa yrityksen koko ja työntekijämäärä. Tämä on oleellinen kilpailuetu, koska vastaavanlaisen tuotannon aloitus vaatii suuret investoinnit. Asiakasyritys arvostaa erityisesti toimittajan teknistä osaamista sekä prosessiosaamista, koska erityisen tärkeänä nähdään toimittajan kustannustehokkuus ja nopeus palvella asiakasyritystä. Tästä syystä toimittaja onkin asiakasyritykselle tärkeä, koska tässä toimittaja on ylivertainen muihin asiakasyrityksen verkoston toimittajiin nähden.

Mahdollisuus oppimiselle: *tiedon siirto virallisen kommunikoinnin kautta*

Suhteessa ei kumpikaan osapuoli haastattelujen perusteella näe tarpeelliseksi muunlaista kommunikointia kuin se, mikä liittyy suoraan tuotannolliseen toimintaan ja tehokkaisiin prosesseihin tilaus-toimitus -ketjussa. Yritysten välillä toimii sähköinen tiedonsiirto ja ainoastaan tilauksissa olevat epäselvyydet ja puutteellisuudet hoidetaan puhelimitse. Yhteistyö ja vuorovaikutus eivät toimi yhden henkilön, esimerkiksi yrittäjän kautta, vaan useat toimittajan organisaatiossa työskentelevät henkilöt pitävät yhteyttä asiakasyritykseen. Kuitenkin keskinäinen vuorovaikutus liittyy vain tilausten vaatimiin selvityksiin.

Tietoympäristö ja tiedon laji, jota suhteessa on mahdollista jakaa: *mekaaninen ja/tai orgaaninen, kooditettua ja käsitteellistettyä tietoa*

Kommunikointi tapahtuu virallisen vuorovaikutuksen kautta ja keskustelut liittyvät yleisesti tilaus-toimitus -prosessiin. Lisäksi yhteistyössä korostuu tehokkuus. Tietoympäristö on hyvin mekaaninen. Tietojärjestelmien kautta tapahtuva vuorovaikutus voi käsittää vain kooditettua tietoa. Mekaaniseen tietoympäristöön viittaa myös selkeät informaatiovirrat ja kodifioitu tietovarasto. Puhelinkeskustelut mahdollistavat käsitteellistetyn tiedon jakamisen, joka sekin liittyy aina tilausten käsittelyyn. Tässä yhteistyösuhteessa ei ole orgaaniseen tietoympäristöön viittaavaa.

Osaamisen jakamisen elementit: *yhdistäminen, rajoitettu ulkoistaminen*

Heikot sosiaaliset siteet ja yhdistävät verkostot eivät sido osapuolia, eikä toimijoille ole muodostunut mitään erityistä ryhmäidentiteettiä. Yhdistävillä verkostoilla on myös vaikutusta yhteistyösuhteen avoimuuteen, kun osapuolet esimerkiksi pyrkivät suojelemaan omaa tietoaan. Osaamisen jakamisen elementteinä toimivat tiedon yhdistäminen ja rajoitettu ulkoistaminen. Toimijoiden tieto yhdistellään sähköisessä muodossa ja asiakasyrityksen toimijat ulkoistavat tietoa vain siinä määrin, kun se on tarpeen, jotta tehtävät tulevat suoritetuiksi.

Oppimisen konteksti vastaa esitettyä mallia. Yhteistyösuhde on näin luokiteltavissa *kehittymistä hyödyntäväksi oppimisen kontekstiksi* mallin soluun BB. Seuraavassa analysoidaan toimittajan oppiminen ja tehdään päätelmät oppimisen mallista.

Analyysi oppimisesta:

Yrittäjällä on pitkä kokemus toimialalta. Hänellä oli myös tuotannollisesta tekemisestä aikaisempaa kokemusta ennen tämän yrityksen perustamista. Tätä hän oli hankkinut mm. asiakasyrityksen tuotannossa. Lisäksi yritys on toiminut jo yli 20 vuotta, ja tehnyt koko ajan yhteistyötä asiakkaan kanssa. Hänellä on paljon kokemusperäistä tietoa, joka auttaa määrittelemään oppimisen tarvetta ja analysoimaan tilanteita.

Silloin kun yrityksessä on ollut tarvetta kehittää jotain ja siihen on tarvittu tietoa, on sitä lähdetty etsimään erilaisista lähteistä. Yritys on osallistunut erilaisiin kehittämisprojekteihin kehittämisorganisaatioiden kanssa. Tietoa kerätään laajasti monista tietolähteistä ja se on liittynyt erityisesti tekniseen asiantuntijuuteen ja prosessien hallintaan, koska nämä ovat yrityksen tärkeimmät kilpailukeinot. Uutta tietoa yhdistetään aikaisempaan tietoon ja kokemukseen ja näiden perusteella tarkastellaan analyttisesti käytettävissä olevia vaihtoehtoja, joista valitaan parhaimmat tuotantoon vietäväksi. Usein erilaisista vaihtoehdoista kyetään jo aikaisemman kokemuksen perusteella valitsemaan parhaiten soveltuva, mutta jos valintaan liittyy vähäinenkin epävarmuus, haetaan uutta tietoa. Uusi tieto laajentaa aikaisempia merkitysrakenteita, joka auttaa tiedon sisäistämistä. Saatua uutta tietoa sovelletaan toimintaan ja reflektoidaan sen soveltuvuutta.

Toimittaja soveltaa oppimisessaan pragmaattis-kognitiivista oppimisen mallia. Yrittäjä on kehittänyt yritystään alusta alkaen oman aikaisemman kokemuksensa avulla määrittelemiensä oppimistarpeiden mukaan. Tietoa jaetaan yrityksessä sekä käsitteellisenä että kooditettuna ja niistä muodostetaan yrityksessä yhteistä tulkintaa, kun tietoa sovelletaan käytäntöön. Tämä johtaa reflektoinnin kautta uudenlaiseen käyttäytymiseen, joka ajan myötä sisäistyy yritykseen ankkuroiduksi tiedoksi sosialisaaion kautta. Niistä muodostuu myös yhteisiä merkitysrakenteita, joiden avulla uusia tilanteita ja oppimistarpeita kyetään määrittelemään koko henkilöstön tasolla ja jokaisella on mahdollisuus kehittää omaa tekemistään niiden perusteella. Yrityksessä pyritään kehittämään koko ajan yhä parempia ja tehokkaampia menetelmiä ja prosesseja, jotta paremmin kyetään vastamaan markkinoiden tarpeisiin. Tästä syystä yrityksen henkilökuntaa on koulutettu aktiivisesti.

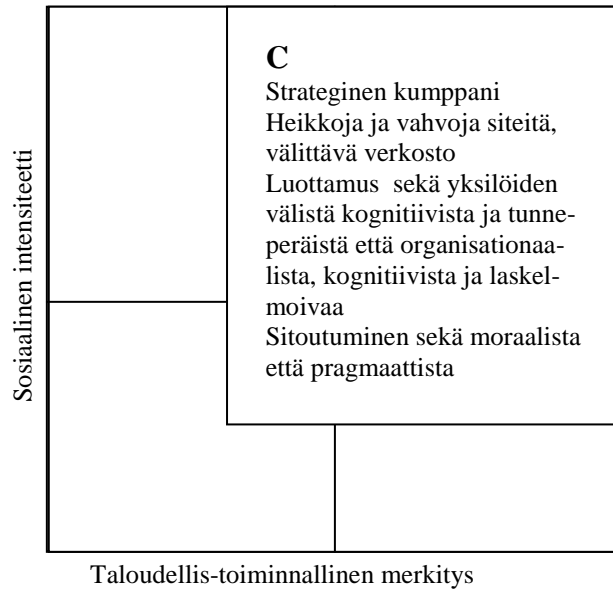
Kun yritys pari vuotta sitten hankki uudenlaista liiketoimintaa omistukseensa, on se osoittautunut vaikeaksi hallita. Erityisesti tämä johtui siitä, ettei yrityksellä ollut vastaavasta toiminnasta aikaisempaa kokemusta, jonka varassa yrityksessä voitaisiin kehittämistoiminta aloittaa. Yrittäjä painottaakin, että yrittäjällä pitää olla aina vahva kokemus takana lähtiessään mukaan uuteen toimintaan. Vaihtoehtona on, että yrittäjällä on resursseja hankkia puuttuvaa osaamista yritykseen palkkaamalla uusia osajia. Tästä voidaan päätellä, että oppiminen on polku- ja tilannesidonnaista. Uudenlaisen liiketoiminnan osaaminen merkitsee uuden oppimista, mutta se on vaikeaa kokemuksen puuttuessa. Koska yrittäjän oppimisen malli on pragmaattis-kognitiivinen, niin todennäköisesti juuri siitä johtuen uuden liiketoiminnan kanssa on ongelmia. Yrityksessä ei ole siitä aikaisempaa kokemusta, johon saatua tai hankittua tietoa olisi voinut liittää. Erityisenä haasteena on ollut myös ostetussa yrityksessä vallitseva yrityskulttuuri. Sen muuttaminen on ollut vaikeaa, eikä siinä ollut onnistuttu ainakaan ensimmäisen toimintavuoden aikana lainkaan. Tätä hankaloittaa vielä se, että ostettu yritys toimii erillään eri paikkakunnalla, joten sosialisatiota ei yritysten työntekijöiden välillä tapahdu.

Näiden kahden yhteistyösuhteen kehityskulut ovat toisistaan kovastikin poikkeavat. Kuitenkin kumpikin yritys sijoittuu analyysin perusteella mallin soluun B sosiaalisen intensiteetin ja suhteen taloudellis-toiminnallisen merkityksen ulottuvuudella tarkasteltuna. Kummallekin on ollut ominaista yrityksen kehittäminen niin, että yritys on mahdollisimman riippumaton yhdestä asiakkaasta. Toiminnan kehittäminen on suunnattu lisäämään yrityksen kilpailukykyä laajemmilla markkinoilla. Yhteistä on myös kehittämiseen tarvittavan tiedon hankinta. Tietoa haetaan aktiivisesti monista lähteistä. Lisäksi osaamisen kehittäminen perustuu olemassa olevaan kokemukseen. Voidaankin todeta, että erilaisuudestaan huolimatta ne vahvistavat pääosiltaan mallissa tehtyjä oletuksia oppimisen kontekstista että oppimisen mallista.

Kaksi seuraavaa tapausta käsitteellään yhteistyösuhteina, jotka tutkija ennakoivasti sijoittaa yhteistyömallin oikeaan yläneljännekseen soluun C. Tällöin suhteelle on ominaista sekä suhteellisen korkea sosiaalinen intensiteetti että toimittajan keskimääräistä suurempi taloudellis-toiminnallinen merkitys asiakkaalle. Yhteistyön muoto on strateginen kumppani (kuvio 24). Sosiaaliset siteet ovat joidenkin toimijoiden välillä vahvoja ja

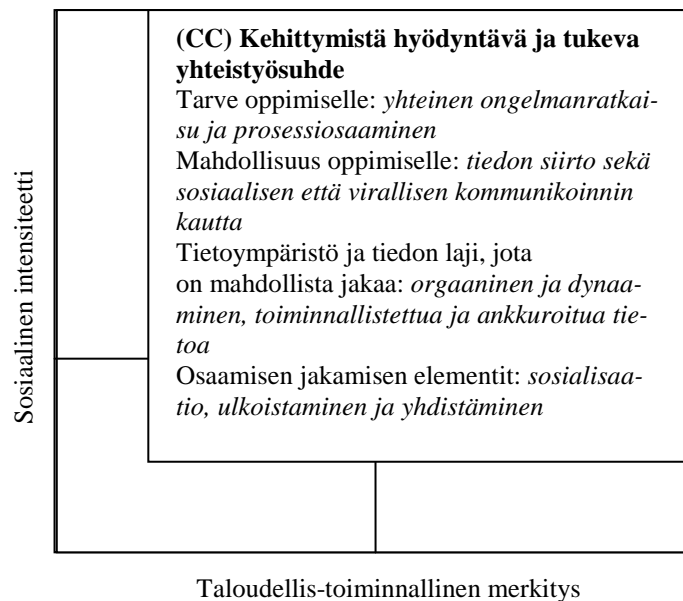


muiden toimijoiden välillä heikkoja. Näistä muodostuu välittäviä verkostoja osapuolten välille. Luottamusta on sekä yksilöiden välistä niin kognitiivista kuin tunneperäistäkin että organisationaalista kognitiivisena ja laskelmoivana. Osapuolten välinen sitoutuminen yhteistyöhön on sekä moraalista että pragmaattista.



**Kuvio 24.** Yhteistyösuhteen kategoriointi mallin soluun C.

Kun yhteistyösuhde asemoidaan mallin soluun C (kuvio 24), se samalla asettaa oletuksen, että yhteistyösuhde sijoittuu oppimisen kontekstimallissa myös oikeaan yläneljännekseen, soluun CC (kuvio 25). Tämä solu kuvaa toimittajan kehittymistä sekä tukevaa että hyödyntävää oppimiskontekstia, jolle on ominaista korkean sosiaalisen intensiteetin monenlaisen tiedon jakamisen mahdollistava sosiaalinen rakenne. Tarve oppimiselle nousee yhteisen ongelmanratkaisun ja prosessiosaamisen tarpeesta. Tietoympäristö voi olla sekä dynaaminen että orgaaninen ja suhteessa on mahdollista jakaa niin toiminnallistettua kuin ankkuroituakin tietoa. Osaamisen jakamisen elementteinä ovat sosialisatio, ulkoistaminen ja yhdistäminen.



**Kuvio 25.** Yhteistyösuhteen oppimisen kontekstin kategoriointi mallin soluun CC.

### 5.2.5 Case 5

#### **Toimittajan (B3) kertomus yhteistyöstä**

Yritys on perustettu jo 1950 -luvulla. Henkilökuntaa on noin 55 (01/07) ja liikevaihto noin 14 M€ (2006; 10 M€ vuonna 2004). Liiketoimintajakautuu kahteen erilliseen liiketoimintasektoriin, jotka on myös yhtiötetty erilleen. Toiseen näistä liittyy yhteistyö asiakasyrityksen kanssa. Liikevaihdon kasvu on tullut tähän sektoriin kuuluvasta alihankinnasta, josta asiakkaan osuus on nyt noin neljännes. Yritysten välinen yhteistyö rajoittuu tiettyyn maantieteelliseen alueeseen ja käsittää toimittajan yhteistyön asiakasyrityksen yhden tuotantolaitoksen kanssa. Asiakasyritys oli ensimmäisten haastattelujen (05/04, 12/04) aikaan alihankinnassa ylivoimaisesti suurin asiakas.

Yhteistyösuhde asiakasyrityksen kanssa alkoi vuonna 2000. Aikaisemmin yrityksillä ei ole ollut mitään erityistä yhteyttä, vaan yhteistyö alkoi nimenomaan asiakasyrityksen tarpeesta, johon se haki ratkaisua. Yhteistyö nähtiin molemmin puolin hyödyllisenä. Toimittajalla oli tarvittavat koneet, jolloin se pääsi suhteellisen vähäisillä investoinneil-

la. Lisäksi yrityksessä oli valmiina tarvittava tuotannollinen osaaminen. Asiakasyritykselle tärkein hyöty oli toimittajan fyysinen läheisyys, joka toi logistista tehokkuutta.

Toimittajayrityksellä ei ole kokemusta tuotekehityksestä, koska oma tuote perustuu standardeihin. Tuotantotapoja ja -menetelmiä sen sijaan on aina kehitetty aktiivisesti. Toimittaja oli tehnyt jonkin verran vastaavaa alihankintaa jo ennen tätä yhteistyötäkin. Mutta tässä yhteistyössä erityisesti projektinhallinnasta saatu kokemus nähdään yrityksessä merkittävänä, koska sellaisen osaaminen auttaa toimittajaa myös muissa asiakassuhteissa. Varsinkin kun tällaista projektinhallintaa ei yrityksen omaan tuotteeseen liity lainkaan. Viimeisimmässä haastattelussa (01/2007) toimitusjohtaja kertoo, että yritys on panostanut viime aikoina erityisesti muiden alihankinta-asiakkaiden saantiin ja tässä on hänen mielestään onnistuttu. Toimittajalla on nyt sellaisia yhteistyösuhteita, jotka ovat tai ovat kehittymässä merkittävämmäksi kuin suhde asiakasyritykseen.

Toimitusjohtaja kertoo, että yhteistyön alkuvaiheessa osapuolet tekivät pitkäaikaisen sopimuksen, johon toiminta perustuu. Tämä sopimus on nyt loppumassa ja haastateltava kertoo, että asiakkaan puolelta ei ole tullut minkäänlaista vihjettä jatkosta. Toimitusjohtaja kuitenkin uskoo siihen, että sopimusta jatketaan. Hän kertoi ensimmäisissä haastatteluissa (05/04, 12/04), että toimittaja on asiakasyritykselle sopimusvalmistaja, eikä toimittajaa kilpailuteta. Viimeisessä haastattelussa (01/07) hän edelleen arvelee, että toimittaja on asiakkaan yhdelle tuotantolaitokselle todennäköisesti ainoa tätä komponenttia toimittava. Hän ei siis ole aivan yhtä vakuuttunut yrityksensä asemasta kuin kolme vuotta aikaisemmin.

Toimitusjohtaja painottaa toimitusvarmuuden ja toimituskyvyn tärkeyttä yhteistyön jatkuvuudelle. Tosin hän pitää myös yritysten fyysistä läheisyyttä merkittävänä tekijä yhteistyölle. Hän arvelee lisäksi, että oman yrityksen koolla on myös jotain vaikutusta toimittajan mahdolliseen korvattavuuteen. Yhteistyössä tuotantovolyymit ovat sellaisia, ettei aivan pieni yritys hänen mielestään siihen kykene. Tuotanto vaatii myös melko raskaan konekannan, joka on investointina suhteellisen vaikea toteutettavaksi pienelle yritykselle. Pääosin tarvittava konekanta toimittajalla on ollut olemassa olevaa jo ennen tämän yhteistyösuhteen syntyä. Joitain investointeja on tehty juuri tätä yhteistyötä var-

ten, mutta nämä investoinnit eivät ole olleet sellaisia, etteivätkö ne soveltuisi myös muissa yhteistyösuhteissa käytettäväksi. Kyse on ollut lähinnä kapasiteetin lisäyksestä, joka on toteutettu siitä syystä, että asiakasyrityksen kanssa on sopimuksessa sovittu tietyn suuruisista volyyymeista vuositasolla.

Yhteistyön kehittämistä varten otettiin alkuvaiheessa käyttöön erityinen yritysten yhteinen kehitysryhmä, joka kokoontuu kaksi tai kolme kertaa vuodessa keskustelemaan tilastoista ja poikkeamista ja yleisestikin siitä, miten yhteistyössä oli onnistuttu. Tässä kehitysryhmässä annetaan puolin ja toisin avoimesti palautetta. Kehitysryhmässä on mukana useita henkilöitä eri organisaatioitasoilta kummastakin yrityksestä.

*”Olemme aikoinaan sopimuksessa sopineet, että säännöllisin väliajoin kokoontumme ja käymme läpi, miten on mennyt, mitä voisi tehdä paremmin ja mikä on mennyt huonosti. Ne ihmiset, jotka ovat mukana, niin tietenkin me, jotka olemme sopimuksen tehneet. Mutta sitten on myös ne, jotka ovat päivittäin tekemisissä toistensa kanssa... jotka ovat tässä tilausprosessissa mukana.”*

Lisäksi ryhmässä keskustellaan ennusteista ja mietitään yhdessä, mitä pitäisi kehittää. Kapasiteettitilanteesta toimittaja saa tietoa parin viikon välein. Kuitenkin kehitysryhmän pääasiallisena fokuksena on toimintatavan ja prosessien kehittäminen. Tuotantoosaaminen toimittajalla oli ennestään, eikä siihen liittyen ollut mitään erityistä kehittämistarvetta.

*”Kyllä me katsomme myös tulevaisuuteen, että minkälaiset näkymät on ja siitä miten varaamme kapasiteettia. Mutta kyllä se on pääosin tätä meidän keskinäisen toimintatavan hiontaa. Pääasiassa puhutaan prosesseista...”*

Päivittäinen kanssakäyminen tapahtuu sähköisesti, mutta myös puhelimitse. Erityisesti käytännön työtä tekevät käyvät puhelinkeskusteluja joka päivä. Henkilösuhteita toimitusjohtaja kuvaa asiallisiksi ja totesi, että ”asiatasolla olevat asialliset suhteet”. Tällä foorumilla kehittäminen liittyy jokapäiväisten rutiinien kehittämiseen.

*”Ihan arkipäivän asioita, aina sieltä tilauksen vastaanotosta ja tekemisestä, laatuasioista ja siellä on hyvin paljon toimintaan tällaisia pieniä ohjeita. Lähinnä toimintatapoihin liittyviä asioita.”*

Toimitusjohtaja arvioi ennen viimeistä haastattelua, että suhde asiakkaaseen oli ajan myötä kehittynyt läheisemmäksi. Hän mielestään avoimuus ja luottamus olivat yhteis-

työn edetessä parantuneet koko ajan. Kahden viimeisen haastattelun (03/05, 01/07) välillä asiakasyrityksessä tapahtui omistajavaihdos ja tämä on toimitusjohtajan mielestä tuonut muutoksia yhteistyösuhteeseen.

*”Periaatteessa ei, mutta käytännössä kyllä. Kyllä se sillä tavalla näkyy, että yhteistyö on kyllä tiivistä, mutta se on vähän, se ei ole ihan samanlaista kuin silloin... niin kuin tämmöiset esimerkiksi kehittämisasiat, niin kyllä ne on nyt olleet seis vähän aikaa johtuen siitä, että heillä ei siellä toisessa päässä ole kerta kaikkiaan ihmisiä...”*

Hän toteaa, että bisnes sinänsä toimii, mutta henkilöiden välinen yhteistyö on selkeästi vähentynyt. Yhteinen tietoliikennejärjestelmä toimii edelleenkin. Sitä ei ole vedetty takaisin, koska se ehdittiin viedä loppuun ennen omistajavaihdosta. Kehitysryhmän toiminta on kuitenkin jäänyt pois. Toimitusjohtaja arvelee sen johtuvan ehkä siitä, että uudella omistajalla ei ole tapana toimia niin tai sitten henkilöillä on niin kiire, ettei sellaiseen ole ollut aikaa panostaa.

*”Nimenomaan, että se ei ole nyt toiminut... ilmeisesti siellä ei ole tällaista toimintatapaa, mitä oli [X:llä]. Tai sitten ihmisillä on vielä niin kiire, että ne ei ole kerennyt siihen.”*

Myös rajapintatoiminnoissa mukana olevien henkilöiden määrä on asiakkaan puolella vähentynyt, vaikka päivittäisessä yhteydenpidossa ei ole käytännön tasolla tapahtunut muutoksia. Tilaus - toimitus -prosessiin liittyvät käytännöt ovat ennallaan. Vaikka henkilöt asiakkaan puolella ovat vaihtuneet, on yhteydenpito aikoinaan määritelty hyvin täsmällisesti, ja sen pohjalta toimitaan edelleen. Muutoksilla hän ei arvele olevan mitään vaikutusta toimijoiden välisiin henkilökohtaisiin suhteisiin varsinaisen taloudellisen vaihdannan tasolla. Mutta erityisesti ylemmällä organisaatiotasolla yhteydenpito on toimitusjohtajan mukaan ollut viime aikoina huomattavasti vähäisempää.

Yhteistyössä on käytössä tarkat prosessikuvaukset ja lisäksi toimintaan liittyy paljon erilaisia ohjeita. Nämä toimitusjohtaja näkee hyväksi ja toimittajalle turvaksi.

*”On siltä osin ainakin tarkat prosessikuvaukset tehty. Meidän oma etu on tehdä ne prosessikuvauksiin liittyen tuollaisia laadullisia ja jäljitettävyyden asioita. Nämä on meidän omista lähtökohdista tehty ja nähty, että meidän kannattaa tehdä ne ja noudattaa niitä, ettei tehdä virheitä... tähän liittyy erityisesti, jos puhutaan tästä [X:stä], niin siellä oli mahdottoman paljon ohjeita. Sellaisia ohjeita jokaiselle työvaiheelle ja ne on myös meillä käytössä....”*

Toimitusjohtaja arveli, että sopimuksessa määriteltyjä toimitusaikoja tullaan asiakasyrityksen puolelta jossain vaiheessa lyhentämään. Toimittaja oli myös varautunut tähän ja rakentanut tuotantonsa siihen suuntaan. Tällä toimittaja pyrki erityisesti nostamaan kilpailukykyään. Sopimuksessa on määritelty myös hinnanlaskutavoite. Aikaisemmissa haastatteluissa (05/04, 12/04 ja 03/05) toimitusjohtaja piti itsestään selvyytenä, että alihankkijalta edellytetään oppimista ja sitä kautta jatkuvaa tuottavuuden lisäämistä. Hän totesi silloin, että tällainen on osin sisäistä prosessia ja sen kehittämistä, osin myös investointikysymys. Viimeisessä haastattelussa (01/07) hän kuitenkin pitää alenevaa hintakehitystä todella isona vaatimuksena.

Viime aikoina kehittämistä (ennen 01/07 tehtyä haastattelua) on tehty ennemminkin toimittajan omista tarpeista lähtien. Toimitusjohtaja kertoo, että kehittäminen on liittynyt erityisesti tuotantoprosessien tehostamiseen. Tässä on hänen mukaansa kyllä kysytty myös asiakkaan mielipidettä silloin, kun muutoksella on ollut vaikutusta yhteistyöhön. Muuten hänen mielestään ei välttämättä asiakkaan kanssa asiasta keskustella. Toimitusjohtaja on sitä mieltä, että sosiaaliset suhteet auttavat tiedon saannissa, mutta eivät ole muuten välttämättömiä. Jos molemmat osapuolet tunnistavat ne hyödyt, joita yhteistyöllä ja kehittämisellä kummallekin osapuolelle on, ei ystävyysuhteilla ole hänen mielestään siinä mitään merkitystä. Hän toteaa, ettei yhteistyösuhteessa ole myöskään mitään sellaista, että huolehdittaisiin toisen osapuolen hyvinvoinnista tai menestyksestä. Toisaalta hän arvioi, että niiden henkilöiden, jotka ovat päivittäin yhteydessä, täytyy kohtuullisen hyvin tulla toistensa kanssa toimeen ja luottaa ensisijaisesti toisen osaamiseen.

Toimittaja on kuitenkin hyödyntänyt asiakkaan kanssa sovellettua menetelmää kehitysryhmästä muissa yhteistyösuhteissa. Toimitusjohtaja pitää tällaista erittäin hyvänä tapana kehittää yhteistyötä.

*”Minusta se oli hyvä tapa. Se oli molempien hyödyksi ja se oli erinomainen tapa kehittää toimintaa....”*

Toimitusjohtaja arvelee, että yritysten fyysinen läheisyys ja toimittajan toimitusnopeus ovat sen oleelliset kilpailuedut edelleenkin.

*”... kyllä tämä läheisyys ja se, että hyvin lyhyellä toimitusajalla pystytään kaikki toimittaan ja varmasti, niin kyllä se kohtuullisen vaikea asia on. Vaik-*

*ka se itse tuote on bulkki -tuote ja helppo tehdä, mutta nimenomaan hallita tämä kokonaisuus ja mahdottoman iso määrä materiaalia, mitä heillä on siihen yksittäisiin osia.... tämä prosessi, mikä heidän kanssaan aikoinaan tehtiin, niin se on toiminut erinomaisesti ja toimitusvarmuus ja kyky ovat olleet erinomaisen hyvää. ”*

Seuraavassa esitettävä asiakasyrityksen kertomus yhteistyötä on tehty ennen yrityksessä tapahtuneita muutoksia. Se siis kuvaa toimittajan ja asiakkaan välistä yhteistyösuhdetta silloin, kun suhde oli kehittymässä ja myös asiakasyrityksessä sen kehittämiseen panostettiin muun muassa osallistumalla aktiivisesti kehitysryhmän työskentelyyn.

### **Asiakasyrityksen (B) toimijan kertomus yhteistyöstä**

Yhteistyösuhde toimittajan kanssa alkoi, kun asiakasyrityksen paikallisen tuotantolaitoksen suhteen tehtiin päätös, että siellä keskitytään pelkkään kokoonpanoon ja komponenttituotanto ulkoistetaan kokonaan. Asiakasyrityksen edustaja arvioi, että enää asiakasyritys ei edes kykenisi valmistamaan samaa, mitä toimittaja: koneet ja laitteet on myyty ja aikaisempi tuotantohenkilöstö on muissa tehtävissä, eikä tuotantotilojakaan löytyisi.

Jo alkuvaiheessa yhteistyössä tavoitteena oli, että toimintaa lähdetään yhdessä kehittämään. Haastateltava kertoo, että aloitusvaiheessa oli muitakin yrityksiä ehdolla, mutta toimittajan etuna oli erityisesti sen fyysinen sijainti ja siitä syystä valinta oli logistisesti järkevin. Tätä hän pitää erittäin tärkeänä seikkana, koska asiakasyrityksen tuotanto vaatii hyvin täsmällisiä toimituksia. Aluksi yhteistyötä tehtiin määräaikaisten sopimuksin, mutta kun asiakasyritys lopetti kyseisen tuotantotoiminnan kaikilta tehtailtaan, aloitettiin suunnittelu mahdollisesta laajemmasta yhteistyöstä. Sen lisäksi, että toimitukset ovat toimittajalle erittäin vaativia ”täsmätoimituksia”, toimittajalta edellytettiin myös volyymijoustoa, joka seuraa asiakasyrityksen tuotannon muutosten tahdissa. Toimittajan tuli myös luoda oma alihankintaverkostonsa, jolla nämä vaatimukset olisivat mahdollista toteuttaa tehokkaasti.

*”... [toimittaja] veloitettiin huolehtimaan itse myös mahdollisten omassa verkostossa toimivien yhteistyökumppaneiden kautta sen, että tällöinen ikään kuin ”rajaton kapasiteetti”, näin lainausmerkeissä, olisi aina käytävissä... täsmälliset toimitukset ja tuotannon määrän mukaan rajaton jousto ja hintakilpailukyky...”*

Yhteistyö perustuu yksityiskohtaiseen monivuotiseen sopimukseen. Lisäksi yritysten avainhenkilöt tapaavat säännöllisesti muun muassa kehittämissyhteistyöryhmässä useamman kerran vuodessa. Tämä työryhmä käy läpi tilannekatsauksia ja siellä pohditaan yhdessä myös erilaisia yhteistyön kehittämisajatuksia. Yksittäisiin toimituksiin liittyen asiakasyrityksessä on yksi henkilö, joka vastaa tästä komponenttihankinnasta. Samoin toimittajan puolella on vastaavasti henkilö, jonka kanssa tämä toimii. Näiden välinen keskustelu liittyy tuotannollisiin asioihin eli valmistuksen etenemiseen ja toimitusaikatauluun. Jokaisesta toimituksesta lähtee muodollinen tilaus. Tilaus lähtee toimittajalle sähköisenä, jolloin toimittajan on mahdollista siirtää se suoraan omaan tuotannonohjausjärjestelmäänsä. Tällainen on mahdollistunut toimittajan puolella tehdyillä järjestelyillä. Toimituksen viivästymisestä on sopimuksissa myös sovittu sanktio, koska toimituksien edellytetään olevan hyvin täsmällisiä. Asiakasyritys saa kuukausittain toimittajalta tilauskohtaisen toimitustäsmällisyysseurantaraportin.

Henkilösuhteita haastateltava kuvaa avoimiksi ja yhteistyöhakuisiksi. Hän kertoo, että molemmin puolin on halu tehdä yhteistyötä yhteisten päämäärien mukaisesti. Kehittämissyöryhmä on rakennettu siten, että molemmilta puolilta on monelta organisaatiotalta henkilöitä mukana.

*”Meillä on käytännössä näissä kehittämissyöryhmän keskusteluissa [toimittajan] puolelta toimitusjohtaja ja sitten on tämä kontaktihenkilö, tämä meidän kontaktihenkilön pelikaveri siinä, ja sitten on tuotannon puolelta tuotantopäällikkö ja työnjohtotason kavereita. Se on hyvin laaja ja syvälle organisaatioon menevä tämä yhteistyö ja luottamuksellista ja avointa.”*

Yleensä sellaiset asiat, jotka liittyvät nimenomaan tähän yhteistyöhön, ovat keskustelun aiheita, ei niinkään toimittajan koko liiketoimintaan liittyvät asiat.

*”... sikäli, kun ne liittyy meidän tekemisiin, niin silloin niistä puhutaan, muttei muuten. Ehkä jostakin tuotantovälineistä ja hankinnasta ja tuotantoinvestoinneista, jotka meidän tekemisiin jotenkin liittyy ja kapasiteetteihin ja tällasiin, niin niistä kyllä kuullaan aika alkuvaiheessa ja kysytään usein mielipiteitäkin...”*

Yhteistyösopimus on monivuotinen, mutta hintoja tarkistetaan työn osalta kerran vuodessa ja raaka-aineen osalta kaksi kertaa vuodessa. Nämä neuvottelut ovat haastateltavan mukaan hyvin selviä, koska muutoksia aiheuttavat tekijät tiedetään hyvin.



Haastateltavan mukaan silloin, kun alun perin sopimuksesta on neuvoteltu, käytiin keskusteluissa hyvin avoimesti läpi toimittajan sisäinen kustannustaso. Sen jälkeen vuositaiset tarkistukset ovat lähinnä indeksilisätarkistuksia. Toiminnan alkuvaiheessa haettiin käytännön yhteistyöhön toimintamallia ja erityisesti toimitusajoissa pysyminen teetti työtä. Nämä ”rullaavat” haastateltavan mielestä jo paremmin.

*”Ainakin tiedetään, että mitä tämä tekeminen on ja minkälaisia ne haasteet tässä on. Niihin ei tarvi enää niin paljon kiinnittää huomiota... laadulliset asiat on yksiä sellaisia kans... teemme hyvin kirjavalle joukolle asiakkaita näitä tuotteita, niin myös laatuvaatimustasot on vähän niin kuin asiakas-kohtaisia ja siihen oppiminen ja sopeutuminen alkuun teetti työtä. Mutta siihenkin on muotoutunut niin kuin tavallaan tällaiset omat normit, joilla määritellään sitten aina tilauskohtaisesti, että tämän tilauksen toimitukset tapahtuvat näiden ja näiden kriteerien pohjalta ja niitä on opittu jo sitten noudattamaan...”*

Haastateltava kertoi, että kokee suhteessa hyväksi erityisesti työskentelytavan ja sen ilmapiiirin, jossa yhteistyötä ja toimintaa on kehitetty. Tästä oli otettu mallia sovellettavaksi muuallakin asiakasyrityksen toiminnassa. Haasteellisinta hänen mukaansa koko toiminnassa on asiakkaiden tilauksiin tulevat viime hetken muutokset, joihin reagointi-aika jää lyhyeksi. Tähänkin on suhteessa löydetty ratkaisumalli.

*”Asiakkaiden taholta tulevat nopeat muutokset mahdollisesti keskeneräiseen tuotantoon. Siihenkin kyllä on jo työkalutkin tavallaan löytynyt ja meillä on olemassa siinä nopeimmillaan kahdeksan tunnin toimitusaika. Sitä varten on sitten sovittu tietyt kriteerit, miten se on mahdollista toteuttaa...”*

Toimittajan rooli on asiakasyrityksen toiminnalle merkittävä, koska toimittajan on haastatellun mukaan kyettävä takaamaan varusteluosien saanti. Juuri tästä syystä yhteistyötä säädellään sopimuksella, koska asiakasyrityksellä ei ole muita täyttämään toimittajan paikkaa.

*”Kyllä se on selkeästi se, että heidän täytyy voida taata meille niiden osien saanti, mitä varten tämä sopimus on tehty, koska meillä ei ole siihen käytännössä... Meillä on siihen olemassa yksi takaportti, mutta senkin käyttö ei voi käytännössä olla muuta kuin väliaikaista. Kyllä se on sen ikään kuin täyttää sopimus kirjaimellisesti, mistä on sovittu. He ovat osa meidän tuotantoprosessia... ja ymmärtää se, että toimitaan tällaisena osana tätä meidän omaa tuotantoprosessia etuineen ja haittoineen.”*

Toimialan näkymät ovat raaka-aineen merkittävän hinnannousun myötä jossain määrin epäselvät. Tähän on asiakasyrityksessä pyritty vastaamaan lisäämällä erilaisin järjeste-

lyin omaa hintakilpailukykyä ja samalla laajentamalla palvelutarjontaa asiakkaille. Osana tätä on myös toimittaja, jonka kanssa suhde on kehittynyt siten, että toimittajalle on keskitetty myös sellaista hankintaa, jota aikaisemmin tuli muualta. Koko suhdetta pyrittiin jatkuvasti kehittämään ja hakemaan jatkuvuutta sekä yhteisiä pelisääntöjä. Laajentuneen yhteistyön osalta haastateltava toivoo, että kaikilta osin päästäisiin samanlaiseen sopimukselliseen toimintaan kuin alkuperäisessä yhteistyössäkin on käytössä. Joka tapauksessa haastateltu on sitä mieltä, että tämän toimittajan kanssa myös asiakasyritys on saanut hyvää kokemusta siitä, miten yhteistyössä toimitaan ja miten sitä kehitetään. Merkittävää on, että kehittäminen oli lisäksi tapahtunut monella organisaatiotasolla.

*”Kyllä tällainen yhdessä toisen yrityksen kanssa kehittämistoimintojen läpi vienti on ainakin niitä henkilöitä opettanut, jotka tässä ovat saaneet olla mukana ja niin kuin sanoin, niin tämän tyyppistä mallia on jollain tavoin jo sovellettu muissakin yhteistyötilanteissa...”*

Yhteistyösuhde analysoidaan seuraavaksi yhteistyömuodon sekä sosiaalisten suhteiden rakenteellisten ja relationaalisten tekijöiden kautta.

#### 5.2.5.1 Analyysi yhteistyösuhteesta 5

Yhteistyömuoto: *strateginen kumppani*

Toimittaja on erikoisasemassa yhden asiakkaan tuotantolaitoksen ainoana ja tarkasti valittuna toimittajana. Sen merkitys asiakasyrityksen liiketoiminnalle on suuri, koska asiakasyritys on lopettanut vastaavan tuotannon kaikilta omilta tuotantolaitoksiltaan ja siirtänyt tuotannon tälle toimittajalle. Toimittajan strategista merkitystä lisää sen läheinen fyysinen sijainti, joka ratkaisee asiakkaalle kriittisen logistiikkaongelman. Toimittajalla on myös pitkä kokemus tuotannollisesta toiminnasta, joten sen tuotannollinen osaaminen on kehittynyttä. Lisäksi toimittajalla on toiminnan vaatima konekanta. Näin toimittaja on taloudellisesti-toiminnallisesti merkittävä ja näillä perusteilla yhteistyömuoto on strateginen kumppani.

Sosiaalinen rakenne: *heikkoja ja vahvoja siteitä, välittäviä verkostoja*

Toimittajan ja asiakkaan yhteistyösuhteen alkuvaiheessa perustettiin yhteistyön kehittämistä varten kehittämisryhmä. Tämän ryhmän toimintaan osallistui useita henkilöitä eri organisaatioitasoilta kummastakin yrityksestä. Ryhmässä keskustelu oli avointa ja

luottamuksellista, mutta tällä hetkellä näissäkin on tapahtunut muutos. Viimeisimmässä haastattelussa ilmeni, että asiakasyrityksessä tapahtuneiden muutosten jälkeen tämän kehitysryhmän kokoontumisia ei ole enää ollut.

Jos arvioidaan tämän hetken tilanteen mukaan, niin suhteessa vuorovaikutus on vähäisempää kuin aikaisemmin. Päivittäisissä tilaus – toimitus -prosessiin liittyvissä asioissa keskustelua käydään edelleen ja keskustelukumppanit määräytyvät tarkasti sopimuksen mukaan. Toimitusjohtaja arvioi, että näiden työparien on kohtuullisen hyvin tultava toimeen keskenään, mutta mitään ystävyyssuhteita heidän välillään ei ole, vaan keskustelut liittyvät työhön. Hän myös toteaa, ettei suhteessa pyritä huolehtimaan toisen hyvinvoinnista tai menestyksestä, joten suhteet eivät ole myöskään emotionaalisesti intensiivisiä. Sen sijaan vastavuoroisuuteen viittaa se, että osapuolilla oli samanlainen näkemys yhteistyöstä ja sen tärkeydestä. Pääosin sosiaaliset siteet toiseen osapuoleen näyttävät olevan suhteellisen heikkoja. Aikaisemman haastattelun perusteella kuitenkin syntyi sellainen kuva, että suhteessa oli kehittymässä myös vahvoja sosiaalisia siteitä. Niistä ei enää tapahtuneiden muutosten jälkeen ole yhtä selvästi viitteitä.

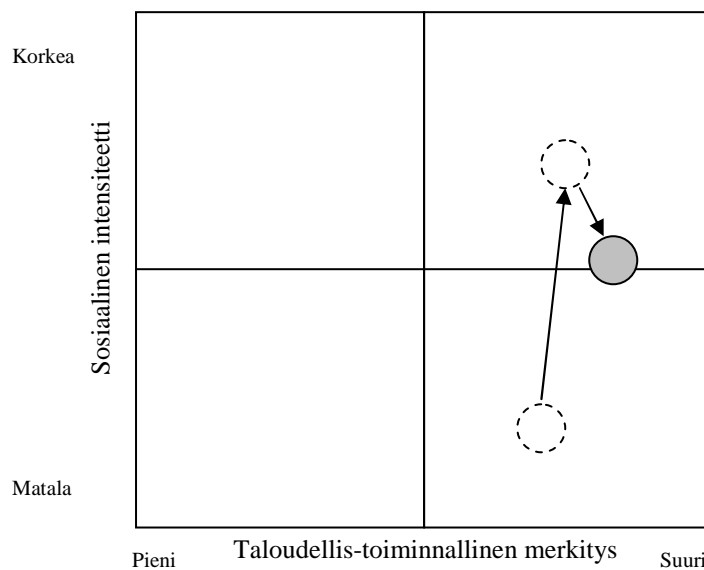
Tästä syystä myös sosiaaliset verkostot ovat enemmänkin yhdistäviä kuin välittäviä. Toimittaja on kehittänyt yhteistyösuhteita muihinkin asiakkaisiin ja osa näistä on jo hyvinkin merkittäviä. Mistään ryhmäidentiteetistä tai käyttäytymistä säätelevistä normeista ei ole viitteitä. Suhteessa painottuu taloudellista vaihdantaa säätelevä sopimuksellisuus.

Sosiaalisen suhteen relationaalisuus:

Käytäntönä ollut kehitystyöryhmä antoi mahdollisuuden normipohjaisen luottamuksen ja moraalisen sitoutumisen kehittämiseen molemmissa organisaatioissa. Tällaiset ovat ajan kuluessa kehittyviä sitä mukaa, kun myönteiset kokemukset yhteistyöstä lisääntyvät. Koska yhteistyön aloittaminen tapahtui kummankin osapuolen painottaessa kustannus – hyöty -näkökohtia, voidaan ajatella, että siinä tilanteessa luottamus oli ensisijaisesti laskelmoivaa ja organisaatioiden välistä luottamusta ja sitoutuminen pragmaattista. Mutta ajan myötä yhteistyön tiivistyessä ja kummankin osapuolen ollessa valmis panostamaan suhteeseen muun muassa kehitysryhmän puitteissa, luottamus olisi voinut syventyä myös henkilöiden väliseksi, jopa tunneperäiseksi. Jotain tällaista oli tapahtumas-

sakin. Mutta asiakasyrityksessä tapahtuneet muutokset vaikuttivat siihen, että yhteistyössä painottuu erityisesti organisaationaalinen luottamus ja yksilötasolla kognitiivinen luottamus. Myös alkuperäisen pragmaattisen sitoutumisen rinnalle olisi saattanut kehittyä henkilötasolla moraalista sitoutumista, varsinkin juuri kehitysryhmässä mukana olevien ja päivittäin yhteistyötä tekevien henkilöiden välille. Kuitenkin vaikuttaa siltä, että sitoutuminen on korostetun pragmaattista. Myös avoimuudessa vaikuttaa tapahtuneen muutos – ainakin siltä osin, ettei kehitysryhmä enää toimi. Sillä foorumillahan yhteistyön osapuolet keskustelivat varsin avoimesti kaikesta yhteistyöhön ja sen kehittämiseen liittyvistä asioista.

Analyysin mukaan yhteistyösuhde alkoi siten, että sijoittui silloin mallin oikeaan alaneljännekseen soluun B. Suhteen myöhempi kehitys kuitenkin siirsi suhteen yhteistyösuhdetta luokittelevan mallin oikeaan yläneljännekseen soluun C. Viimeiset muutokset ovat saaneet aikaan sen, että yhteistyösuhde on jälleen muuttunut ja sijoittuu nyt lähelle oikeaa alaneljänneestä, soluun B (kuviot 25 ja 26).



**Kuvio 26.** Toimittajan ja asiakkaan välisen yhteistyösuhdetta luokittelevan mallin oikeaan alaneljännekseen soluun B. Suhteen myöhempi kehitys kuitenkin siirsi suhteen yhteistyösuhdetta luokittelevan mallin oikeaan yläneljännekseen soluun C. Viimeiset muutokset ovat saaneet aikaan sen, että yhteistyösuhde on jälleen muuttunut ja sijoittuu nyt lähelle oikeaa alaneljänneestä, soluun B (kuviot 25 ja 26).

#### 5.2.5.2 Toimittajan kertomus oppimisesta yhteistyösuhdetta luokittelevan mallin oikeaan alaneljännekseen soluun B

Toimittajayritys on pitkään toiminut ja sillä on kaksi erillistä liiketoiminta-alueita omalla tuotteella. Nämä tuotteet ovat kuitenkin standardituotetta, joihin ei sinänsä sisälly

esimerkiksi tuotekehitystä, eikä myöskään projektinhallintaa. Yhteistyössä oli alkuvaiheessa tarpeen panostaa erityisesti prosessien ja toimintatapojen kehittämiseen. Toimittaja on merkittävä toimija alueellaan ja sen ikä ja koko ovat mahdollistaneet resurssit, joita kehittäminen vaati.

Yhteistyön kehittämistä varten osapuolet perustivat kehittämisryhmän, jossa oli mukana molemmista organisaatioista useita henkilöitä eri organisaatiotasoilta. Kehittäminen liittyi jokapäiväisten rutiinien kehittämiseen: tilausten vastaanotto, tuotanto ja laatuasiat, sekä yleisesti toimintatapoihin liittyvistä asioista. Toimittaja kokikin yhteistyön erityisenä hyötynä omalle organisaatiolleen sellaisen osaamisen kehittämisen, josta on hyötyä myös muissa yhteistyösuhteissa. Toimittaja on myös kyennyt hyödyntämään tätä uutta osaamistaan viime vuosina, kun se on aktiivisesti lähtenyt hakemaan muita alihankinta-asiakkaita. Myös alkuvaiheessa asiakkaan kanssa käytettyä erityistä kehitysryhmää on käytetty näissä uusissa asiakassuhteissa.

*”Kyllä se hyvin paljon vastaavanlaista on. Kyllä se varsinkin näille, kun nyt olemme viime aikoina vähän vaativampia töitä ruvettu tekemään, niin samalla tavalla hyvin avoimesti lähdetty siitä liikkeelle... Lähdetty yhdessä asiakkaan kanssa ratkaista se.”*

Asiakasyrityksellä oli aikaisemmin vastaavaa tuotantoa itsellä, mutta se on siirtänyt tämän osaamisensa toimittajalle. Asiakas oli valmis jakamaan täysin avoimesti tietoaan kaikkeen tähän tuotantoon liittyen. Toimittajan edustajat pääsivät vierailemaan asiakkaan tuotannossa ja tutustumaan asiakkaan tuotantoprosesseihin. Varsinaisesti tuotantollinen osaaminen toimittajalla oli itsellään, mutta erityisesti juuri tuotantoprosessien hallinta ja suunnittelu olivat tärkeää osaamista, jota asiakkaalta saatiin.

*”Kyllä me silloin saatiin heiltä oppia... Silloin ihan alussa he olivat itse tehneet näitä vastaavia tuotteita, mitä me heille nyt teemme. Heillä oli kokemusta siitä. Ja he siinä sitä tietoa meille antoivat... Kyllä he auttoivat. He vastasivat kysymyksiin, jos kysyttiin ja päästivät meidät näkemään siinä alkuvaiheessa sitä heidän omaa prosessiaan. Saimme vierailla siellä ja se oli hyvin avointa molemmin puolin..”*

Projektinhallinta ja sähköinen tiedonsiirto ovat olleet myös sellaisia asioita, joiden osaamista asiakas on siirtänyt toimittajalle. Toimitusjohtaja kertoo, että oman yrityksen kehittäminen tapahtuu aina hyvin suunnitelmallisesti. Yrityksessä laaditaan vuosittaiset

toimintasuunnitelmat ja pitemmän ajan liiketoimintasuunnitelmat. Näiden lisäksi tehdään erilliset kone- ja laiteinvestointeja koskevat suunnitelmat. Myös uusia asiakassuheteita rakennetaan suunnitelmallisesti ja niitä pyritään rakentamaan samalla tavalla kuin suhdetta asiakkaaseen rakennettiin.

Asiakas vaikutti suoraan joihinkin päätöksiin, erityisesti silloin kun kehittämissryhmä vielä toimi aktiivisesti. Sitä kautta tullut informaatio vaikutti kehittämissuuntaan. Toimitusjohtaja kuitenkin toteaa, että yritys on aina tehnyt koneinvestointeja ja toimintatapoja koskevat päätökset itsenäisesti. Tosin asiakkaalta saatetaan kysyä mielipidettä, jos toimenpide vaikuttaa suoranaisesti yhteistyöhön. Tällä hetkellä kehittäminen on kohdistunut omien prosessein tehostamiseen, mutta nyt ajatellen kaikkia asiakkaita.

Kehitystarpeet nousevat yleensä toimintasuunnitelmista. Yrityksellä on tavoitteena kasvu ja kehittyminen ja näihin pyritään suunnitelmallisesti ja laskelmoidusti. Tällainen kehittäminen on ennakoivaa. Toisaalta joskus kehittämistarve nousee myös havainnoista.

*”...joissakin tapauksessa havaitaan, että meillä on esimerkiksi jokin pullon kaula tai joku tällainen. Saattaa olla joku tällainen iso koneriski, esimerkiksi koneen rikkoutumisriski, niin että tuotanto pysähtyy... semmoisiin paikkoihin... ne tulee joskus jälkeensä ja joskus ennen.”*

Kun yhteistyö asiakkaan kanssa alkoi, toimittajayrityksellä ei ollut vastaavasta toiminnasta aikaisempaa kokemusta. Tämäkin oppimisprosessi vietiin läpi samoin kuin kaikki muukin yrityksessä, tarkalla suunnittelulla ja ennakoiden. Henkilökuntaa ei erityisesti koulutettu, vaan tarkalla ohjeistuksella asiat vietiin tuotantoon.

*”...se millä se saatiin aikaiseksi, me tehtiin siitä tällainen oma valmistuslinja, oma valmistusprosessi, omat vastuuhenkilöt ja tarkalla seurannalla ja valvonnalla. Hyvin selkeillä pelisäännöillä. Kyllä se on tekemisen kautta, ei siinä mitään koulutusta ollut. Mutta tavallaan se, että suunniteltiin hyvin tarkkaan se koko prosessi, että millä tavalla esimerkiksi informaatiovirta, minkälaisia papereita ja kaikki toimintatavat. Ne suunniteltiin etukäteen. Tätä on nimenomaan muissa asiakassuhteissa aika menestyksekkäästi käyttäneet, opittu käyttämään. Saada tämä prosessi sujuvaksi on yhtä paljon kuin se tekeminenkin. Se fyysinen tekeminen on vain yksi osa.”*

Toisaalta toimittaja hakee kehittämiseen aktiivisesti tietoa myös muista lähteistä. Valmistusprosessiin liittyvää tietoa haetaan yleensä konekauppailta. Haastateltava kertoo, että internet on tänä päivänä tärkein tietovarasto.

*”Yleensäkin ottaen internet on hyvä lähde, sieltä löytyy kaikki. Niin kuin tähän johtamiseenkin liittyen melkein asia kuin asia, joka on tullut, niin netin kautta lähtee tietoa hakemaan ja yleensä pääsee aika pitkälle... kilpailija-seuranta, jos oikein tosissaan sitä tehdään, niin kyllä me sitten mennään toista kautta. Luottotiedot ja tällaiset.”*

Yrityksessä ei viime aikoina ole mitään aivan uutta tarvinnut oppia. Joitain prosesseja ehkä, joista ei ole ollut osaamista, mutta pääsääntöisesti kaikesta on aikaisempaa tietoa ja kokemusta. Se, miten uuden oppimisessa edetään, riippuu aina siitä, mikä kehittämisen kohde on.

*”Riippuu vähän siitä, kuinka isosta asiasta on kysymys. Jos se on tällainen pieni kehittymisasiasia tai joku, niin kyllä me saatetaan kokeillakin sitä vaan. Mutta jos on joku tällainen isompi, joka maksaa, niin kyllä me sitten lähdetään investointisuunnitelmien ja kehittämissuunnitelmien kautta”.*

Asiakkaan kanssa ei ole enää ollut mitään erityistä kehittämistä. Haastateltava toteaa, että toiminta on jo sillä tavalla vakiintunutta, ettei esimerkiksi työmenetelmiin tarvita mitään uutta. Yhteistyössä käytetään poikkeamaraportteja, joita haastateltu pitää erittäin hyvänä, koska ne ohjaavat kehittämistä. Aikaisemmin nämä poikkeamaraportit käytiin vuosittain asiakkaan kanssa yhdessä läpi. Viime aikoina sitä ei ole tapahtunut, mutta toimittaja uskoo, että käytäntöön palataan vielä.

Viime aikoina tapaamiset asiakkaan kanssa ovat olleet harvinaisempia kuin aikaisemmin. Hän vierailee asiakkaan tehtaalla nelisen kertaa vuodessa. Näillä vierailuilla keskustellaan pääasiassa valmistukseen ja hinnoitteluun liittyvistä asioista. Toimitusjohtaja pyrkii itse käymään tarkistamassa, jos kyse on jostain poikkeamasta.

Oppimisen kontekstia analysoidaan seuraavassa edellä olevan kertomuksen perusteella ja esitetyn mallin mukaisesti oppimisen tarpeen, oppimisen mahdollisuuden sekä tietoympäristön ja jaettavan tiedon kautta. Myös tiedon jakamisen elementtejä analysoidaan. Lopuksi analysoidaan toimittajan oppimismalli.

### 5.2.5.3 Analyysi oppimisen kontekstista ja toimittajan oppimisesta

Tarve oppimiselle: *yhteinen ongelmanratkaisu ja prosessiosaaminen*

Erityisesti osapuolet pyrkivät ratkaisemaan asiakasyrityksen tuotantomalliin liittyvää aikatauluongelmaa. Suhteen toimintatapoja on hiottu ja siihen on panostettu molemmin puolin. Erityisesti toimittajalta on vaadittu juuri toimitustäsmällisyyteen liittyvää prosessiosaamista. Tämä voidaan päätellä myös tarkasti määriteltyjen prosessikaavioiden perusteella. Pääasiassa kehittämisen kohteena yhteistyössä on ollut juuri yhteisen toimintatavan kehittäminen.

Mahdollisuus oppimiselle: *tiedon siirto sekä sosiaalisten suhteiden että virallisen kommunikoinnin kautta*

Yritysten välillä on pääasiassa virallista kommunikointia. Yksi osa tätä on sähköinen tietojärjestelmä, joka toimii tilaus-valmistus-toimitus -ketjun tiedonsiirrossa. Sen käyttöönotto oli toimittajalle iso ja vaativa projekti. Lisäksi eri organisaatiotasolla käydään päivittäin puhelinkeskusteluja, jotka liittyvät pääasiassa tilauksiin. Alkuaikoina, kun asiakas siirsi osaamistaan toimittajalle, tapahtui tämä osin hyvinkin läheisen vuorovaikutuksen kautta. Kehitysryhmän avoimessa ja luottamuksellisessa kanssakäymisessä oli kyse myös tiedon siirrosta sosiaalisten suhteiden kautta. Tosin varsinkin organisaatioiden ylemmän tason keskustelut ja tapaamiset ovat vähentyneet ja kommunikointi on tässä suhteessa muuttunut.

Tietoympäristö ja tiedon laji, jota suhteessa on mahdollista jakaa: *orgaaninen ja dynaaminen, toiminnallistettua ja ankkuroitua tietoa*

Suhteessa vaikuttaa tällä hetkellä olevan pääosin mekaaninen tietoympäristö, joissa vaihdetaan kooditettua ja käsitteellistettyä tietoa. Orgaaninen tietoympäristö liittyy toiminnan kokonaishallintaan, joka yhteistyösuhteen alkuvaiheessa näytti olevan tärkeä kehittämisen kohde. Se vaati molemmilta osapuolilta sopeutumista, sopeuttamista sekä myös osallistavaa johtamiskäytäntöä. Kuitenkin asiakas on muuttunut passiiviseksi tässä suhteessa.



Dynaaminen tietoympäristö oli mahdollista muodostua erityisesti kehitysryhmässä, jossa monen organisaatiotason edustajia osallistuu yhteistyön jatkuvaan kehittämiseen. Siitä muodostuu näin myös monen osa-alueen osaamisen solmukohta. Tällaisessa ryhmässä työskentely edellyttää sekä sosiaalisia että teknisiä valmiuksia.

Toiminnallistettua tietoa suhteessa on vaihdettu alkuvaiheessa, jolloin toimittajan edustajat kävivät asiakkaan tuotannossa tutustumassa asiakkaan tuotantoprosessiin, joka siten siirrettiin toimittajalle. Tällöin on vaihdettu toimintakäytäntöjen osaamiseen liittyvää tietoa, joka liittyy tehtävien tehokkaaseen suorittamiseen. Tietoa on vaihdettu myös monilla organisaatiotasolla, kun yhteistyössä on hiottu yhteisiä toimintatapoja.

Suhteessa on mahdollistunut myös ankkuroidun tiedon jakaminen. Se liittyy esimerkiksi koneisiin ja laitteisiin niiden tehokkaan käytön osaamisena. Erityisesti tehdasvierailut liittyvät tällaisen tiedon jakamiseen. Ankkuroitua tietoa esiintyy myös eksplisiittisenä, koodattuina toimenkuvina, hierarkiasuhteina, ja prosessikaavioina. Henkilöiden tarkasti määritellyt toimenkuvat ja työparit sekä prosessikaaviot kuvaavat tällaista suhteeseen liittyvää ankkuroitua tietoa.

Tiedon jakamisen elementit: *sosialisaatio, ulkoistaminen ja yhdistäminen*

Toiminnallistettua ja ankkuroitua tietoa suhteessa jaettiin tehdasvierailuihin osallistuvien välillä. Käsitteellistetyn tiedon ulkoistamista tapahtuu sekä työparien välillä että kehitysryhmässä kaikkien osallistujien välillä. Tiedon yhdistämistä tapahtuu organisaatioiden välillä kooditettua tietoa siirtämällä ja keräämällä sitä tietovarastoihin.

Oppimisen konteksti vastaa (ennen viime aikojen muutoksia) pääosin esitettyä mallia. Yhteistyösuhde on luokiteltavissa *kehittymistä tukevaksi ja hyödyntäväksi oppimisen kontekstiksi*.

Analyysi oppimisesta:

Toimittajan niin tuotannollinen kuin liiketoiminnallinenkin osaaminen on kehittynyt sen pitkän historian aikana oman tuotteen valmistuksen kautta. Yrityksessä on myös opittu suunnitelmallinen ja hyvin järjestelmällinen tapa toimia ja tällä tavoin tehtiin myös yh-

teistyön kehittämisessä. Koska kokemusta on paljon, on ongelmien ja tilanteiden määrittely selkeää. Suunnitelmia lähdetään tekemään hankkimalla tietoa päätöksenteon pohjaksi. Vaihtoehtoja arvioidaan ja niistä valitaan sellaiset, joilla arvellaan parhaiten saavutettavan tavoitteet. Tästä laaditaan suunnitelmat ja niiden pohjalta kehittämistoimenpiteet, jotka viedään organisaatioon tarkkoina kirjallisina ohjeina. Näiden soveltaminen on myös täsmällistä ja niitä valvotaan järjestelmällisesti. Näin varmistetaan, että jokaisella organisaation jäsenellä on yhteinen tulkinta siitä, mitä tulee tehdä ja miten. Ne myös ankkuroivat tiedon organisaatioon yhteisten merkitysrakenteiden kautta.

Yrityksessä oppiminen tapahtuu pragmaattis-kognitiivisena ja uusi tieto jaetaan tehokkaasti koko organisaatioon. Yhteistyösuhteen alkuvaiheessa on ollut myös pragmaattis-empirististä oppimista, koska yhteistyöhön liittyi myös sellaisia osa-alueita, joista toimittajalla ei ollut kokemusta. Mutta heti, kun asiasta oli syntynyt merkitysrakenteita, joiden varassa voitiin edetä, siirryttiin pragmaattis-kognitiiviseen oppimisen malliin. Toimittajan kehittyminen on vaatinut myös käyttöteorioiden uudistamista, osittain radikaaliakin strategista muuttumista. Tällainen on mahdollistunut kaksikehäisen syväoppimisen kautta. Uusia käyttöteorioita voidaan nyt hyödyntää uusissa asiakassuhteissa.

#### 5.2.6 Case 6

##### **Toimittajan (C1) kertomus yhteistyöstä**

Yritys on perustettu 1980 -luvun lopulla. Henkilökuntaa on noin 25 (12/2006) kun sitä vuonna 2004 oli 20. Liikevaihtoa oli vuonna 2004 runsas miljoona euroa ja vajaa kaksi miljoonaa euroa vuoden 2006 alussa päättyneellä tilikaudella. Vuosi 2002 oli yritykselle kovan kasvun vuosi. Edellisenä vuonna yritys oli siirtynyt uusiin toimitiloihin ja toiminta laajeni. Vuosi 2003 puolestaan oli hieman hiljaisempi ja liikevaihto kasvoi vain vähän. Kuitenkin jälleen vuonna 2004 laajennettiin toimitiloja ja yrityksen liikevaihto kasvoi jälleen merkittävästi. Asiakasyrityksen osuus liikevaihdosta oli vuonna 2004 noin 45 prosenttia.

Uusien tilojen ja uudistettujen tuotantomenetelmien myötä toimittajalla oli suuret kasvuodotukset. Yritys lähti muuttamaan myös toimintamalliaan siten, että pelkästä työn myynnistä siirryttiin kokonaisvaltaisempaan alihankintaan, kohti järjestelmätoimittajan

statusta. Vaikka muutoksessa laskettiin paljon asiakkaan varaan, on toimittaja saanut merkittävästi myös muita asiakkaita, joista yksi on tällä hetkellä asiakasyritystään merkittävämpi.

*”Ajatus silloin oli muuttaa toimintamallia eli perinteisestä alihankintatyöstä. Tarkoitus myös laajentaa asiakaspohjaa. Vuonna 2001 tuli siihen rinnalle toinen merkittävä asiakas, joka on tällä hetkellä itse asiassa suurin asiakas ja suurimpia muutoksia oli silloin juuri se, että muutettiin kokonaisvaltaisempaan alihankintaan eikä pelkästään työn myymiseen, jota oli vielä 1900 -luvun puolella. Materiaalit tuli aikaisemmin [asiakkaalta]. Samaa linjaa jatkettiin myös silloin 2004 kun siirryttiin näihin tiloihin. Silloin hankittiin isommat tilat ja enemmän koneita ja annettiin yrityksen kasvaa sillä volyyminä mitä kivuttomasti maailmalta töitä tuli ja asiakaskunta kasvoi koko ajan. 2000 -luvun alussa oli muutama asiakas ja nyt niitä on muutamia kymmeniä.”*

Asiakas on vaikuttanut yrityksen kehittämiseen merkittävästi koko toiminnan ajan. Kuitenkin viimeisimpiin kehittämistoimenpiteisiin ovat haastateltujen mukaan vaikuttaneet jo oleellisesti muutkin asiakkaat.

*” [asiakas] on ollut tukeva kivijalka [toimittajan] historiassa koko ajan. On myös vaikuttanut näihin kehityspäätöksiin. Mutta näihin viimeisimpiin ei enää sillä lailla suoranaisesti, vaan siinä ovat vaikuttaneet jo kaikki ne muutkin asiakkaat. Mutta vielä se 2001 investointi, kyllä siinä aikalailla tukeuduttiin [asiakkaan] näkökantaan ja niihin lupauksiin mitä sieltä tuli.”*

Haastateltava toteaa, että tällä hetkellä päätöksenteossa katsotaan enemmänkin kokonaisuutta kuin vain yhden asiakkaan tarpeita. Asiakaskunta koostuu hyvin samanlaisista yrityksistä. Haastateltava arvioi, että asiakkaan ja toimittajan välillä ei ole enää niin tiukkaa suhdetta, että asiakas olisi jotenkin erityisasemassa.

*”Tietysti meillä on asiakkaat suurin piirtein ihan vastaavanlaisia yrityksiä ja tarpeet ovat hyvin samanlaisia. Tietysti päätökset varmasti tänä päivänä, kun päätöksiä tehdään, niin enemmän katsotaan kokonaisuutta kuin pelkästään yhtä asiakasta. Ei enää ole niin tiukka linkki. Kokonaisuus on määrävämpi.”*

Asiakasyrityksellä on kuitenkin ollut oma merkityksensä yrityksen kasvussa. Haastateltava toteaa, että asiakasyrityksestä aina riippuu, miten tiivistä yhteistyö on ja kuinka paljon vastuuta sieltä halutaan toimittajalle antaa. Hän on sitä mieltä, että vastuu antaa vastuuta ja toimittaja on halukas ottamaan vastuuta laajemminkin. Asiakasyrityksen kanssa on tehty tiivistä yhteistyötä ja asiakasyritys on varsinkin aikaisemmin antanut suun-

nan toimittajan kehittymiselle. Konehankintojen yhteydessä on yhdessä keskusteltu, minkälainen kone vastaa parhaiten asiakasyrityksen tarpeita. Asiakkaan edustaja on ollut toimittajan mukana tutustumassa erilaisiin vaihtoehtoihin. Asiakas olisi ollut valmis jopa rahoittamaan hankintaa.

*”... että kierrettiin [X:n] kanssa ennen koneiden lopullista ostamispäätöstä. Joten oli suoraankin vaikuttamassa niihin päätöksiin. Ei suoranaista tukea, mutta henkistä tukea ja lupauksia töistä. Nyt on toki muitakin suuria asiakkaita. Olis saanut rahaakin, mutta sieltä ei sitä kuitenkaan otettu.”*

Toimittajan osaaminen on sellaista, ettei asiakkaalla ole vastaavaa. Toimittajan osaaminen onkin haastateltavan mukaan muuta kautta hankittua. Siihen ei ole suoraan vaikuttaneet muutkaan asiakassuhteet. Mutta kehittymisen suhteen on haastateltavan mielestään tärkeintä, että asiakkaat asettavat toimittajalle sellaisia haasteita, että sen on pakko kehittyä ratkaistakseen asiakkaan ongelman.

*” Meidän rooli alihankkijana on sellainen, että meillä pitää olla se oma osaaminen, joka on sellaista, jota ne tarvitsevat ja jota niillä ei ole. Me joudumme sitä meidän osaamista kehittämään muuta kautta eli se ei tule meidän asiakkailta se puoli niinkään. Se mistä asiakkaita pitää kiittää, on se, että ne osaa laittaa meille aika isoja haasteita, jotka taas kehittää meitä, kun meidän pitää löytää niitä ratkaisuja..”*

Kuitenkin toimintatapa ja -malli ovat sellaisia, joissa toimittajan osaaminen on kehittynyt juuri asiakkaan ansiosta ja myötävaikutuksella.

*” Kyllähän varmasti toimintatapa ja toimintamalli. Esimerkiksi laatutietous toiminnan puolella, tietysti tuotteen laatutietous ja muuta niin siellä [asiakkaan] vaatimustaso on aika korkea ja se on sitten auttanut meitä pärjäämään muittenkin kanssa. Se on sellainen asia, joka on opittu sen kautta.”*

Kaikissa haastatteluissa toimittajan edustajat ovat kuvanneet henkilösuhteita asiakasyritykseen hyviksi, ja molemminpuolisesti. Ensimmäisessä haastattelussa (05/04) haastateltava kertoi itse arvostavansa asiakasyrityksessä työskenteleviä henkilöitä. Hän kertoi näiden olevan reiluja ja siinä mielessä yhteistyö on ollut mukavaa. Hän piti yhteistyötä vakaana ja totesi, että asiakasyritys on pitänyt toimittajasta hyvää huolta ja hänellä oli sellainen käsitys, että toimittaja on tärkeä kumppani asiakasyritykselle. Asiakasyritys on ollut myös tärkeä referenssi muiden asiakkaiden suuntaan, vaikka tästä yhteistyösuhteesta ei varsinaisesti missään kerrota, se kyllä tiedetään. Haastateltava arveli silloin, että siitä saattaa olla myös haittaa, koska samalla paikkakunnalla on paljon asiakasyrityk-

sen kilpailijoita. Tällöin saattaa yleisesti tulla sellainen käsitys, että kun yritys on yhden alihankkija, niin silloin ei voi tehdä muille.

Toimittajayrityksen perustaja käy asiakasyrityksessä lähes päivittäin ja käy monien henkilöiden kanssa monenlaisia keskusteluja.

*”Käyn siellä joka päivä. Aina sivutaan myös työasioita. Joskus on työnjohtajatasolla kanssa ja joskus saattaa tulla jopa toimitusjohtaja vastaan, mutta silloin puhellaan kyllä ihan yleisiä asioita. Vitsiä pääsisä.”*

Toimittajayrityksessä kehittämistehtävistä vastaava haastateltu, joka myös vastaa käytännön toiminnan tasolla tuotannosta, kertoo että hän käy melko harvoin asiakasyrityksessä. Asiakasyrityksen toimijat sen sijaan käyvät toimittajayrityksessä. Käynnit liittyvät normaaliin kaupankäyntiin, mutta keskusteluissa voidaan myös tulevaisuuden näkymiä. Yhteisiä tietojärjestelmiä ei yritysten välillä ole, mutta sähköpostilla välitetään tietoa. Myös työkuvat tulevat sähköpostina. Haastateltavan mukaan lähes kaikki toimitajan toimihenkilöt pitävät yhteyttä laajasti asiakkaan toimijoihin.

Viimeisessä haastattelussa (12/06) haastateltavat kuvaavat suhdetta asiakkaaseen avoimeksi myös asiakkaan puolelta. Toisaalta arvioivat, että muilla asiakkailla saattaa olla jollain tavalla merkitystä avoimuuteen, vaikka salassapitosopimukset ovat voimassa, eikä toimittaja näe ongelmaa tässä mielessä olevan.

*”Kyllähän tietysti sellainen asia, että asiakaskunta on kasvanut ja saman alan asiakkaita... kyllähän silloin käy, että aina ei mene aikataulut ykseen. Ja kyllä se silloin voi aiheuttaa, että ei kaikista asioista välttämättä kerrota ja se on ihan ymmärrettävää... kun tehdään saman alan yrityksille töitä ja muuta, niin pikkuisen se varsinkin tällainen tuotepoliittinen asia, vaikka on tietenkin salassapitosopimukset kaikkien asiakkaiden kanssa, niin se voi kuitenkin mennä tunnetasolle.”*

Mitään erillistä kehittämistyöryhmää ei yhteistyösuhteessa ole. Sellaista haastatellun mukaan jossain vaiheessa aloitettiin, mutta se loppui ennen kuin oikein edes alkoikaan. Haastateltava näkeekin, ettei sellaista pidä yrittää ylläpitääkään, ellei sille ole todellista tarvetta. Hänen mielestään enemminkin niin, että kun on joku selkeä ongelma, joka vaatii ratkaisua, niin silloin kootaan ryhmä sitä ratkaisemaan.

Toimittajan edustaja on ollut tietoinen siitä, että asiakasyrityksellä on muitakin vastavia toimittajia. Toisaalta haastateltava toteaa, että tavoitteena on saada yhä suurempi osa asiakkaan valmistuksesta itselle, eikä päästää niitä muille toimittajille. Haastateltava kertoo, että aina kun toimittajan kapasiteetti on täynnä, asiakasyrityksestä lähtee tilaus kilpailijalle. Haastateltu arvelee, että tällöin on aina vaarana, että kilpailijasta kehittyy myös tärkeä toimittaja asiakkaalle. Viimeisessä haastattelussa haastateltu kuvaa kilpailua ajoittain kovaksikin. Hän arvelee, että kilpailijoiden on kuitenkin vaikea ohittaa yhteistyön pitkää historiaa, joka toimittajalla asiakkaan kanssa on. Toimittaja on myös vuosien aikana onnistunut hyvin niissä projekteissa, joita asiakkaalle on tehty.

*”Kyllä meillä on kilpailijoita tässä verkostossa ja se on joskus kovaakin. Mutta kuitenkin ei voi ohittaa sitä pitkää historiaa, joka tässä on [asiakkaan] kanssa ja kuitenkin se on sellainen, joka ainakin tuo meille mahdollisuuden tarjota niitä tuotteita sinne. Me ollaan aika hyvin onnistuttu niissä, joita olemme tehneet sinne... ei oikein paljon ole sellaista negatiivista sanomista. Todellinen vahvuus tulee näistä: pitkistä historiasta ja hyvin hoidetut projektit.”*

Koska asiakasyritys on ollut vähentämässä omaa valmistustoimintaansa, haastateltu uskoo, että oma osaaminen ja konekanta antavat mahdollisuuden entistä laajempaan yhteistyöhön. Toimittaja myös odottaa suurempia haasteita ja on valmis ottamaan vastuuta entistä enemmän. Ensimmäisessä haastattelussa (05/94) haastateltava kertoi, että toimittaja pyrkii pitämään tiukasti kiinni laadusta ja sovitusta aikatauluista. Toisaalta toimittaja ei halua olla eikä ole ollut mikään halpavalmistaja, koska yhtälö halpa, nopea ja hyvä ei voi hänen mielestään toteutua samanaikaisesti. Toimialan kilpailutilanteen arveli helpottuneen viime vuosina.

*”Kun toimiala kasvaa ja tarvetta tulee, niin kilpailu siinä mielessä hieman helpottaa. Silloin ei ole enää sellaisia mukana, jotka laskee väärin, vaan ne, jotka on samalla viivalla ja on samat kustannukset ja tarpeet saada katetta. Todelliset tekijät enää mukana ja kilpailu samalla viivalla. Kun kysyntä on hiljasta mukaan tulee semmoisia, jotka eivät ole alalta, eivätkä osaa laskea, niin näiden kanssa on hankala kilpailla.”*

Haastateltava myös toivoi silloin, että jatkossa toimittajalla olisi mahdollisuus päästä mukaan jo tarjousvaiheessa. Toimittaja oli valmis ottamaan vastuuta jo asiakkaan tarjousvaiheesta lähtien. Yrityksen kilpailuetuna muihin toimittajiin arveli olevan monipuolisuus, myös suuressa mittakaavassa, ja se, että toimittaja pystyy tekemään lähes

kaiken itse, avaimet käteen -periaatteella. Haastateltava kuitenkin arveli, että vastaavanslaisia tekijöitä saattaa olla muitakin.

Viimeisessä haastattelussa (12/06) haastateltu kertoo, että kaikkien asiakkaiden kanssa käydään neuvotteluja jo ennen suunnittelua. Tämän arvelee jossain määrin aiheuttavan asiakkaisissa pelkoja tietovuodoista ja vastaavista. Kuitenkin hän on sitä mieltä, että ajan myötä tällainen kuitenkin hyödyttää kaikkia asiakkaita.

*”Kyllä tällaisissa yksittäisissä projekteissa... niin sitten voidaan käydä jo etukäteen ennen suunnittelua läpi, onko järkevämpi tehdä näin ja hinnoitellaan eri vaihtoehtoja ja muita, niin kyllä tällaista kanssakäymistä on niin [asiakkaan] kanssa kuin muidenkin kanssa. Ja nämä ovat olleet erittäin hyviä, kun olemme kertoneet, mitä näillä koneilla saa, mihin pystymme ja mitä suunnittelijan pitää ottaa huomioon piirtäessään kuvaa, niin ne on olleet erittäin antoisia päiviä sellaiset. Heillä kuitenkin saattaa olla pelkona, että siellä jotain tietotaitoa vuotaa johonkin toiseen paikkaa. Pitkässä juoksussa varmasti hyödyttää kaikkia.”*

Toimittaja on myös pohtinut, mikä kynnyksen kunkin asiakkaan kohdalla on korvata toimittaja toisella. Tuloksena pohdinnasta asiakkaan kohdalla on, että asiakas tarvitsee toimittajaa siinä määrin, että vaihtaminen ei ole kovin todennäköistä. Ainakin haastateltava arvioi, että kestäisi varmasti melko kauan täyttää toimittajan paikka uudella toimittajalla. Hän lisää vielä, että uskoo toimittajan olevan strategisesti merkittävä kumppani asiakkaalle. Tähän toinen haastateltava lisää, että myös hän uskoo asian näin olevan, koska asiakas on järjestänyt toimittajalle töitä silloinkin, kun niitä on ollut asiakkaalla vähän.

*”Uskon siihen vakaasti. Sanotaan nyt vaikka näin, että silloin kun [asiakkaalla] on vähän töitä, niin kyllä se meille on järjestänyt. Se pelkää ehkä sitä, että tulee muualta töitä, eivätkä enää saakaa...”*

Haastateltu arvelee merkittävämpänä tähän vaikuttavana asiana sen, että toimittaja pystyy toimittamaan kokonaisvaltaisesti. Lisäksi yhdessä suunniteltu konekanta vaikuttaa siihen, että toimittajan suunnittelijat osaavat suunnitella projektit siten, että ne soveltuvat erityisesti toimittajan koneilla tehtäviksi. Kun viimeisin konehankinta tehtiin, toimittaja järjesti asiakkaan suunnittelijoille erityisiä kursseja.

*”Siihen varmaan vaikuttaa se, että me pystytään toimittamaan kokonaisvaltaisesti näitä, joita asiakas tarvitsee ja sitten hyvin pitkälle tämä, mitä olemme tuossa kehittäneet ja josta olemme impulssin joskus [asiakkaan]*

*kautta saatu, niin on myös se, että heidän suunnittelu suunnittelee ja osaa suunnitella ne siten, että se palvelee tätä meidän konekantaan tai meidän konekanta palvelee heidän suunnitteluaan Näitä osiahan voi tilata jostain muualtakin, mutta sitten siihen tulee se katetta katteelle.”*

Korvattavuuteen vaikuttaa haastateltavien mielestä myös hyvät henkilökohtaiset suhteet. He arvelevat, että juuri henkilösuhteissa tapahtuvat muutokset tai esimerkiksi salassapitosopimuksen rikkominen voisivat olla sellainen asia, joka saattaisi johtaa toimittajan korvaamiseen.

*”Niin jos sitä oikein miettii, niin kyllä tällainen totaalinen henkilökemioitten sopimattomuus jossain vaiheessa tai ristiin meneminen tai joku tällainen voisi olla. Tietenkin myös se, että me loukkaamme jotain salassapitosopimusta tai jotain muuta, niin nämä nyt voisi olla sellaisia vaihtoehtoja.”*

Kuitenkin toimittajayrityksen perustaja kertoo, että hän on tuntenut asiakasyrityksen omistajat henkilökohtaisesti jo yli kymmenen vuotta ennen yrityksensä perustamista ja nämä ovat edelleenkin hyviä ystäviä. Lisäksi asiakkaan henkilökunnassa on hänellä perhetuttujakin, joiden kanssa vietetään jopa lomia yhdessä. Haastateltavat arvelevat kuitenkin, että henkilösuhteet vaikuttavat yleensäkin siihen, että yritys saa tarjouspyyntöjä, mutta se ei kuitenkaan ole tae siitä, että kauppa saadaan. Vaikka henkilösuhteet ovat hyvät, ei silloinkaan voi kauppaa yrittää tehdä hinnalla millä hyvänsä.

*”Henkilösuhteilla on aika iso merkitys nimenomaan siihen, että saat tarjouskyselyjä, mutta pelkästään henkilösuhteilla ei kauppaa tee. Et voi tarjota hinnalla millä hyvänsä, vaikka olisi kuinka hyvät suhteet. Sanoisin näin, että kanssakäymisen alkuun siihen asti, että lähtee tarjouskysely, niin siihen asti vaikuttaa nämä henkilösuhteet hyvin pitkälle. Mutta sitten, kun se päätös tehdään, niin sitten vaakakupissa on syvemmällä se, missä on se taloudellis-toiminnallinen puoli.”*

Ensimmäisessä haastattelussa (05/04) ilmeni, että omaa tuotetta on jo monta vuotta ollut tarkoitus kehittää. Haastateltava toteaa viimeisessä haastattelussa, että onneksi on ollut niin hyviä asiakkaita, että ei ole ollut aikaa eikä suurta tarvettakaan panostaa sellaiseen. Kuitenkin toimittajan strategiaan on kirjattu, että kahden seuraavan vuoden aikana oma tuote on kehitettävä. Haastateltava toteaa, että helpotuksena on ollut, ettei ole ollut ehdotonta pakkoa eikä välitöntä kiirettäkään toteutukseen. Lisäksi hän on sitä mieltä, että toimittajan on oltava tarkkana oman tuotteen kanssa, ettei käy niin, että asiakkaat koke-



vat toimittajan kilpailijakseen. Edelleenkin ei yrityksellä ole omaa tuotetta ja strateginen uudelleen suuntautuminen on siirtänyt sitä edelleen tulevaisuuteen.

Ensimmäisessä haastattelussa (05/04) haastateltava oli myös sitä mieltä, että tällainen yhteistyö on molempien etu. Yhteistyö asiakkaan kanssa on sellaista, että asiakasyrityksen hankintoja tekevällä on todella helppo tehtävä ostaessaan toimittajalta, koska hänen tarvitsee vain lähettää työkuvat ja hän tietää varmuudella, että toimitus on juuri sellainen kuin pitääkin ilman sen suurempia kyselyjä ja selvityksiä.

### **Asiakasyrityksen (C) toimijoiden kertomus yhteistyöstä**

Yritystenvälinen yhteistyö on alkanut vuonna 1989. Siihen aikoihin asiakasyritys lähti kasvamaan ja sen seurauksena haettiin mukaan alihankkijoita. Uutena taloon tullut tuotantopäällikkö kuuli, että tällainen yrittäjä oli aloittamassa yritystoimintaa maaseudun sivuelinkeinona ja haastateltava otti yhteyttä kyseiseen yrittäjään. Hän ei muuten aikaisemmin ollut tekemisissä, mutta kyseli taustatietoa ja sai kuulla, että kyseessä oli hyvä ja luotettava henkilö, jolla on myös tarvittavaa osaamista. Tosin henkilöllä ei ollut aikaisempaa yrittäjäkokemusta. Tuotantopäällikkö päätti kuitenkin pyytää tarjousta tietyistä rakenteista.

Samaa työtä tehtiin silloin myös asiakasyrityksessä, mutta koska määrät olivat kasvun myötä lisääntyneet, oli tarvetta lisäkapasiteetille. Yrittäjä tuli itse käymään ja markkinoimaan yritystään. Yrittäjällä oli alun perin ajatuksena saada entiseltä työnantajaltaan töitä, mutta ilmeisesti (asiakasyrityksen edustajan arvio) entinen työnantaja piti yrittäjäksi lähtöä pahana, eikä yrittäjä sitä kautta sitten töitä saanutkaan.

Nytemmin toimittaja tekee osaksi myös sellaisia töitä, joihin asiakasyrityksellä ei itsellään ole valmiuksia, esimerkiksi vaadittavaa konekantaa. Konekantaa siirrettiin toimittajalle silloin, kun yhteistyö toden teolla alkoi. Asiakasyrityksen ja toimittajan välinen yhteistyö on vuosien kuluessa muuttunut huomattavasti.

*”...tähän päivään kun peilataan [toimittajan] tilannetta, niin meillä on muuttunut tämä toiminta ja kasvanut, teknistynyt enemmän... niin se on muuttunut eri tasolle verrattuna siihen, kun yhteistyö on alkanut... ja meillä*

*on itsellä muuttunut toiselle tasolle, se oli paljon yksinkertaisempaa, mitä silloin tehtiin.”*

Haastateltava arvioi, että toki silloin oli myös vaihtoehtoja, 4 – 5 alihankkijaa, joka määrä hyvin vastasi silloista tarvetta. Siihen aikaan ei asiakasyrityksellä ollut tarjota työtä samalla tavoin kuin nykyään, lähinnä pienempää komponenttia ja joitain työsuorituksia. Haastateltava huomauttaa, ettei tälläkään toimittajalla sinänsä mitään etulyöntiasemaa muihin alihankkijoihin nähden ollut. Mitään sopimuksiakaan ei siihen aikaan ollut, vaan tilauskohtaisesti kauppa kauppana. Mutta yrittäjän aikaisempi työkokemus järjestelmätöimituksista ja asiakasrajapintatoiminnasta edesauttoi yhteistyön kehittymistä.

*”... tämmöisessä asiakasrajapinnassa toimineena henkilönä hän ymmärsi asiakkaan näkökulman ja ymmärsi, että näitä systeemejä pitää kehittää. Alusta alkaen hän lähti miettimään sitä oman valmistuksen ja tuotteiden kehittämistä. Oli paljon muita pajoja, jotka oli jäänyt sille tasolle, että ei ollut ajatusta mistään tulevaisuudesta tai paremmasta. Siinä mielessä oli virkistävä poikkeus. Se on se ajatus säilynyt koko ajan... siellä on tehty kehitystyötä ja sen takia se on pysynyt meillä hyvin pinnalla. Koulutettu porukkaa, kouluttauduttu työn kautta, uskallettu ottaa haasteita vastaan ja niin päin pois. Panostettu koneisiin ja kehitetty systeemeitä. Heidän kanssa on aina voitu keskustella näistä kehitysasioista, että mihin suuntaan maailma menee ja mikä olisi hyvä kehityksen kannalta ja he on tehneet myöskin investointeja ja satsauksia siihen suuntaan... se on hyvin monitahoista ja monitasoista se yhteistyö.”*

Toimittaja on ajan myötä kehittynyt työsuorituksen tarjoajasta järjestelmätöimittajaksi. Alkuaikoina asiakas toimitti kaikille alihankkijoilleen materiaalit. Tällä hetkellä asiakas ostaa joitain komponentteja ja toimittaa ne toimittajalle, mutta pääasiassa materiaalin toimittaja hankkii itse. Kuitenkaan edelleenkaan ei asiakkaan ja toimittajan välillä ole mitään sopimuksia. Haastateltava toteaa, että yhteistyö perustuu henkilökohtaiseen molemminpuoliseen luottamukseen.

*”... ei meillä ole koskaan ollut muita sopimuksia alihankkijoiden kanssa kuin tilaus ja tuskin tulee olemaan... mutta se perustuu henkilökohtaiseen luottamukseen, molemminpuoliseen. Jos laatu ei pysy kunnossa ja sellaisella tasolla kun sovitaan, niin se loppuu se yhteistyö. Kaikki on tiennyt sen. Ei se ole sen kummempia asioita, sitten me ei vaan osteta... toki meillä on sitten ollut erilaisia ohjeita, että miten pitää tehdä meille jotain laitteita, mutta ne on ollut informatiivisia ohjeita. Ja alihankkijat on oppineet sen tavan, että se on sitä sanaton informaatiota mitä kuvissa ei ole...”*

Asiakasyritys pyrkii pitämään huolta kaikkien merkittävien toimittajiensa taloudellisesta tilanteesta ja muutenkin tukemalla hyviä toimittajiaan niin, että nämä kehittyisivät oikeaan suuntaan.

*”... paljon pohdittu juuri mikä meidän alihankkijoiden riski on ja millaisia niiden rahoituslaskelmat on... ja onko niillä riittävästi kuormitusta ja onko niillä riittävästi kuormitusta meidän lisäksi eli kyllä me koko ajan sitä pohditaan, että miten meidän alihankkijat pysyisivät hyvässä kunnossa ja miten ne pystyis palvelemaan meitä... ja juuri esimerkiksi näillä, tuetaan antamalla tietoa ja vaikka käyttämällä kattomassa jotain toisia alihankkijoita, että he saisi uskoa omaan tekemiseensä ja investointien toteuttamiseen ja tällaiseen... että se nyt on lähinnä tällaista, mitä voi tietämyksen ja henkisen tuen kautta... plus kyllä me ollaan sitten ihan taloudellisia neuvoja annettu ja tämmöistä tehty. Ja [toimittajan] kanssa on neuvottu kuinka kannattaa kustannusseurantaa ja tällaista kehittää, ja joidenkin muidenkin alihankkijoiden kanssa... kyllä koko ajan on ollut, että ne alihankkijat, mitkä me näemme semmoisina terveinä ja semmoisina, jotka on vastaanottavia, niin niiden kanssa tehdään aitoa yhteistyötä. Puhutaan kuormituksista, kapasiteetista, tulevaisuudesta ja semmoisista.”*

Asiakasyritys myös hyväksyy sen, että toimittaja voi tehdä alihankintaa myös asiakasyrityksen kilpailijoille, koska sellainen lisää osaamista.

*”... sinänsä meidän kilpailijalle tekeminen on pikkuisen hyödyksikin, että jos on tehnyt vastaavanlaisia järjestelmiä, niin sitä osaamista ja ajattelumallia, jos on tehnyt samanlaisia tuotteita, niin se auttaa meidänkin tuotteen laadinnassa.”*

Asiakasyrityksen edustaja kuvailee yhteistyösuhdetta toimittajaan siten, että molemmin puolin on yhteinen käsitys siitä, miksi yhteistyötä tehdään ja missä siinä ovat kilpailukyvyyn avaimet. Toisaalta toteaa, että toimittaja on mukana normaalissa kilpailutuksessa ja ymmärtää myös, miksi on siinä. Jos toimittajan hinta on kalliimpi, niin silloin siitä keskustellaan.

*”... onko laskettu väärin, onko se heidän tekniikkansa jollain lailla, vai perustuuko se toisella puolella väärinlaskettuun tai erinomaisuuteen tai, ... puretaan auki se asia. Voihan se olla, että heillä on niin paljon töitä, että joutuu tekemään ylitöinä ja se on sen takia niin kallis. Mutta kyllä se analysoidaan hyvin tarkkaan... toisaalta hekin on meidän kautta aika hyvin tietoisia tästä yleisestä hintatasosta, koska mites he muuten tietäis He näkee sitten sitä omaa katettaan siellä, että riittääkö yleinen markkinahintataso siihen oman katteen ylläpitämiseen... sitten siellä etsitään niitä konsteja, millä se kustannustaso saadaan pidettyä kurissa, että voi kannattavaa bisnestä sillä markkinahinnalla tehdä.”*

Toisaalta toimittaja on ottanut riskejä ja investoinut asiakasyrityksen tarpeiden mukaan.

*”... he on rakentaneet kokoonpanohallin, kun on sanottu, että tarvitaan kokoonpanohalli ja he on rakentaneet maalaamon, kun on sanottu, että tarvitaan maalaamo. Ne on siirtyneet tuolta, kun on sanottu, että pitäis siirtyä, ostaneet isomman tilan. Me ymmärrämme toisiamme ja niillä on toisaalta kova usko meidän kasvuumme. Kasvu on, tai tämä taso, millä me toimitaan, on pysyvää, että ne uskaltaa investoida.”*

Lisäksi asiakkaan ja toimittajan välillä yhteistyötä on edistetty myös siten, että toimittajayrityksessä työskentelevä nuorempi omistajapolvi on työskennellyt asiakkaan asennustyömailla, jotta näkevät maailmaa ja saavat näkemystä asiakaskontakteista ja loppuasiakkaasta. Asiakkaan edustaja kuvaa tätä yhdessä kasvamiseksi. Kaiken tällaisen myötä yhteistyösuhde toimittajan ja asiakkaan välillä on nyt erittäin vahva, vaikka edelleenkin asiakkaalla on myös korvaavia toimittajia verkostossaan.

Aluksi vuorovaikutus tapahtui vain toimittajayrityksen yrittäjän ja asiakkaan tuotantopäällikön kesken. Sen jälkeen asiakasyritykseen palkattiin hankinnoista vastaava henkilö. Hän myös kommunikoi aluksi lähinnä toimittajayrittäjän itsensä kanssa. Vuonna 2000, kun asiakkaan toiminta laajeni ja toimittajalle tuli vastuulleen myös materiaalihankinnat, asiakas ehdotti, että toimittaja palkkaisi henkilön, joka hallitsee niin materiaalin ostamisen kuin hinnoittelunkin. Sellainen henkilö myös löytyi ja nyt tämä henkilö vastaa päivittäisestä yhteydenpidosta lähinnä alihankinnoista vastaavaan. Tuotantojohtaja keskustelelee toimittajan kanssa lähinnä kehittämiseen liittyvissä asioissa, jolloin toimittajan puolella ovat kaikki toimittajayrityksen omistajat. Toimittajan kanssa käydään myös strategiakeskusteluja, kuukausittain keskustellaan tulevaisuuden näkymistä ja ennusteita.

Asiakasyrityksen edustajat toteavat, että mitä pidempään on yhteistyötä tehty, sitä enemmän tullaan henkilökohtaiselle tasolle: ollaan ystäviä ja puhutaan samaa kieltä. Tuotantojohtaja on yrittäjän kanssa perhetuttu. Tapaavat työn ulkopuolellakin, mutta silloin puhutaan aivan muusta kuin työasioista. Toisaalta yhteistyösuhde on myös sillä tavalla avointa ja luottamuksellista, että hinnoista keskustellaan täysin avoimesti. Asiakkaalla on myös sellainen periaate, että jos asiakas tekee kauppaa liian alhaisin hinnoin,

sitä ei voida siirtää toimittajan kontolle. Ennen pitkää toimittaja sillä keinoin menettään.

Aikaisemmin toimittajan liikevaihdosta asiakkaan osuus oli noin 95 prosenttia. Asiakasyrityksestä oli silloin neuvottu toimittajaa hakemaan muitakin asiakkaita, josta tulisi ympärivuotista peruskuormaa. Ja yrittäjä lähti toteuttamaan neuvoa. Sitä pidetään asiakasyrityksessä hyvänä kehityksenä, koska se mahdollisti myös uusien koneiden hankinnan. Asiakas ei ole koskaan sitoutunut kirjallisesti mihinkään, vaikka onkin antanut toimittajalle vinkkejä investoinneista ja laajentumisesta.

Toisaalta toimittajan kehittyminen on mahdollistanut sen siirtymisen järjestelmätoimituksiin. Asiakas ostaa toimittajalta projektiin kaikki laitteet sähköistystä vaille valmiina. Tämän myötä toimittajalle on siirtynyt myös osavastuu suunnittelusta ja tuotekehityksestä. Tämä tapahtuu yhdessä asiakkaan suunnittelijan kanssa. Kun joku projekti on kehitetty valmistusystävälliseksi yhteistyössä, asiakkaan suunnittelija jakaa tiedon muille suunnittelijoille. Tämä nähdään tärkeänä, koska toimittajalla on sellaista modernia tekniikkaa käytössään, josta asiakasyrityksessä ei ole kokemusta. Tällainen yhteistyö ei edellytä, että toimittajalla olisi suunnittelija, vaan enemmänkin niin päin, että asiakas vie suunnittelijan toimittajalle. Asiakkaan tuotantopäällikkö tosin visioi, että seuraava vaihe saattaa olla se, että toimittajalla on oma suunnittelijakin. Silloin on mahdollista, että toimittaja onkin mukana jo ennen kaupantekoa. Visiona hän näkee, että projektointi ja myynti jää asiakkaalle ja toimittaja siirtyy yhä laajempiin kokonaisuuksiin.

Haastateltavan mielestä tällaisia toimittajia ei monia löydy, koska tällainen vaatii kokemusta asiakasrajapinnasta ja asiakkaan prosesseista. Haastateltava näkee kuitenkin mahdolltomaksi, että yksikään alihankkija kykenisi tekemään projektista kauppaa esimerkiksi jonnekin USA:han. Toisaalta jo nyt käy joskus niin, että joku suomalainen asiakas kysyy jotain ja asiakas ohjaa kysyjän suoraan toimittajalle. Tällöin tarve ei ole varsinaisesti projektille, vaan kyse on puhtaasti jostain laitetoimituksesta, joka ei sinänsä vaadi suunnitteluakaan.

Nykyään toimitusajat ovat yhä tiukempia. Kauppaa voidaan suunnitella vuosia, mutta sitten kun se tilaus tulee, on enää muutama viikko aikaa valmistamiseen. Tällöin asiakkaalla pitää olla useita tasavahvoja toimittajia, että aikatauluissa pysytään.

*”... nämä projektit, niitähän käydään usein jopa vuosia, ennen kun siitä tulee päätös meidän asiakkaan puolelta... se syödään hyvin pitkälti se aika ennen kaupankäyntiä ja senkin jälkeen on sitä esisuunnittelua, kun tarkennetaan tuotetta. Mutta me ollaan jo tiukassa aikajanassa siinä vaiheessa, kun projekti on suunniteltu kuviksi asti ja niitä ruvetaan valmistamaan. Siinä puhutaan 3-5 viikkoa siitä kun piirustukset tulee, kun meillä pitää olla valmis laite siinä lattialla. Eli pitää olla koko projektin laitteet... me joudutaan valmistamaan niitä leveällä sektorilla... se 2-3 pajaa ei selviä niistä niin lyhyessä ajassa, vaan se pitää levittää, pitää olla useita tekijöitä. Samanlaatuisia... niiden pitää tulla samaan aikaan tai muuten se menee se loppupää puuroksi...”*

Yhteistyösuhte analysoidaan seuraavassa yhteistyömuodon sekä sosiaalisten suhteiden rakenteellisten ja relationaalisten tekijöiden kautta.

#### 5.2.6.1 Analyysi yhteistyösuhteesta 6

Yhteistyönmuoto: *strateginen kumppani*

Aivan viime vuosiin asti toimittaja on ollut lähinnä etuoikeutettu toimittaja. Kuitenkin viimeisten kuuden vuoden aikana tapahtunut kehitys on lisännyt sen taloudellistoiminnallista merkitystä asiakkaalle. Toimittajan nopea kehittyminen ja panostus kehittymiseen ovat tehneet siitä melko vaikeasti korvattavan osaajan. Yrityksellä on nyt valmiudet vastata tuotannollisesti kokonaisvaltaisesti asiakkaan projekteista – siitä on kehittynyt järjestelmätoimittaja. Näin toimittajan voidaan arvioida olevan tällä hetkellä asiakkaalle strateginen kumppani.

Sosiaalinen rakenne: *heikkoja ja vahvoja siteitä, välittävä verkosto*

Suhteessa on viime aikoina kehittynyt aikaisempien vahvojen sosiaalisten siteiden rinnalle myös heikkoja siteitä. Yhteistyön kontaktipinnalla toimivien henkilöiden määrä on lisääntynyt molemmin puolin. Toimittajan henkilöstöllä on suhteita myös muihin asiakkaisiin, koska toimittajayrityksen asiakaskunta on laajentunut ja uusia jopa asiakasyritystä merkittävämpiä asiakassuhteita on kehitetty. Kuitenkin edelleen vahvat siteet joidenkin henkilöiden välillä vaikuttavat toimittajan asemaan asiakkaan toimittajaverkos-

tossa. Varsinkin toimittajayrityksen perustajalla on henkilökohtaisia ystävyysuhteita asiakasyrityksen johtohenkilöihin. Hän käy lähes päivittäin asiakasyrityksessä. Muilla asiakasrajapinnalla toimivilla henkilöillä on päivittäistä vuorovaikutusta, mutta se on enimmäkseen työhön liittyvää. Suhteessa on myös vielä jäljellä emotionaalista intensiteettiä varsinkin juuri yrittäjän ja hänen tuttujen asiakasyrityksessä työskentelevien kumppaniensa välillä. Muiden rajapintahenkilöiden välillä ei sellaisesta ole viitteitä. Myös vastavuoroisuutta ainakin yrittäjän ja asiakasyrityksen tiettyjen henkilöiden välillä on. Alkuvaiheessa varsinkin tämä on ollut hyvin voimakas ja edelleen yrittäjä kertoo huomanneensa, että asiakas haluaa ylläpitää suhdetta.

Viimeaikainen kehitys on vaikuttanut siihen, että asiakkaan kanssa tehtävä yhteistyö ei ole toimittajaa sitovaa, vaan päätöksenteossa otetaan nyt huomioon koko asiakaskunta. Muut asiakkaat vaikuttavat myös siihen, että mitenkään erityistä ryhmäidentiteettiä ei ole, vaikka yhteistyö asiakkaan kanssa on edelleen tärkeää toimittajalle. Lisäksi kaikista asiakassuhteissa saatua osaamista hyödynnetään koko asiakaskunnan hyväksi, jolloin sosiaalisista verkostoista muodostuu ennemminkin välittäviä kuin sitovia tai pelkästään yhdistäviä verkostoja, koska tietoa jaetaan puolin ja toisin.

*”Tietysti nämä henkilöt, jotka meidän kanssa toimivat, he ovat sellaisia, jotka välittävät tietoa sieltä päin ja kertovat omista toiveistaan ja muuta. Ja taas sitten vuorovaikutusta on myös toisinkin päin.”*

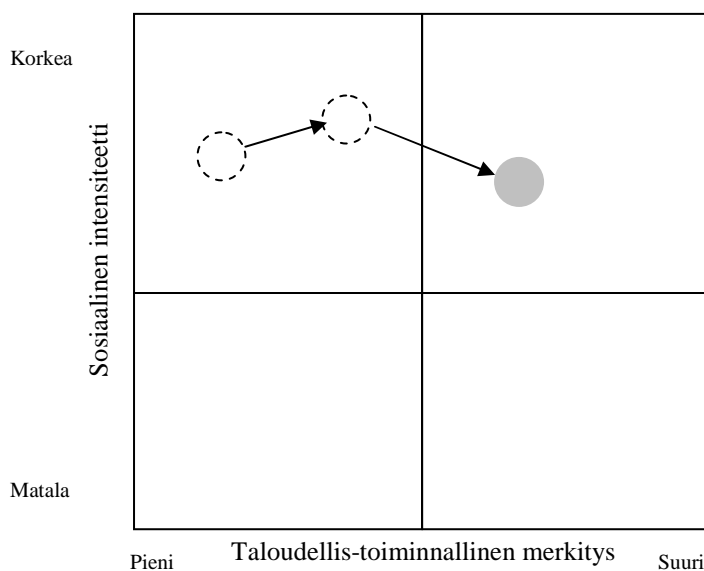
Sosiaalisen suhteen relationaalisuus:

Luottamus yhteistyösuhteessa näyttää olevan suhteellisen korkeaa, niin yksilöllisenä kuin organisationaalisenä. Organisationaalista luottamusta haastatteluiden perusteella näyttäisi olevan molemmilla osapuolilla – luotetaan toisen osaamiseen, rehellisyyteen sekä integriteettiin. Kokemus yhteisyydestä on viimeisten vuosien aikana jossain määrin vähentynyt toimittajan muiden asiakkaiden vuoksi. Yhteistyössä on tulevaisuuden näkymistä ja suunnitelmista aina keskusteltu avoimesti. Toisaalta asiakaskunnan laajeneminen saa haastateltavan arvioimaan, että sillä saattaa olla merkitystä avoimuuteen salsapitosopimuksista huolimatta.

Sitoutuminen asiakkaaseen vaikuttaa olevan pragmaattista, mutta tietyllä tasolla myös moraalista. Varsinkin aikaisemmin asiakas huolehti siitä, että vaikka asiakkaalla oli vä-

hän töitä, niitä järjestettiin myös toimittajalle. Edelleenkin asiakas pyrkii ylläpitämään tasaista työkantaa toimittajalla, mutta tämä saattaa johtua enemmänkin pragmaattisesta sitoutumisesta eli siitä, että sillä ei ole varaa päästää hyvää toimittajaa luisumaan kokonaan kilpailijoidensa käyttöön. Toimittajankin puolelta sitoutuminen vaikuttaa olevan pragmaattista, jossa ensisijaisena kriteerinä on asiakkaan kanssa tehtävän yhteistyön hyötynäkökohdat. Aikaisemmin siinä on ollut mukana myös moraalista sitoutumista.

Analyysin mukaan asiakkaan ja toimittajan yhteistyösuhde sijoittuu yhteistyösuhteita luokittelevan mallin oikeaan yläneljännekseen soluun CC (kuvio 27).



**Kuvio 27.** Toimittajan ja asiakkaan välisen yhteistyösuhteen asemointi ja kehittyminen yhteistyösuhteessa 6.

Toimittajayritys oli pitkään melko pieni yritys ja tarjosi asiakkaalle työsuorituksia. Yrittäjällä oli kuitenkin hyvät henkilökohtaiset suhteet asiakasyrityksen omistajiin. Yhteistyön myötä hänen ja asiakkaan alihankinnasta vastaavien henkilöiden välille muodostui ystävyyssuhteita. Vuosituhannen vaihteessa toimittajayritystä lähdettiin määrätietoisesti kehittämään järjestelmätoimittajaksi. Asiakas oli tässä kehitystyössä taustavaikuttajana ja tukijana. Toimittaja investoi tuotantotiloihin, koneisiin ja laitteisiin sekä palkkasi kokeneen osaajan kehittämistehtäviin. Yritys onkin kehittynyt merkittäväksi järjestelmätoimittajaksi ja tämän kehityksen myötä siitä on tullut markkinoilla varteenotettava teki-



jä. Tämä on lisännyt sen merkitystä asiakkaalle. Edelleen yrityksen perustajalla on vahvat sosiaaliset siteet asiakkaaseen, mutta muiden asiakassuhteiden myötä sosiaalinen intensiteetti on jossain määrin laskenut. Toimittajasta on kuitenkin viimeisten vuosien aikana kehittynyt asiakkaalle strateginen kumppani.

#### 5.2.6.2 Toimittajan kertomus oppimisesta yhteistyösuhteessa 6

Toimittaja pyrkii hankkimaan uutta tietoa ja osaamista erityisesti koulutuksen ja kokemuksen kautta. Koulutusta pyritään hakemaan koko henkilökunnalle.

*”Sitä hankitaan koulutuksen kautta ja yksi hyvä sanonta, joka ei varmaan ikinä kuole on, että työ tekijäänsä opettaa. Se on yksi sellainen ja henkilökunnan kouluttaminen ja näiden kautta sitä ammattitaitoa ja omaa osaamista on haettava. Tietysti hallin puolella on erilaisia koulutuksia ja on tulossa ja sitten tietysti koulutetaan tätä yläkerran väkeä eli myös sitä pyritään pitämään askeleen edellä tai ainakin samalla tasolla kuin muissakin yrityksissä.”*

Erityisesti viimeisten viiden vuoden ajan, kun yrityksessä on tehty mittavia investointeja kehittämiseen, on koulutus ollut intensiivistä. Uuden koneen käyttöönottoaiheessa koulutusta on antanut konetoimittaja, mutta perusosaamisen jälkeen ja kokemuksen kartuttua, on lähdetty aktiivisesti hakemaan lisää tietoa. Kone on teknisesti alan uusinta, eikä osaavaa henkilökuntaa ole valmiina saatavilla, joten yritys kouluttaa itse kaikki tarvitsemansa osaajat. Yritys tekee konetoimittajan kanssa yhteistyötä kouluttaen myös muiden konetoimittajan asiakkaiden henkilökuntaa.

*”Silloin kun ostettiin, ei meillä kellään ollut siitä kokemusta ja kaikki se on pitänyt opiskella. Jo pelkästään se, että miten sellainen toimii. Ja tämä koulutus on tullut ihan laitetoimittajan kautta. Hyvin paljon on jouduttu opiskelemaan sitä myös itse tuossa työn ohessa ja luulen, että on siinä aika hyvin onnistuttu. Omat miehet ovat olleet myös kouluttamassa muualla, joten hyvin ovat oppineet.”*

Yrityksessä pyritään myös benchmarkkaamaan muita ja ottamaan käyttöön sellaiset asiat, jotka muiden huomataan tekevän paremmin. Koska yritys on vielä suhteellisen pieni, on organisaatio matala, eikä uudistuksen läpivienti ole vaikeaa. Jokainen työntekijä saa kehittää omaa työtään. Ongelmana kuitenkin saattaa olla, että hyvätkin ajatukset jäävät toteutumatta kiireen vuoksi; tietoisuus asiasta ei vie osaamista tekemisen tasolle.

*”Ainahan kehitys menee eteenpäin ja huomataan, että joku tekee jonkin asian fiksummin kuin me. Emmekä halua olla huonompia kuin muut, eli kun huomataan, että joku tekee fiksummin kuin me, niin kyllä me otamme sen käyttöön. Tietysti meillä on tiivis organisaatio, eikä oikein paljoa rappusia organisaatiossa ole, että olemme samalla tasolla ja saamme päätöksiä tehtyä vaikka hallin lattialla, eikä tarvitse mitään palavereita pitää tai muuta. Kyllä hyvät ajatukset ja hyvät asiat saadaan aika äkkiä meidän omaan tuotantoon mukaan. Ja pelkästään jo hallin porukalla, jos niillä on jotain ajatuksia, niin koskaan ei ole kielletty, etteikö saa kokeilla jotain uutta ja mieluummin jopa yllytetään siihen. Saa omasta tahdostaan kehittää omaa työtään ja se on ihan toivottavaa, eikä tarvitse mitään byrokratian rappusia lähteä kulkemaan sen asian kanssa, että saisi asian läpitte. Tietysti joskus tuntuu, että on hyviä ajatuksia, mutta ne eivät aina tahdo liikahtaa eteenpäin. Joskus saattaa käydä niinkin, että tiedetään, että jokin asia pitäisi tehdä toisin, mutta joko siihen ei juuri sillä hetkellä löydy sitä aikaa ja ellei löydy silloin, niin sitä ei tahdo löytyä sitten myöhemminkään.”*

Toisaalta uutta tietoa pohditaan ensin ja puidaan erilaisia vaihtoehtoja. Yleensä asiat ovat jo pitkälle valmiiksi mietittyjä ennen kuin niitä lähdetään kokeilemaan.

*”Ihmisiä on erilaisia, mutta kyllä me ensin harkitsemme ja erilaisia vaihtoehtoja puidaan. Kyllä siinä varmaan hyvin pitkälle se asia on mietitty ennen kuin lähdetään kokeilemaan. Täysin varmahan ei asiasta voi koskaan olla ennen kuin sitä on kokeiltu. Ei suin päin ryntäillä, vaan kyllä sitä ihan toisissaan harkitaan ensin.”*

Oppimis- ja kehitystarpeet nousevat yleensä henkilöistä itsestään. Mutta myös yrityksen kehittyminen kokonaisuudessaan nähdään merkittävänä asiana. Yrityksen kehittämiseksi pyritään aktiivisesti löytämään kehitettäviä asioita. Se tapahtuu ennakoivasti, eikä siten, että vasta sitten, kun jostain tulee kehittämisimpulssi. Toisaalta tällainen kehittämisimpulssi saattaa tulla joltain asiakkaaltakin, joka hakee ratkaisua ongelmaansa.

*”Oppimis- ja kehitystarpeet tulevat ihmisistä itsestään ja jokaisella on tarve kehittyä. Vaikka ei yrityksellä sielua olekaan, niin voidaan sekin sillä tavalla ajatella, että kyllä yrityksenkin tulee myös kehittyä yrityksenä. Sen kun tiedostaa, niin kyllä niitä tarpeita silloin tulee ja niitä jopa hakee. Ei se ole pelkästään, että tähän tuli jokin asia, jota pitää kehittää... kyllä meidän strategiapalaveri, tässä viime viikolla oli yksi näitä, jossa haettiin, että mitä meidän pitää oppia ja mitä meidän pitää kehittää. Nämä ovat sellaisia. Ennakoivaa..”*

Jokaisella toimittajan asiakkaalla on omat vaatimuksensa esimerkiksi laadusta. Tämä edellyttää toimittajan mukautumista jokaisen asiakkaan erityistarpeisiin. Yleisesti yhteistyön pitkän historian aikana syntyneet käytänteet toimivat ohjeistuksena. Haastatel-

tava toteaa, että jos kaikki ne asiat, joista on vuosien mittaan tullut yhteinen käytäntö, dokumentoitaisiin, niin niistä todennäköisesti tulisi useampi arkillinen tekstiä. Uusista asioista, jotka yleensä koskevat asiakasyrityksen omien asiakkaiden vaatimuksia, annetaan suullisena ohjeistuksena.

Erilaisia työmenetelmiä testataan ennemminkin sellaisten asiakkaiden kanssa, joille tehdään sarjatuotetta. Haastateltavat toteavat, että asiakkaankin kanssa voitaisiin tehdä kokeiluprojekteja, mutta aikataulullisesti projektit ovat yleensä niin tiukkoja, ettei niiden puitteissa ole tällaiseen kokeiluun ja testaamiseen mahdollisuutta. Työmenetelmien kehittäminen on tärkeää ennen kaikkea oman tehokkuuden lisäämiseksi ja omien katteiden parantamiseksi, mutta sen katsotaan hyödyttävän myös asiakkaita.

*”Luulen, että [asiakkaan] puolelta ei ole ollut mitään sitä vastaan ja erilaisia kokeiluprojekteja erilaisista vaihtoehdoista ja mahdollisuuksista myös [asiakkaan] kanssa. Mutta tietysti [asiakkaan] työt on projektiluonteisia, niin se ei anna myöden se aikataulu alkaa tehdä mitään testejä tai kokeiluja. Enemmänkin sitten tällaisia testejä ja kokeiluja tehdään sarjatuotantoasiakkaiden kanssa, jossa laite pysyy vuodesta toiseen samanlaisena ja siinä muutetaan työmenetelmiä. Sillä pääasiassa haetaan sitä omaa tehokkuutta ja sitten niitä mahdollisesti lisääntyviä katemarkkoja. Ne hyödyttää myös loppuasiakasta.”*

Vaikka pyritään laadukkaaseen toimintaan, myös virheitä on sattunut. Niistä on aina asiakkaan kanssa päästy sopuratkaisuun, eivätkä ne ole vaikuttaneet yhteistyösuhteeseen negatiivisesti. Toimittajan edustajan mukaan ennemminkin positiivisesti, koska hyvin hoidettu reklamaatio kertoo korkeasta laadusta. Asiakkaan laatu järjestelmän mukaisesti reklamaatioita myös mitataan. Toimittaja itse mittaa toimitusvarmuutta ja muuta vastaavaa. Haastateltava toteaa, että kyllä sitä asiakaskin mittaa, mutta sellaisesta ei ole koskaan mitään palautetta tullut toimittajalle.

Haastateltava on sitä mieltä, että toimittajan kokoisissa yrityksissä tahtoo yrityksen kehittyminen olla usein unohdettu asia. Ajatusmaailma on usein sellainen, että tehdään asioita niin kuin on aina tehty. Tosin hän toteaa, että 1990 -luvun alkupuolella ollut taantuma vaikutti kuitenkin tässä asiassa positiivisesti. Ne, joilla oli varaa, lähtivät silloin kouluttautumaan ja se sysäsi eteenpäin jatkuvan kehittämisen ajatteluun. Omassa yrityksessä pyritään kehittämisessä harkitsemaan erilaisia vaihtoehtoja realistisesti ta-

loudellisiin laskelmiin perustuen ja valitsemaan sellainen, jolla on edellytykset toteutua. Toisaalta uusi omistajasukupolvi on kasvuhaluista ja kasvuhakuista. Haastatelluilla on myös sellainen näkemys, että yrityksen täytyy kasvaa ja kehittyä. Jos se pysähtyy paikalleen, se on silloin sama kuin taantuminen ja kun yritys on ajautunut tällaiseen tilanteeseen, siitä on vaikea lähteä kasvamaan.

Tällä hetkellä yrityksen kehittämisessä on jälleen edessä suuria investointeja. Niiden toteuttamista harkitaan tarkoin, koska takana on pitkä noususuhdanne, jonka odotetaan kääntyvän lähivuosina laskuun. Tarkoitus on pari vuotta hakea resursseja laskusuhdanteen varaksi ja olla sitten iskuvalmiina seuraavan noususuhdanteen alussa. Tosin suurin ongelma yrityksen kehittymiselle ei tällä hetkellä ole taloudelliset resurssit, vaan ammattimiesten löytäminen tuotantoon. Tämän arvioidaan menevän tulevaisuudessa vielä huonompaan suuntaan, vaikka merkit ovat jo selkeästi nähtävissä.

Oppimisen kontekstia analysoidaan seuraavassa oppimisen tarpeen, oppimisen mahdollisuuden sekä tietoympäristön ja jaettavan tiedon kautta. Myös tiedon jakamisen elementtejä analysoidaan. Lopuksi analysoidaan toimittajan oppimismalli.

### 5.2.6.3 Analyysi oppimisen kontekstista ja toimittajan oppimisesta

*Tarve oppimiselle: yhteinen ongelmanratkaisu ja prosessiosaaminen*

Yhteistyössä yhteinen ongelmanratkaisu luo oppimiselle tarpeita. Tämä vaikuttaa ja on vaikuttanut toimittajan kehittymiseen. Niin investoinnit kuin osaamisen kehittäminenkin tapahtuu asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseksi. Myös prosessiosaaminen on yhteistyössä tärkeää, koska asiakkaan aikataulut ovat tiukkoja.

*Mahdollisuus oppimiselle: tiedon siirto sekä sosiaalisten suhteiden että virallisen kommunikoinnin kautta*

Toimittajan oppimista ovat tukeneet hyvät henkilökohtaiset suhteet asiakkaaseen. Esimerkiksi asiakkaan muita asiakkaita korkeammat laatuvaatimukset ovat auttaneet toimittajaa kehittymään. Tiedon siirto on yhteistyösuhteessa molemminpuolista. Toimittaja on antanut koulutusta asiakkaan suunnittelijoille, ja sen avulla suunnittelijat osaavat

suunnittelussaan ottaa paremmin huomioon juuri toimittajan konekannan ja sen tuomat edut valmistusprosessiin. Normaali päivittäinen toiminta tapahtuu kuitenkin enimmäkseen virallisen kommunikoinnin kautta sähköpostilla tai puhelimitse.

Kuitenkin yhteistyösuhteessa on myös sosiaalisten suhteiden kautta tapahtuvaa tiedon siirtoa. Toimittajayrityksen perustaja käy lähes päivittäin asiakkaan luona. Hänellä on hyvät henkilökohtaiset suhteet asiakkaan johtohenkilöihin. Aikaisempien koneinvestointien yhteydessä hän kiersi yhdessä asiakkaan edustajan kanssa vertailemassa erilaisia koneita ja asiakas vaikutti siihen minkälainen kone hankittiin.

Tietoympäristö ja tiedon laji, jota suhteessa on mahdollista jakaa: *orgaaninen ja dynaaminen, toiminnallistettua tietoa ja ankkuroitua tietoa*

Yhteistyösuhteeseen vaikuttaa tietoympäristönä olevan ennemminkin orgaaninen kuin dynaaminen. Toimittajalla on pyrkimys hallittuun kasvuun, jolloin kehittämistä tehdään maltillisesti. Kehittyminen on tapahtunut viime vuosina toimittajan kokonaisliiketoimintaa ajatellen, eikä sen suhde asiakkaaseen ole enää niin sitova kuin aikaisemmin. Aikaisemmin yhteistyö on ollut korkean sosiaalisen intensiteettinsä vuoksi myös suhteellisen sitovaa ja toimittajan aikaisemmat ratkaisut on tehty erityisesti juuri asiakkaan esittämien ehdotusten perusteella. Suhteessa on ollut mahdollista siirtää niin toiminnallistettua kuin ankkuroituaakin tietoa. Pitkä yhteinen historia on myös luonut ankkuroitua tietoa, ja sellaista on ankkuroituneena kummankin organisaation välille muodostuneisiin toimintakäytäntöihin.

Tiedon jakamisen elementit: *sozialisaatio, ulkoistaminen ja yhdistäminen*

Aikaisemmin osaamisen jakamisessa on ollut enemmänkin sosialisaation piirteitä. Tällä hetkellä vaikuttaa siltä, että tiedon jakamisen elementeissä painottuvat enemmän ulkoistaminen ja yhdistäminen.

Oppimisen konteksti vastaa pääosin esitettyä mallia. Yhteistyösuhteeseen näin luokiteltavissa *kehittymistä tukevaksi ja hyödyntäväksi oppimisen kontekstiksi*. Seuraavassa analysoidaan toimittajan oppiminen ja tehdään päätelmät oppimisen mallista.

Analyysi oppimisesta:

Toimittaja oli pitkään melko pieni yritys, jolle asiakasyritys oli lähes ainoa asiakas. Asiakas myös vaikutti aktiivisesti toimittajan kehittämiseen. Viimeisten vuosien aikana toimittaja on lähtenyt kehittämään toimintaansa lisäämällä resursseja niin tuotannollisia kuin monipuoliseen osaamiseen liittyviä. Toimittaja on myös kasvattanut asiakaskuntaansa merkittävästi. Aikaisemmin kehittäminen tapahtui asiakkaan kautta ja sen tukeamana. Yrityksessä työskenteli vain muutama henkilö, jolloin tuotannollisen toiminnan, käytäntöjen ja toimintatapojen oppiminen yhteistyössä tapahtui vähitellen yksilöllisenä prosessina. Kuitenkin organisaation pienuuden ja hitaan kasvun vuoksi se oli mahdollista levittää koko organisaation vähittäin, eikä vähittäinen muuttuminen vaikuttanut käytöteoriaan.

Viime vuosien kasvuhakuisuus ja -haluisuus ovat vaikuttaneet oppimisessa tapahtuneisiin muutoksiin. Yrityksessä ei enää tyydytä vähittäiseen oppimiseen, vaan oppimisesta on tullut radikaalimpaa liittyen tehtyihin strategisiin ratkaisuihin, jotka ovat vaatineet nopeita oppimissyklejä. Toimittaja on alkanut kouluttaa aktiivisesti koko henkilökuntaa. Yritys hyödyntää myös benchmarkkausta ja pyrkii ottamaan käyttöön sellaisia asioita, joita muiden huomataan tekevän paremmin. Uutta tietoa ja erilaisia vaihtoehtoja arvioidaan aikaisemman kokemuksen perusteella ja niitä aletaan soveltaa vasta tarkan pohdinnan jälkeen. Edelleenkin organisaatio on suhteellisen pieni ja koulutus sekä organisaatiotasojen välinen aktiivinen vuorovaikutus mahdollistaa osaamisen levittämisen organisaatioon nopeasti.

Yritystä pyritään kehittämään kokonaisvaltaisesti ja etsitään aktiivisesti kehitettäviä asioita ennakoivasti, eikä odoteta erityisiä kehittämissulseja esimerkiksi asiakkaiden taholta. Työmenetelmien kehittämisellä pyritään sisäisen tehokkuuden parantamiseen ja kustannussäästöihin, jotka hyödyttävät myös asiakkaita. Oppiminen on alkanut pragmaattis-empiristisenä, mutta myöhemmin on siirrytty selkeästi pragmaattis-kognitiiviseen oppimiseen.

Uusi strateginen kehittäminen on vaikuttanut myös käyttöteorioihin ja niiden radikaaliin muuttumiseen. Yrityksen koko toiminta on muuttunut viimeisten vuosien aikana oleelli-

sesti. Uudenlaisen ajattelun taustalla on ollut yritykseen osaomistajaksi tullut henkilö, joka on tuonut oman monipuolisen kokemuksensa ja liiketoimintaosaamisensa. Yrityksessä on alettu toimia strategisen suunnitelmallisesti ja kaikki asiat mietitään erittäin tarkkaan. Tämä on vaatinut organisaatiotasosta kaksikehäistä oppimista. Kuitenkin kuten haastattelustakin ilmenee organisaation mataluus mahdollistaa tehokkaan sosialisointia ja nopeankin uudistumisen.

### 5.3 Empiirisen aineiston analyysin yhteenveto ja tapausten vertailua

Yhteistyömuodon perusteella suhteet vastasivat mallin oletuksia. Etuoikeutetut toimittajat, sopimukselliset toimittajat ja strategiset kumppanit voitiin sijoittaa nelikenttään. Yhteistyön muodon vaihtelut kyettiin myös tunnistamaan aineistosta. Sen sijaan sosiaalisen intensiteetin suhteen voidaan todeta, että mallissa sosiaalinen intensiteetti kuvaa luottamuksen suhteen erityisesti yksilöiden välistä sosiaalista intensiteettiä. Esimerkiksi yhteistyösuhteessa 4 sosiaalinen intensiteetti organisaationaalisella luottamuksella kuvattuna on suhteellisen korkea, vaikka henkilöiden välinen luottamus onkin matala. Oppimisen kontekstissa on kuitenkin perusteltua painottaa nimenomaan henkilöiden välisen luottamuksen merkitystä, koska juuri sillä on vaikutusta tiedon jakamisen mahdollisuuksiin tai esteisiin, koska yksilöt ovat oppimisen perusyksiköitä. Organisaatioiden välinen luottamus liittyy ennemminkin suhteen taloudellisesti-toiminnalliseen merkitykseen. Erottelu heikkoihin ja vahvoihin siteisiin sekä sitoutuminen yhteistyöhön vastavat mallin oletuksia sosiaalisesta intensiteetistä.

Sosiaalisten verkostojen ominaisuudet vaikuttavat myös oletusten mukaisesti. Korkea henkilöiden välinen tunneperäinen luottamus ja moraalinen sitoutuminen yhteistyöhön luo sosiaalisesti sitovia verkostoja, joilla on sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia toimittajalle. Vaikka tällaiset verkostot antavat toimittajalle mahdollisuuden vähittäiseen oppimiseen ja myös monenlaiseen tietoon, ne suuntaavat toimittajan oppimista vain asiakkaaseen, eikä toimittaja pyri kehittämään muunlaista osaamista kuin sitä, mitä asiakas tarvitsee.

Läheinen sijainti osoittautui myös tärkeäksi tekijäksi, kun tarkastellaan oppimisen kontekstissa mahdollisuutta oppimiselle. Vaikka toimittaja sijaitsi lähellä, se ei kaikissa tapauksissa tarkoittanut, että tietoa olisi jaettu läheisessä vuorovaikutuksessa. Juuri suhteen sosiaalinen intensiteetti oli ratkaiseva oppimisen mahdollistaja.

Empiria osoitti, että myös oppimisen mallit kuvaavat toimittajan oppimisen luonnetta. Ratkaisevaa vaikuttaa olevan toimittajan (erityisesti yrittäjän) kokemus. Vaikka yritykset ovat samanikäisiä ja -kokoisia, ovat yrittäjien oppiminen ja yritystensä kehittäminen täysin erilaisia (suhteissa 1 ja 3) riippuen yrittäjän kokemustaustasta. Myös yrityksen kehittämisen suunta on erilainen – pragmaattis-empiristinen oppiminen rajoittaa yrityksen kehittämistä, koska se on hidasta ja tapahtuu vähittäin. Sen sijaan pragmaattis-kognitiivinen oppiminen, joka perustuu kokemukseen, antaa mahdollisuuden monipuoliseen oppimiseen. Kuitenkin silloin, kun organisaation on kyettävä uudistumaan ja muuttamaan toimintamallejaan suhteellisen nopeasti, tarvitaan molempia oppimisen malleja. Erityisesti strategiseksi kumppaniksi kehittyminen edellyttää johtajilta sekä pragmaattis-empirististä että pragmaattis-kognitiivista oppimista. Organisaation nopeaa oppimista edesauttaa johtajien pragmaattis-kognitiivinen oppiminen, varsinkin isommissa organisaatioissa. Empiria osoittaa, että strategiseksi kumppaniksi kehittyminen edellyttää organisaatiolta syväoppimista, jota johdetaan suunnitelmallisesti. Asiakkaan ja toimittajan välisellä suhteella, sen sosiaalisella intensiteetillä ja taloudellis-toiminnallisella merkityksellä, on suuri vaikutus niin yrittäjien ja johtajien kuin toimittajaorganisaationkin oppimiseen.

Kun vertaa niitä yhteistyösuhteita, joissa asiakasyritys on sama (suhteet 1 ja 3, ja suhteet 2 ja 4), voidaan niiden välillä huomata suuria eroja siinä, miten asiakasyrityksen edustajat suhtautuvat toimittajiin. Toisaalta myös toimittajien tapa toimia poikkeavat huomattavasti toisistaan. Yhteistyösuhteessa 1 toimittaja pyrkii nimenomaan ylläpitämään ja vahvistamaan sosiaalisia suhteitaan. Toimittaja haluaa myös pitäytyä asiakasyrityksen varassa – tämä on myös mahdollista, koska yritys on pieni ja asiakasyritykselle tehtävä työ työllistää sitä riittävästi, mahdollisesti myös melko pitkään tulevaisuudessa. Yhteistyösuhteessa 3 sitä vastoin toimittaja ei ole halunnutkaan pitäytyä yksinomaan asiakasyritykselle toimittavana yrityksenä, vaan alun pitäenkin hakeutunut muihin verkos-



toihin. Kummankin toimittajan suhde asiakasyritykseen on muodostunut täysin erilaiseksi, vaikka kyse on melko samanikäisistä ja kokoisista yrityksistä ja molemmat on perustettu asiakkaan välittömään läheisyyteen.

Toimittajan oppimiseen näillä näyttäisi olevan se vaikutus, että siinä missä yhteistyösuhteen 1 yrittäjä pyrkii kehittämään osaamistaan asiakasyrityksen kautta ja sen tarpeeseen, hakee yhteistyösuhteen 3 yrittäjä osaamisensa asiakasyrityksen verkoston ulkopuolelta: oppilaitoksista, kehittämisorganisaatioilta, monista yhteistyöverkostoista useiden asiakkaiden kautta. Tällä saattaa olla merkitystä niiden tulevaan kehittymiseen. Ensimmäisessä tapauksessa toimittajan kehittyminen tapahtuu rajoitetusti. Se ei ole oppinut hyödyntämään ulkopuolisia osaamislähteitä ja tietovarastoja. Lisäksi sen osaaminen näyttää jäävän toimialan perusosaamiseksi, joskin laadultaan ja staattiselta tehokkuudeltaan hyväksi. Toisessa tapauksessa yrittäjä on oppinut hyödyntämään monenlaisia tietoa ja osaamista. Myös osin sellaista, josta voi kehittyä sille jopa ydinosaamista.

Yhteistyösuhteet 2 ja 4 ovat myös saman asiakkaan verkostossa. Kummassakin asiakasyrityksessä toteutuneet muutokset näyttävät vaikuttaneen yhteistyösuhteisiin. Mutta siinä missä toimittaja yhteistyösuhteessa 2 on kyennyt henkilökohtaisilla suhteillaan ”luovimaan” muutoksista siten, että jokapäiväisen toiminnan tasolla niillä ei ole ollut vaikutusta, on yhteistyösuhteessa 4 toimittaja joutunut hintakilpailuun kansainvälisiä toimittajia vastaan. Toisaalta yhteistyösuhteessa 2 toimittaja ei tässä uudessakaan tilanteessa halunnut lähteä hakemaan muita ’kilpailevia’ asiakkaita, vaan epävarmuuden lisääntyessä lähti kehittämään omaa tuotetta ja on siinä onnistunutkin. Tässä kehittämissuhteessä se käytti myös erilaisia kehittämisorganisaatioita apunaan ja sai niistä myös taloudellista tukea kehitystyöhön. Näin se oppi uudenlaisen tavan osaamisensa kehittämiseen. Asiakkaan taholta ei uudessa tilanteessa olekaan tullut kehittymiseen tukea samalla tavalla kuin aikaisemmin.

Merkittävin ero toimittajan kehittämisessä näyttää olevan juuri siinä, että toimittajan kehittymistä tukevissa yhteistyösuhteissa toimittaja saattaa ’jumittua’ asemaansa ja silloin sen kehittyminen ja kasvu tapahtuu pelkästään asiakasyrityksen ehdoilla. Näin sellainenkin yritys, joka on jo pitkään toiminut, näyttää jäävän suhteellisen pieneksi. Sen

sijaan toimittajan kehittymistä hyödyntävissä yhteistyösuhteissa, toimittaja näyttää kasvavan ja kehittyvän merkittäväksi yritykseksi myös kooltaan, koska sen kasvu ei riipu asiakkaan liiketoiminnan volyyymistä vaan kyvystä hankkia ja ylläpitää monia asiakassuhteita osaamistaan kehittämällä.

Osaamisen kehittämisessä näkyy myös selviä eroja. Toimittajan kehittymistä tukevissa yhteistyösuhteissa osaamisen kehittäminen tapahtuu asiakasyrityksen kautta. Tietoa ei juurikaan haeta suhteen ulkopuolelta, eikä pyritä hyödyntämään ulkoisia tieto- ja osaamisvarastoja. Kummassakin tällaisessa tapauksessa yrittäjä itse on tärkein yrityksen oppimisen agentti, vaikka tuotannollisen henkilöstön perusosaaminen varmistaa toimittajan aseman asiakasyrityksen toimittajaverkostossa. Vasta vähän aikaa toimineessa yrityksessä käynnissä on yrityksen perusosaamisen vakiointi, mutta vanhemmassa yrityksessä yhteistyössä kehittynyt osaaminen on jo vakioitu ja se on sellaista alan perusosaamista, että yritys voisi tämän osaamisensa varassa toimia muissakin asiakassuhteissa. Yrittäjä ei ole tähän kuitenkaan halukas. Haluttomuus hankkia muita asiakkaita johtuu vahvoista sosiaalisista siteistä. Yrittäjällä ja asiakkaan toimijoiden välillä vaikuttaa vahva vastavuoroisuuden normi.

Toimittajan osaamista hyödyntävissä yhteistyösuhteissa sen sijaan osaamista kehitetään erityisesti yrityksen sisäisesti ja siinä hyödynnetään myös yhteistyösuhteen ulkopuolisia tietovarastoja. Vaikka tarve osaamisen kehittämiseksi tulee myös asiakasyrityksen suunnalta, sitä kehitetään erityisesti kaikkien asiakkaiden tarpeisiin. Merkittävä ero edellisiin onkin juuri se, että näillä toimittajilla on selkeä pyrkimys vähentää riippuvuuttaan asiakasyrityksestä ja kaikki kehittäminen tähtää siihen, että yritys olisi kilpailukykyinen laajoilla markkinoilla. Osaamisen keittäminen perustuu erityisesti tekniseen ongelmanratkaisuun. Oppiminen tapahtuu näissä yhteistyösuhteissa koko organisaation tasolla, koska tavoitteena on luoda yrityksen resursseista ja rutiineista ydinosaamista, joka ensimmäisessä tapauksessa perustui erityismateriaalin työstöön ja toisessa kustannustehokkuuteen ja nopeuteen. Näissäkin yhteistyösuhteissa toimittajat ovat osaamisen kehittämisessä sidottuja aikaisempaan tekniseen osaamiseensa tai niihin koneisiin ja laitteisiin, joita niillä on käytössään, jolloin on vaikeaa toteuttaa aivan uudenlaisia strategisia ratkaisuja. Tämä tulee esiin erityisesti yhteistyösuhteessa 4, jossa toimittaja hankki sellais-

ta uutta liiketoimintaa, josta sillä ei ollut aikaisempaa kokemusta. Tämä on aiheuttanut ongelmia yritykselle.

Toimittajan resurssit kuitenkin mahdollistivat tällaisen. Liiketoimintakauppa oli tehty juuri ennen erästä haastattelua edeltäneellä viikolla ja yrittäjä arvelikin silloin liittyen olevan monta uutta asiaa opeteltavana, vaikka varsinaisen tuotannon osaaminen tuli tuotantohenkilöstön myötä. Viimeisellä haastattelukerralla kuitenkin selvisi, että tuotantohenkilöstön aikaisemmin omaksuma kulttuuri aiheutti sen, että toiminta ei ole vastannut odotuksia. Tällaiset liiketoimintakaupat eivät yleensä kuitenkaan ole kovin monelle pk -yritykselle edes mahdollisia, joten tällaisia operaatioita voidaan pitää poikkeuksena.

Kuitenkin voidaan edellä olevaan viitaten todeta, että toimittajan kehittymistä tukevissa yhteistyösuhteissa asiakasyrityksen toimijat pyrkivät ohjaamaan toimittajan kehittymisen suuntaa sekä tukemaan kehittymistä. Tällaisessa yhteistyösuhteessa toimittajan osaamisen kehittäminen tähtää yhteiseen kehittämiseen. Sen sijaan toimittajan kehittymistä hyödyntävissä yhteistyösuhteissa asiakasyritys ei ohjaa eikä mitenkään erityisesti tuekaan toimittajan kehittymistä, eikä näin ollen suhteessa ole tavoitteena yhteinen kehittäminen.

Viimeiset kaksi suhdetta (5 ja 6) kuvaavat yhteistyösuhdetta, jotka luokiteltiin kumpikin strategisiksi kumppanuuksiksi. Yhteistyösuhteessa 6 toimittaja on vasta muutama vuosi sitten lähtenyt aktiivisesti kehittymään muun muassa investoimalla toimitiloihin ja koneisiin merkittävästi. Lisäksi se on lähtenyt kasvattamaan asiakaskuntaansa ja uusista asiakkaista löytyy jo sellaisia, joiden merkitys toimittajalle on suurempi kuin asiakkaan. Näiden kahden yhteissuhteen kautta voidaan päätellä, miten strateginen kumppanuus muotoutuu ja minkälaisia oppimisprosessien ketjuja siihen liittyy. Yhteistyösuhteen alkutilanne näissä on ollut kuitenkin hyvin erilainen.

Ensimmäisessä tapauksessa yhteistyö aloitettiin ”tyhjältä pöydältä”. Asiakas haki ratkaisua täsmätoimituksiin läheltä kokoonpanolaitostaan. Toimittaja on jo vuosikymmeniä toiminut yritys ja kasvanut merkittäväksi yritykseksi omalla tuotteellaan. Siellä kui-

tenkin nähtiin yhteistyö asiakkaan kanssa hyödyllisenä ja kehittävänä ja siihen haluttiin heti panostaa voimakkaasti. Toimintatapa oli toimittajalle uusi ja sen oppiminen oli haaste. Resurssit olivat kuitenkin olemassa. Yhteistyö perustuu pitkäaikaiseen sopimukseen, jolla toimittaja pyrkii myös hallitsemaan niitä riskejä, joita suhteeseen tehtyihin investointeihin liittyy. Yhteistyötä kehitettiin aktiivisesti sitä varten perustetussa kehittämissyhmässä, johon osallistuu molemmista organisaatioista eri organisaatiotasolla toimivia henkilöitä. Kehittymistään toimittaja hyödyntää myös muissa asiakassuhteissaan. Aluksi yhteistyössä oli ongelmia, mutta molemminpuolinen halu tehdä yhteistyötä ja kehittää sitä, auttoi toimittajan pysymisessä asemassaan. Molemmin puolin nähtiin yhteistyön hyödyt niin merkittävinä, että yhteisesti pyrittiin ratkomaan alkuvaiheen ongelmat. Suhteen avoimuus ja luottamus olivat kehittyneet koko ajan.

Toisessa tapauksessa toimittajayritys perustettiin alun perin asiakkaan varaan. Henkilöiden välille on muodostunut ystävyyssuhteita. Asiakas on pyrkinyt työllistämään toimittajan myös hiljaisina aikoina ja tämä lujitti suhdetta. Tällöin toimittajan asema oli etuoikeutettu toimittaja. Vuosituhannen vaihteessa toimittaja lähti kehittämään toimintaansa asiakkaan kehotuksesta. Toimittaja hankki uudet tuotantotilat ja uusia koneita sekä palkkasi henkilöitä, joilla on sellaista osaamista, joka hyödytti myös yhteistyön kehittymistä. Investoinnit saivat aikaan kuitenkin myös sen, että toimittaja alkoi kehittää yhteistyösuhteita muihin asiakkaisiin ja viimeisimmät kehittämistoimet onkin yrityksessä tehty kaikkia asiakkaita ajatellen. Yhteistyön rajapinnalla toimii nyt useita henkilöitä ja vaikka sosiaaliset suhteet ovat hyvät, on sidos asiakkaaseen kuitenkin väljempi. Asiakas kyllä edelleenkin vaikuttaa toimittajan kehittymiseen, mutta myös hyödyntää toimittajan muiden asiakkaidensa kautta kehittämää osaamista.

Molemmissa yrityksen johdolla on liikkeenjohdollista kompetenssia ja johto hallitsee strategisen johtamisen. Tämä liikkeenjohdollinen kompetenssi näkyy myös yhteistyösuhteen kehittämisessä.

Yhteistyösuhteessa 6 tehtiin 2000 -luvun alussa strateginen muutos. Yritys hankki uudet toimitilat, uusia koneita ja laitteita sekä otti osakkaaksi henkilön, jolla on monipuolista osaamista ja kokemusta toimialasta. Hänen vastuulla on yrityksen kehittäminen. Hän on

myös lisännyt merkittävästi yrityksen liikkeenjohdollista kompetenssia. Yrityksessä on aikaisempaa suunnitelmallisemmin panostettu koko henkilökunnan kouluttamiseen. Kehittämisen painopiste on suunnattu alan teknisen perusosaamisen lisäksi prosessien hallinnan ja strategisen johtamisen suuntaan. Myös tiedon hankinta on monipuolista ja oppiminen suuntautuu kaikkien asiakkaiden tarpeeseen. Näillä toimenpiteillä se on kehittynyt järjestelmätoimittajaksi ja on tämän kehittymisensä vuoksi noussut merkittäväksi alueelliseksi toimijaksi.

Yhteistyösuhteessa 5 toimittajayritys on jo 1950 -luvulla perustettu yritys, joka on kasvanut merkittäväksi toimijaksi omalla tuotteellaan. Yhteistyösuhde asiakkaaseen alkoi molempien osapuolten strategisesta tarpeesta. Yrityksessä johtaminen perustuu kaikessa suunnitelmiin ja laskelmiin. Myös yhteistyösuhdetta kehitettiin suunnitelmallisesti ja otettiin käyttöön sellaisia toimintamalleja, joilla nopeasti kyettiin omaksumaan yhteistyön käytänteitä.

Vaikka näissä yhteistyösuhteissa toimittajan historia samoin kuin yhteistyösuhteen historia ovat toisistaan poikkeavat, niille on yhteistä juuri oppimisen suuntaaminen strategisesti merkittävään kehittymiseen. Toimittajat pitävät alan erinomaista tuotannollista perusosaamista selvytenä ja sen ylläpitäminen koetaan tärkeänä. Sen lisäksi erityisenä kehittämisen kohteena pidetään erityistä osaamista, jolla hallitaan monia erilaisia yhteistyösuhteita. Lisäksi kummassakin pyritään hyödyntämään yhdestä suhteesta saatuja kokemuksia muissa asiakassuhteissa määrätietoisesti. Sen lisäksi oppiminen tapahtuu koko organisaation tasolla systemaattisesti.

Kehittymistä hyödyntävässä ja tukevassa yhteistyösuhteessa toimittajan oppimismalli on pääasiassa pragmaattis-kognitiivinen, mutta myös pragmaattis-empirististä oppimista tapahtuu. Oppiminen perustuu aikaisempaan osaamisen ja oppimisen fokuksena on kokonaisvaltainen osaaminen tuotannollisen osaamisen lisäksi. Asiakas tukee ja ohjaa toimittajan kehittymistä, mutta yleensä yhtenä muiden joukossa, ja toiset asiakkaat saattavat olla merkittävämpiä kumppaneita. Toimittajan toimijat käyttävät monipuolisia tiedon lähteitä. Kehittäminen perustuu suunnitelmiin ja organisaation tarkkaan ohjaukseen

ja kontrolliin. Kehittyminen nähdään liikkeenjohdollisena ja strategisena tavoitteena. Taulukossa 4 on esitetty eri oppimisen konteksteissa toimittajan oppiminen.

**Taulukko 4.** Toimittajan oppiminen konteksteittain.

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Korkea</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Suhteen sosiaalinen intensiteetti</p>	<p><b>Kehittymistä tukeva yhteistyösuhde</b>  <u>Oppimismalli:</u> pragmaattis-empiristinen (ensisijaisesti)  <u>Oppimisen luonne:</u>            Tuotannollisen perusosaamisen hankkiminen.            Operatiivisen osaamisen kehittämistä, ei käyttöteorioita uudistavaa            Asiakas tukee, ohjaa ja kontrolloi oppimista            Tekemällä oppiminen (yritys ja erehdys)            Yksilön (yleensä yrittäjän) kautta tapahtuvaa oppimista</p>	<p><b>Kehittymistä hyödyntävä ja tukeva yhteistyösuhde</b>  <u>Oppimismalli:</u> pragmaattis-kognitiivinen, myös tilannekohtaisesti pragmaattis-empiristinen  <u>Oppimisen luonne:</u>            Perustuu aikaisempaan osaamiseen, fokuksena kokonaisvaltainen osaaminen tuotannollisen osaamisen lisäksi.            Operatiivisen ja strategisen tason osaamista, käyttöteorioita uudistavaa            Asiakas tukee ja ohjaa, mutta yhtenä muiden joukossa            Monipuoliset tiedon lähteet            Kehittäminen perustuu suunnitelmiin ja organisaation tarkkaan ohjaukseen ja kontrolliin            Kehittämisessä fokus liikkeenjohdollisessa ja strategisessa osaamisessa</p>
	<p><b>Ei kehittymisenäkökulmaa yhteistyössä</b></p>	<p><b>Kehittymistä hyödyntävä yhteistyösuhde</b>  <u>Oppimismalli:</u> pragmaattis-kognitiivinen (ensisijaisesti)  <u>Oppimisen luonne:</u>            Perustuu aikaisempaan kokemukseen ja osaamiseen            Fokuksena tuotannollinen tehokkuus ja prosessien hallinta, ei käyttöteorioita uudistavaa            Operatiivisen tason osaaminen            Asiakas yksi muiden joukossa, ei suoraa vaikutusta kehittämiseen            Tiedon ja osaamisen aktiivinen etsintä monipuolisista lähteistä            Tietoa ja osaamista välittyy useiden yksilöiden kautta            Tuotannollinen osaaminen sisäistyy organisaatioon tekemällä</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Matala</p>	<p>Pieni</p>	<p style="text-align: center;"><b>Suhteen taloudellis-toiminnallinen merkitys asiakasyritykselle</b></p> <p style="text-align: right;">Suuri</p>

## 6 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA ARVIOINTI

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen yhteenveto ja teoreettinen kontribuutio, arvioidaan tutkimusta, esitetään tutkimuksen liikkeenjohdollinen kontribuutio sekä esitetään jatko-tutkimusehdotuksia.

Tutkimuksessa haettiin vastausta tutkimuskysymykseen, jossa yhdistyi kaksi eri tieteen-alaan kuuluvaa ilmiötä. Kumpikin niin yritystenvälinen yhteistyö kuin oppiminenkin jo yksinään ovat laajasti tutkittuja ja kummastakin löytyy paljon kirjallisuutta. Kuitenkin olemassa oleva kirjallisuus liittyy nämä ilmiöt yhteen keskittyen usein yhteen näkökulmaan, jolloin saadut tulokset ovat usein ristiriitaisia ja moniselitteisiä toisen näkökulman tutkimustulosten kanssa. Tästä syystä kumpaakin ilmiötä lähestyttiin ensin käsitteanalyttisesti synteessin muodostamiseksi sekä ilmiön sisäisesti että ilmiöiden välisesti. Kumpaakin ilmiötä tarkasteltiin mahdollisimman kattavasti ottaen huomioon myös eri tieteenalojen aikaisempi tutkimus ja niiden tarjoaman käsitejärjestelmän teoreettinen perusta. Koska kummastakin on aikaisempaa tutkimusta paljon, on tällainen lähestymistapa mahdollinen. Voidaan myös ajatella, että itse asiassa sellaista jopa edellytetään. Laajasti tutkitut ilmiöt eivät tutkimuksellisesti ole mielekkäitä, jos tutkija keskittyy ilmiön suppeaan tarkasteluun. Tutkimuksella on merkitystä vasta silloin, jos tutkija kykenee muodostamaan suppeammista perspektiiveistä tehtyjen tutkimusten synteesiä ja lisäämään näin kokonaisnäkemystä tutkittavasta sekä kehittämään teoriaa.

### 6.1 Tutkimuksen yhteenveto ja teoreettinen kontribuutio

Tutkimuksen tutkimuskysymys kuului: **Millaisia toimittajan oppimisen prosesseja ja malleja erilaisissa kahdenvälisen yhteistyön konteksteissa on?**

Lisäksi alisteisina pääkysymykselle esitettiin kaksi kysymystä:

*Mistä tekijöistä oppimisen konteksti kahdenvälisessä yhteistyösuhteessa muodostuu?*

*Miten oppimisen konteksti vaikuttaa oppimiseen?*

Seuraavassa esitetään ensin vastaukset pääkysymykseen: millaisia oppimisen prosesseja ja malleja kahdenvälisessä yhteistyön kontekstissa on. Tarkastelu aloitetaan oppimisen malleista, ja niiden perusteella esitetään malleihin liittyvät oppimisen prosessit.

### 6.1.1 Vastaus tutkimusongelmaan oppimisen malleista

Oppimista on tutkittu monen tieteenalan piirissä ja tästä syystä siitä on olemassa monia erilaisia teorioita ja malleja. Voidaan kuitenkin todeta, että kaikki eri teorit selittävät ilmiötä 'oikein', mutta oman tieteenalansa kautta. Tieteenala ja sen piirissä käytettävissä olevat tutkimusmenetelmät vaikuttavat siihen, mitä tutkija pitää oppimisena ja millä tavalla tutkija sitä kuvaa. Tieteenala vaikuttaa myös siihen, minkälaisen maailmankuvan perusteella ratkaisuja tehdään. Jokainen oppimiskäsitys kuitenkin sisältää idean maailmasta, ihmisistä ja tiedon luonteesta. Lisäksi ne sisältävät ajatuksen siitä, miten tiedon ja oppimisen ajatellaan tapahtuvan sekä myös mihin tai millaiseen toimintaan oppiminen johtaa. Nämä erilaiset tasot liittyvät tutkimuksen ontologiseen, ja epistemologiseen perustaan sekä erilaisiin paradigmoihin.

Oppimisesta luotiin käsiteanalyttisen synteessin avulla kaksi erilaista oppimisen mallia: pragmaattis-empiristinen ja pragmaattis-kognitiivinen oppimisen malli. Pragmaattis-empiristinen malli alkaa oppijan havainnoista ja pragmaattis-kognitiivinen malli puolestaan oppijan merkitysrakenteista. Kummassakin mallissa taustaparadigma siis vaikuttaa oppimisen lähtökohtatilanteeseen ja liittyy oppijan kokemustaustaan.

Havaintoihin perustuvassa oppimisessä merkitysrakenteita ei ole, koska oppijalla ei ole opittavasta aikaisempaa kokemusta. Näin oppijalla ei myöskään ole tiedon hankintaa suuntaavia kognitioita, vaan oppija on ulkoisen vaikuttamisen ja kontrolloinnin kohde. Toisaalta silloin, kun oppijalla on kokemusta, joka toimii sekä uuden oppimisen perustana että uuden tiedon etsinnän suuntaajana, oppiminen tapahtuu aikaisemman kokemuksen luomien merkitysrakenteiden pohjalle. Tällöin oppija konstruoi oppimisensa itse käyttäen päättelyä ja tietoista ajattelua. Molemmille yhteistä on, että niin havainnot kuin merkitysrakenteetkin saavat aikaan toiminnan. Ensimmäisessä toiminta johtaa yrityksen ja erehdyksen kautta tapahtuvaan oppimiseen, ja jälkimmäisessä toiminta johtaa



ajattelun ja päättelyn kautta tapahtuvaan oppimiseen. Kumpikin toiminta saa aikaan kokemuksen toiminnasta ja sen kyvystä ratkaista ongelma.

Kummassakin prosessissa avainkäsitteinä ovat kokemusperäisen oppimisen kokemus ja reflektio. Oppija reflektoi saatua kokemusta, joka jälkimmäisessä perustuu analyttisen ongelmanratkaisun kautta syntyneen konstruktion soveltamisesta saatuun kokemukseen toiminnan soveltuvuudesta. Toisessa puolestaan reflektoidaan käyttäytymisen ja toiminnan hyödyllisyyden kokemusta, jota pakko tai palkkio vahvistaa uskomuksena toiminnan soveltuvuudesta. Kummassakin reflektiolla siis ajatellaan olevan instrumentaalinen funktio suhteessa ongelmanratkaisuun.

Yhteistyökontekstissa merkittävää on, millä tavalla asiakasyritys vaikuttaa toimittajan oppimiseen: onko asiakas oppimista ulkopuolelta ohjaava ja oppijasta (toimittajasta) tulee kontrolloinnin kohde, vai onko oppijan oma kokemusperäinen osaaminen itsenäistä ajattelua ja toimintaa ohjaava, jota asiakas hyödyntää.

Toimittajan oppimisprosessissa on siis kaksi merkittävää seikkaa, jotka vaikuttavat tähän prosessiin: ensinnä asiakkaan suora vaikutus toimittajaan ja toiseksi toimittajan aikaisempi kokemus. Nämä myös liittyvät toisiinsa. Jos asiakas vaikuttaa suoraan toimittajan kehittymiseen, mutta asiakkaan ja toimittajan kokemukset ovat erilaiset esimerkiksi siitä syystä, että toimittajan toiminta poikkeaa asiakkaan toiminnasta täysin, voi toimittajan olla vaikeaa kehittää osaamistaan asiakkaan kautta. Tämä johtuu erilaisesta kokemuksesta, jolloin tiedon tulkintaa ei voi tehdä kokemuksen kautta muodostuneiden merkitysrakenteiden pohjalta. Silloin pragmaattis-empiristinen oppiminen saattaa olla ainoa mahdollisuus oppia. Jos taas asiakas vaikuttaa suoraan toimittajan kehittymiseen, mutta molemmilla on ainakin riittävässä määrin samanlainen kokemus, esimerkiksi asiakkaalla on tai on ollut samanlaista toimintaa kuin toimittajalla, voi oppiminenkin olla pragmaattis-kognitiivista, koska toimijoilla on yhteiset merkitysrakenteet, jotka auttavat tulkinnan muodostamisessa.

Myös toimittajan muilla asiakkailta on merkitystä oppimisen malliin. Asiakkaan ja toimittajan suhde on joko sellainen, että toimittajan oppiminen ja kehittyminen on sidok-

sisäasiakkaaseen ja asiakas toimii oppimisen syynä ja kontrolloijana tai suhde on sellainen, jossa asiakas vaikuttaa yhtenä muiden asiakkaiden joukossa toimittajan oppimiseen ja kehittymiseen, eikä asiakas myöskään toimi ulkoisena oppimisen kontrolloijana. Myös tässä toimittajan aikaisempi kokemus, olipa se sitten aikaisempi yrittäjäkokemus tai työkokemus, vaikuttaa oppimisprosessiin. Silloin kun toimittajalla on aikaisempaa kokemusta, jonka varassa uutta osaamista voidaan kehittää, sitä todennäköisempää on, että toimijan oppimisprosessi suunnataan laajemmalle kuin vain yhden asiakkaan tarpeisiin vastaamiseen.

Merkitystä näyttää olevan myös toimittajayrityksen koolla. Jos yritys on pieni, voi pragmaattis-empiristisellä oppimisella tapahtuva vähittäinen oppiminen olla riittävää. Tämä kuitenkin liittyy myös toimittajan taloudellis-toiminnalliseen merkitykseen ja suhteen sosiaaliseen intensiteettiin. Toimittajan kehittymistä tukevissa yhteistyösuhteissa näyttää pragmaattis-empiristinen oppimismalli ainakin yhteistyösuhteen alkuvaiheissa olevan vallitseva oppimismalli. Sen sijaan toimittajan kehittymistä hyödyntävissä yhteistyösuhteissa pragmaattis-kognitiivinen oppimismalli on vallitsevana. Sen sijaan toimittajan oppimista hyödyntävissä ja tukevissa yhteistyösuhteissa on sekä pragmaattis-empirististä että pragmaattis-kognitiivista oppimista, koska oppimisen kohteena on mahdollisesti myös sellaista toiminnallistettua osaamista, josta toimittajalla ei ole aikaisempaa omaa kokemusta.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimuksessa kyettiin mallintamaan oppiminen ja luomaan kaksi oppimismallia, jotka kuvaavat toimittajan oppimista. Näillä malleilla kyetään myös tarkastelemaan niitä ongelmia, joita kyseiseen oppimismalliin liittyy. Tällä on merkitystä esimerkiksi siihen, miten toimittaja kykenee kehittymään. Kun yhteistyölle asetetaan tiettyjä kehittymistavoitteita, on siis syytä arvioida kehittymisen mahdollisuutta ja suuntaa sillä, minkälaisen oppimismallin toimittaja on omaksunut.

### 6.1.2 Vastaus tutkimusongelmaan kahdenvälisestä yhteistyösuhteesta oppimisen kontekstina

Toimittajan oppimisprosesseihin liittyvät kontekstuaaliset tekijät on pyritty tässä tutkimuksessa kuvaamaan yhdistäen kaksi pääperspektiiviä yritystenväliseen yhteistyöhön liittyen: taloudellis-toiminnallisen ja sosiaalisen. Kumpaakin tarkasteltiin sekä rakenteellisena että toiminnallisena. Näiden ulottuvuuksien avulla luotiin kolme erilaista yhteistyösuhteiden kontekstia: toimittajan kehittymistä tukeva yhteistyösuhte, toimittajan kehittymistä hyödyntävä yhteistyösuhte ja toimittajan kehittymistä hyödyntävä ja tukeva yhteistyösuhte. Kehittymistä tukevassa yhteistyösuhteessa toimittajan taloudellis-toiminnallinen merkitys asiakkaalle on pieni, mutta suhteessa on korkea sosiaalinen intensiteetti. Toimittajan kehittymistä hyödyntävässä yhteistyösuhteessa puolestaan toimittajan taloudellis-toiminnallinen merkitys on suhteellisen suuri, mutta sosiaalinen intensiteetti toimijoiden välillä matala. Toimittajan kehittymistä hyödyntävissä ja tukevis- sa yhteistyösuhteissa sen sijaan molemmat ovat korkeita, niin taloudellis-toiminnallinen merkitys kuin sosiaalinen intensiteettikin.

Toimittajan taloudellis-toiminnallista merkitystä kuvattiin transaktiokustannusteorian ja resurssiperusteisen näkemyksen avulla luoduilla kuvauksilla asiakkaan strategisista valinnoista. Näiden perusteella yhteistyömuoto valitaan sen perusteella, mikä strateginen merkitys toimittajalla on asiakkaan tuotteen tai palvelun tuottamisessa. Tämä riippuu siitä, minkälaisia resursseja toimittajalla on. Näillä perusteilla yhteistyötä päädyttiin kuvaamaan neljänä erilaisena yhteistyömuotona: kilpailutettava toimittaja, etuoikeutettu toimija, sopimuksellinen toimittaja ja strateginen kumppani. Tässä tutkimuksessa ei empiirisesti tarkasteltu kilpailutettavaa toimittajaa, koska sellaiseen suhteeseen ei ajateltu liittyvän asiakkaan taholta mitään erityistä toimittajan kehittämiseen liittyviä tavoitteita. Kolmea muuta yhteistyömuotoa edustavia yhteistyösuhteita kuvattiin empiirisellä aineistolla. Jokaista yhteistyömuotoa kuvaamaan valittiin kaksi yhteistyösuhdetta, jotta myös tapausten välistä vaihtelua voitiin vertailla. Tapaukset tutkija valitsi käytettävissä olevan haastatteluaineiston perusteella.

Empiirisen aineiston perusteella voidaan todeta, että kuvatut yhteistyösuhteet voitiin melko hyvin tunnistaa yhteistyömuodon perusteella ja tehdyt valinnat vastasivat melko hyvin käsiteanalyttisesti luotua mallia.

Taloudellis-toiminnallisen ulottuvuuden ajateltiin vaikuttavan erityisesti oppimiselle tarpeita luovana ulottuvuutena oppimisen kontekstissa. Tätä pyrittiin kuvaamaan kriittisillä menestystekijöillä, joista tarve toimittajan oppimiselle nousee.

Sosiaalista intensiteettiä kuvattiin toimijoiden välisten sosiaalisten siteiden ominaisuuksilla. Nämä liitettiin myös sosiaalisiin verkostoihin siten, että vahvat siteet luovat sitovia verkostoja ja heikot siteet yhdistäviä verkostoja. Jos suhteessa on molemmilla osapuolilla joidenkin toimijoiden välillä vahvoja siteitä ja muiden välillä heikkoja siteitä, ajatellaan näin muodostuvan välittäviä verkostoja. Sosiaalisia siteitä kuvailtiin toimijoiden välisen vuorovaikutuksen, emotionaalisen intensiteetin ja vastavuorisuuden perusteella. Verkostojen ominaisuuksia puolestaan kuvattiin sellaisilla tekijöillä kuin toimijoiden ryhmäidentiteetillä ja käyttäytymistä ohjaavilla normeilla – sitovissa verkostoissa näitä on ja yhdistävissä verkostoissa ei ole. Välittävässä verkostoissa on joidenkin toimijoiden välillä tunne ryhmäidentiteetistä ja käyttäytymistä ohjaavia normeja, kun taas toisilla toimijoilla samassa yhteistyösuhteessa näitä ei ole.

Sosiaalista intensiteettiä kuvattiin myös sillä, miten erilaiset ohjauksen elementit painotuvat yhteistyösuhteessa. Näitä arvioitiin suorituskykymittariston antamilla tuloksilla. Kaikissa yhteistyösuhteissa esiintyy jossain määrin kaikkia ohjauksen elementtejä. Tutkimuksessa käytettiin relationaalisuutta kuvaamaan näitä aste-eroja.

Sosiaalista relationaalisuutta arvioitiin suhteessa esiintyvän luottamuksen, sitoutumisen ja avoimuuden avulla. Juuri näillä tekijöillä voitiin kuvata edellä mainittua aste-eroa. Vaikka suhteessa on luottamusta ja sitoutumista, joka voitaisiin tulkita korkeaksi sosiaalisiksi intensiteetiksi, kuvaa pragmaattinen luottamus ja sitoutuminen kuitenkin melko alhaista sosiaalista intensiteettiä. Tällaista luottamusta ja sitoutumista olikin havaittavissa juuri sellaisissa yhteistyösuhteissa, joissa oli jopa erittäin alhainen sosiaalinen intensiteetti. Luottamusta voi olla myös sekä organisationaalisenä että yksilöllisenä. Organi-

saatioiden välinen luottamus on kognitiivista luottamusta, johon liittyy esimerkiksi luottamus toisen osapuolen osaamiseen. Tällainenkin luottamus voi osapuolten välillä olla korkea, mutta suhteen sosiaalinen intensiteetti voi olla erittäin alhainen. Myös yksilöiden välisessä luottamuksessa on kognitiivista luottamusta, mutta myös tunneperäistä luottamusta. Näistä ainoastaan tunneperäisellä luottamuksella on tässä tutkimuksessa yhteys korkeaan sosiaaliseen intensiteettiin.

Näin tutkimuksella voitiin osoittaa, että relationaalisuudella on vaikutusta toimittajan oppimisen mahdollisuuteen yhteistyösuhteessa. Mutta tätä relationaalisuutta pitää arvioida erittelemällä tarkemmin siihen sisältyvää luottamusta ja sitoutumista, koska pelkkä luottamuksen tai sitoutumisen määrä ei anna oikeaa kuvaa oppimisen mahdollisuudesta. Kun luottamus on yksilöiden välistä ja tunneperäistä, asiakkaan toimijat pyrkivät tukemaan toimittajan kehittymistä. Kun taas luottamus on organisaatioiden välistä kognitiivista tai laskelmoivaa pragmaattista luottamusta, tällaista tukemista ei tapahdu. Myös sitoutuminen voi olla joko moraalista tai pragmaattista ja näistä moraalinen sitoutuminen näyttää vaikuttavan asiakkaan toimijoiden haluun tukea toimittajaa. Sen sijaan pragmaattiseen sitoutumiseen ei tällaista tukemista liity.

Lisäksi sosiaalista intensiteettiä oppimiselle mahdollisuuksia luovana ulottuvuutena tarkasteltiin osaamisen jakamisen ja tiedon siirron kanavien avulla, joilla on vaikutusta siihen, minkälaista osaamista suhteessa on mahdollisuutta jakaa. Sosiaalisten siteiden ja henkilökohtaisten sosiaalisten suhteiden kautta mahdollistuu kaikkien eri tietotyyppien jakaminen. Sähköiset ja muut kirjalliset tiedonsiirron välineet sen sijaan mahdollistavat vain kooditetun tiedon jakamisen. Käsitteellistettyä tietoa voidaan jakaa erilaisissa tapaamisissa tai puhelinkeskusteluissa. Jokaisella tiedonlajilla on vaikutusta toimittajan oppimiseen.

Sekä taloudellis-toiminnalliseen että sosiaaliseen ulottuvuuteen liittyy myös tietoympäristöjen kuvailu, ja niillä on merkitystä sekä oppimisen tarpeeseen että mahdollisuuteen. Oppimisen tarpeeseen liittyy kunkin tietoympäristön vaikutus näkemykseen kehittämisestä. Mekanistisessa tietoympäristössä korostuu tehokkuus, mutta tietoa jaetaan dokumentoituna yksisuuntaisesti. Lisäksi suhteen ohjaus on autoritääristä ja toimintaa koor-

dinoidaan pääasiallisesti suoralla ohjauksella. Orgaanisessa tietoympäristössä korostuu maltillinen kehittäminen, joka liittyy myös yhteisiin tavoitteisiin ja yhteiseen tulkintaan toiminnan tarkoituksesta. Dynaamista tietoympäristöä kuvaa jatkuva uudistuminen ja spontaanit asiantuntijaverkostot.

Dynaamisia tietoympäristöjä ei tämän tutkimuksen empiirisessä aineistossa voitu tunnistaa. Sen sijaan orgaanisia ja mekanistisia tietoympäristöjä löydettiin. Empiirisellä aineistolla voidaan osoittaa, että kehittymistä tukevissa yhteistyösuhteissa muodostui orgaanisia tietoympäristöjä, kun taas toimittajan kehittymistä hyödyntävissä yhteistyösuhteissa tietoympäristö on joko mekaaninen tai joskus myös orgaaninen. Tämä näyttää riippuvan siitä, kuinka lähellä kilpailutettavaa suhdetta yhteistyösuhde on. Jos suhde on lähellä kilpailutettavaa, vastaa tietoympäristö pääosin mekaanista. Jos suhteen taloudellistoiminnallinen merkitys on kasvamassa ja siihen liittyy myös sosiaalisen intensiteetin lisääntymistä, näyttää yhteistyösuhteessa kehittyvän orgaaninen tietoympäristö.

Lisäksi arvioitiin toimittajien muiden asiakassuhteiden vaikutusta yhteistyöhön ja sen ominaisuuksiin ja tätä kautta toimittajan oppimiseen. Rationaalisen toimijan tavoitteena on vähentää omaa riippuvuuttaan muista ja vastaavasti lisätä muiden riippuvuutta itsestään. Vaihtoteorioiden (Emerson 1972; Cook 1982) mukaan toimijoiden välillä on kahdenlaisia vaihtosuhteita: positiivisia kytkentöjä, joiden mukaan A:n ja B:n välinen vaihtosuhte mahdollistaa vaihdon B:n ja C:n välillä ja vastaavasti negatiivisia, joissa A:n ja B:n välinen suhde vähentää tai estää B:n ja C:n välisen suhteen. Näistäkin empiirisestä aineistosta saadaan viitteitä. Joillakin toimittajilla on selkeä käsitys siitä, että yhteistyösuhde toimittajaan estää mahdollisuuden toimia muiden asiakkaiden kanssa. Jotkut taas ovat sitä mieltä, että yhteistyösuhde asiakkaan kanssa auttaa toimittajaa luomaan myös muita yhteistyösuhteita. Nämä eivät kuitenkaan selkeästi liittyneet tiettyyn yhteistyökontekstiin, mutta niillä vaikuttaa olevan yhteyttä yhteistyösuhteen sosiaaliseen intensiteettiin.

Yhteistyötä tukevissa yhteistyösuhteissa erityisesti yhteistyösuhteessa 2 toimittajayrityksen yrittäjä kokee muiden asiakkaiden heikentävän suhdettaan asiakkaaseen, kun taas yhteistyösuhteessa 1 asiakas tukee myös toimittajan muiden asiakassuhteiden saamista.

Toimittajan kehittymistä hyödyntävissä yhteistyösuhteissa ei näytä olevan mitään viitteitä kummastakaan. Toimittajan kehittymistä hyödyntävissä ja tukevissa yhteistyösuhteissa yhteistyösuhteessa 6 toimittaja arvelee, että muilla asiakassuhteilla saattaa olla merkitystä esimerkiksi avoimuuteen, kun toimittajalla on myös asiakkaan kilpailijoita asiakkaina. Tämä ei kuitenkaan estä muiden yhteistyösuhteiden kehittämistä, mutta vaikeuttaa suhteessa jaettavaan tietoon ja osaamiseen. Yhteistyösuhteessa 5 toimittaja puolestaan arvioi, että yhteistyösuhde asiakkaan kanssa on auttanut sitä muissakin toimittajasuhteissa, koska tässä suhteessa kehitetty osaaminen hyödyttää sitä näissä suhteissa.

Monet tutkijat esittävät, että sosiaalisilla suhteilla on vaikutusta toimijoiden käyttäytymiseen, koska ne luovat sen psykologisen ympäristön, joka vaikuttaa osaltaan yhteistyöhön ja yhteiseen tukeen (Nahapiet & Ghoshal 1998; Ring & Van de Ven 1992, 1994; Setton, Bennett, & Liden 1996; Tsai & Ghoshal 1998; Zaheer, McEvily, & Perrone 1998). Sosiaalisia suhteita on kuitenkin organisationaalisesti vaikea ohjata. Myös tällaisesta löytyi empiirisestä aineistossa esimerkki. Toimittajan ja asiakkaan toimijoiden välillä yhteistyösuhteessa 2 oli sellainen sosiaalinen side, että asiakkaan toimijat tukivat toimittajaa ja pyrkivät pitämään aikaisemmat käytännöt, vaikka omassa organisaatiossa tapahtuneet muutokset edellyttivät niiden muuttamista. Asiakkaan toimijoiden käyttäytymistä ei siis kyetty johtamisella muuttamaan eikä kontrolloimaan.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimuksessa kyettiin kattavasti kuvaamaan yhteistyötä oppimisen kontekstina kahden ulottuvuuden kautta. Nämä ulottuvuudet ja niihin liittyvät tekijät voitiin myös melko hyvin todentamaan empiirisellä aineistolla.

### 6.1.3 Vastaus tutkimusongelmaan oppimisen kontekstin vaikutuksesta oppimiseen

Toimittajan kehittymistä tukevissa yhteistyösuhteissa toimittajan ja asiakkaan välisessä suhteessa toimittajan taloudellis-toiminnallinen merkitys asiakkaalle on pieni, mutta yhteistyösuhteen sosiaalinen intensiteetti on korkea. Tällaisessa suhteessa toimittajan oppiminen on sidoksissa asiakkaaseen, ja asiakkaan toimijat pyrkivät tukemaan toimittajan oppimista vastavuoroisuuden normiin ja tunneperäiseen luottamukseen perustuen. Lisäksi suhteessa muodostuu toimijoille ryhmäidentiteetti. Tämä suuntaa toimittajan

osaamisen kehittymistä. Tällaisessa yhteistyösuhteessa toimittajan oppimisen malli on enemmänkin pragmaattis-empiristinen kuin pragmaattis-kognitiivinen. Ongelmaksi saattaa muodostua asiakkaan ja toimittajan toiminnan erilaisuus, jolloin asiakkaan tuki ja osaamisen siirto eivät itse asiassa auta toimittajaa, muuten kuin hyvin kapealla osaamisen alueella.

Jos vertaillaan yhteistyösuhdetta 1 ja 2, jotka kumpikin tässä tutkimuksessa kuvasivat toimittajan kehittymistä tukevaa yhteistyösuhdetta, huomataan niissä tiettyä eroa juuri tästä syystä. Yhteistyösuhteessa 1 asiakkaan osaaminen on aivan erilaista mitä toimittajan tuotannollisen osaamisen kehittäminen edellyttäisi. Asiakas on raaka-aineen tuottaja ja toimittaja tämän raaka-aineen jatkojalostaja. Asiakkaalla on kyllä materiaalin ominaisuuksista asiantuntijatietoa, mutta ei tuotannollisista menetelmistä, joita toimittaja tarvitsee. Näin asiakkaan tuki esimerkiksi nopeasti lisääntyvänä tilausvolyymina toimittajalle sai aikaan monen vuoden ajan ongelmia, koska toimittajan oli kehitettävä osaamistaan yrityksen ja erehdyksen kautta.

Toimittajayritykseen palkattiin nopeassa tahdissa tuotantohenkilöstöä ja vaikka näillä oli alan perusosaaminen, se ei sellaisenaan riittänyt, vaan tarvittiin myös materiaaliin liittyvää erityisosaamista. Tietoa tästä asiakas jakoi avoimesti, mutta tietoa jakavilla henkilöillä ei ollut kokemusta tuotannollisista menetelmistä. Lisäksi tätä tietoa toimittajayritykseen tuli yrittäjän kautta, jolla ei myöskään ollut aikaisempaa kokemusta tuotannollisesta toiminnasta. Näin osaamisen kehittäminen tapahtui pääosin pragmaattis-empiristisesti, koska rajapintaosapuolilla ei ollut kokemuksen pohjalta syntyneitä merkitysrakenteita, jotka olisivat suunnanneet tiedon hakemista ja tulkintaa ja näin auttaneet uuden oppimisessa. Toimittajayrittäjä kertoikin, että ilman osaavaa henkilökuntaansa hän ei olisi selvinnyt. Vaikka tuotantohenkilöillä oli alan perusosaamisen kautta syntyneitä merkitysrakenteita, niin yrittäjän kautta tullut tieto materiaalin erityisominaisuuksista heidän oli opeteltava. Tällainen oppiminen tapahtuu vähittäin, jolloin yrityksen tehokas toiminta ei silloin ole pääasiana vaan enemminkin se, että asiat yleensä saadaan tehtyä ja joskus se onnistuu vasta kokeilujen ja virheiden jälkeen.



Yhteistyösuhteessa 2 sen sijaan asiakkaalla on samaa osaamista, jota toimittajakin tarvitsi. Lisäksi toimittaja aloitti hyvin pienistä komponenteista ja valmisti pelkästään niitä pitkän aikaa. Toimittajayritys pysyi kymmenkunta vuotta pienenä kolmen hengen yrityksenä. Tällä tavalla se kykeni omaksumaan vähittäin ilman isoja ongelmia sellaisen tuotannollisen perusosaamisen, joka oli lopulta jopa parempaa kuin asiakkaan oma osaaminen. Toimittaja pääsi silloin osallistumaan jo tarjousvaiheessa asiantuntijana arvioimassa käytettävissä olevia tuotantomenetelmiä.

Vaikka tieto asiakkaalta tuli toimittajayritykseen yrittäjän kautta, oli yrittäjä itse mukana tuotannollisessa tekemisessä. Hänen oman osaamisensa oli näin ongelmitta jaettavissa kahdelle muullekin henkilölle. Oppiminen on ollut kuitenkin enemmänkin pragmaattis-empirististä. Vasta vahvan perusosaamisen kehittämisen jälkeen toimittajayritys lähti hakemaan kasvua. Tämäkin liittyi asiakkaan tarpeeseen ja asiakkaan toimijoiden antamaan tukeen. Toimittajayritykseen palkatuilla uusilla työntekijöillä oli alan perusosaaminen ja yrittäjä toimi itse opettajana jatkossa, jotta näidenkin osaaminen vastaisi asiakkaiden tarpeita. Tällainen mahdollistui, koska henkilökunnan lisäys oli vähittäistä. Myöhemmässä vaiheessa toimittajan henkilökuntaa alettiin kouluttaa erityisesti laatuun liittyen ja tämä koulutus oli asiakkaan järjestämää. Oppiminen muuttui näin pragmaattis-kognitiiviseksi. Edelleenkin kuitenkin pääasiallisesti tietoa ja osaamista kehitettiin asiakkaan kanssa yhdessä ja asiakkaan tarpeita varten.

Myös yhteistyösuhteessa 6 kyse oli aikaisemmin enemmänkin toimittajan kehittymistä tukevasta yhteistyösuhteesta. Erona edellä oleviin kuitenkin oli, että yrittäjällä oli alalta heti alkuvaiheessa kokemusta. Hänellä oli työntekijäasemassa hankittua osaamista, jonka varassa hänen oli mahdollista kehittää omaa yritystään ja sen toimintaa, vaikkakin asiakkaan tukemana. Näin hänen oli mahdollista oppia pragmaattis-kognitiivisesti, vaikka osa oppimisesta saattoi tapahtua myös pragmaattis-empiristisesti. Lisäksi yritys oli pitkään vain muutaman henkilön työllistävä yritys, jolloin yrittäjän kautta tullut tieto ja osaaminen oli helposti jaettavissa organisaatioon ja yrittäjän aikaisempi kokemus mahdollisti tekemisen tehokkaasti ja ilman erehdyksiä.

Kun tarkastellaan toimittajan osaamista hyödyntäviä yhteistyösuhteita, voidaan havaita, että sosiaalisten siteiden puuttuminen vaikuttaa siihen, että toimittaja alkaa heti alkuvaiheessa hakea osaamista monella tapaa ja monista lähteistä. Näissä suhteissa toimittajan oppiminen ei myöskään liity ensisijaisesti asiakkaaseen ja sen tarpeisiin, vaan toimittaja pyrkii ennemminkin hakemaan sellaista osaamista, joka auttaa hankkimaan muitakin asiakkaita. Toimittajat näkevät nämä muut suhteet erittäin tarpeellisina.

Kun toimittajalla ei ole yhteistyötä ylläpitäviä sosiaalisia suhteita, on toimittajan pyrittävä varmistamaan asemansa jollain erityisellä resurssilla, joka tekee siitä asiakkaalle merkittävän taloudellis-toiminnallisesti. Tällainen resurssi on usein läheinen fyysinen sijainti, mutta se ei kuitenkaan riitä. Toimittajat näyttävätkin panostavan erityisesti tehokkuuteen. Toimittajat myös investoivat monipuoliseen konekantaan, joka tekee niistä vaikeasti korvattavia – ainakin jonkin asiakkaalle kriittisen tekijän suhteen. Tämä korostuu erityisesti yhteistyösuhteessa 4. Tosin siitä ei tällä hetkellä näytä olevan apua, vaan yhteistyömuoto on ennemminkin kilpailutettava kuin sopimuksellinen toimittaja.

Voidaan myös huomata, että yhteistyötä hyödyntävissä yhteistyösuhteissa toimittajat kehittyvät ja kasvavat nopeasti, koska niiden kasvu ei ole sidottu asiakkaan kasvuun tai asiakkaalta tulevien tilauksien volyymiin.

## **6.2 Tutkimuksen arviointi ja kritiikki**

Liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa oppimisen tutkimus on sidottu tutkimuksellisiin metodeihin, joilla oppimista voidaan kuvata sosiaalisena ilmiönä ja yksilön mielensisäisenä prosessina, joita ei kuitenkaan voida todellisuudessa saavuttaa käytettävissä olevin metodein. Vain se, mitä yksilö kertoo, on tutkijan käytettävissä. Näin tutkijan on mahdollista lähestyä ilmiötä ainoastaan pragmaattisesti.

Toisaalta tutkija olisi voinut käyttää erilaisia metodeja. Esimerkiksi sosiaalisten verkostojen ominaisuuksien sijaan tai lisänä olisi voitu käyttää erilaisia kvantitatiivisia menetelmiä. Ne olisivat tuoneet tutkimukseen mahdollisesti jotain lisäarvoa, kun verkostojen

ominaisuuksien kuvailun lisäksi niitä olisi kuvattu myös graafiteoreettisesti. Toisaalta tutkimuksessa hyödynnettiin Pyranet -suorituskykymittariston lomakkeita, joka osaltaan korvaa tämän mahdollisen puutteen.

Viimeinen haastattelukierros tehtiin vain toimittajille, koska tutkimuksessa tavoitteena oli toimittajan oppimisen mallintaminen oppimisprosesseja kuvaamalla. Kuitenkin yhteistyösuhteissa oli tapahtunut parin viimeisen vuoden aikana siinä määrin muutoksia, että olisi ehkä ollut paikallaan haastatella myös asiakasyrityksiä. Toisaalta toimittajien kertomuksista saa kuvan esimerkiksi asiakasyrityksessä tapahtuneista muutoksista ja erityisesti näiden muutoksien vaikutuksesta yhteistyöhön ja myös toimittajan oppimiseen ja kehittymiseen. Tällainen pitkittäistutkimus vaikkakin antoi hyvän kuvan kehityssuunnista, olisi mahdollisesti antanut vielä jotain lisäarvoa, mikäli se olisi voitu toteuttaa syvällisemmin.

Toimittajayrityksissä haastateltavana on ollut useimmiten yrittäjä. Pienissä yrityksissä tämä on ollutkin oikea valinta, koska kaikki niissä tapahtuu yrittäjän kautta. Yhteistyösuhteessa 6 toimittajayrityksessä haastateltiin yhtäaikaaisesti sekä perustajayrittäjää että osaomistajaksi muutama vuosi sitten tullutta kehitysasioista vastaavaa henkilöä. Tämä olikin hyvä ratkaisu, koska tällä tavoin saatiin hyvä käsitys siitä, mitä yhteistyösuhteessa on tapahtunut sen historian aikana ja nyt viimeisinä nopean kehityksen vuosina. Myös yhteistyösuhteessa 4 toimittajayrityksessä haastateltiin aikaisemmin sekä perustajayrittäjää että juuri ennen haastattelua omistajaksi tullutta uutta yrittäjää, mutta viimeinen haastattelu tehtiin vain perustajayrittäjälle. Tässä olisi ollut paikallaan haastatella myös uutta omistajaa, jotta parin viime vuoden kehityksestä olisi mahdollisesti saatu kattavampi kuva. Yhteistyösuhteessa oli tapahtunut paljon muutoksia ja kahden henkilön kertomana niiden todellisesta luonteesta olisi ehkä saatu monipuolisempaa tietoa. Myös yhteistyösuhteessa 5 haastateltava oli toimittajayrityksen toimitusjohtaja. Hänen haastattelunsa kuvasi hyvin yhteistyösuhdetta sinänsä, mutta mahdollisesti jonkun päivittäisissä rajapintatoiminnoissa mukana olevan haastattelu olisi tuonut lisätietoa yhteistyöstä.

Edellä esitetty liittyy kuitenkin tutkimuksellisiin resursseihin. Monipuolisemmat menetelmät ja laajempi haastateltavien joukko olisivat molemmat vaatineet huomattavassa määrin lisäresursseja tutkimukseen. Nämä puutteet ovat korjattavissa jatkotutkimuksissa, joita tämän tutkimuksen pohjalta mahdollisesti tehdään.

### **6.3 Tutkimuksen liikkeenjohdollinen kontribuutio**

Suurin osa suomalaisista yrityksistä on pk -yrityksiä, jotka toimivat alihankkijoina tai tarjoavat palveluja muille yrityksille. Toimintaympäristön nopeat muutokset ja monimutkaistuminen nostavat esiin pienten ja keskisuurten yritysten kyvyn kasvaa ja kehittyä vastaamaan uusiin vaatimuksiin globalisoituvassa kilpailussa. Paikalliset yhteistyösuhteet menettävät merkitystään yritysten fuusioituessa ja asiakasyrityksen muuttuessa vientiä harjoittavasta yrityksestä globaalisti toimivaksi suuryritykseksi.

Myös tässä tutkimuksessa nousi esiin miten nopeat muutokset metalliteollisuuden kilpailuympäristössä muuttavat yritystenvälisiä yhteistyösuhteita ja kotimarkkinoilla toimiva pk -yritys joutuu kilpailemaan globaalin sopimusvalmistuksen tilanteessa. Globaalisti toimivien asiakkaiden kanssa tehtävä yhteistyö merkitsee usein kotimarkkinoilla toimivalle yritykselle kansainvälisen kilpailun suoraa kohtaamista. Vaikuttaa siltä, että mitä pienempi asiakasyritys on ja mitä pienempi ero asiakasyrityksen ja toimittajayrityksen koolla on, sitä useammin asiakas pyrkii tukemaan toimittajan kehittymistä, tai ainakin toimimaan siten, että myös toimittajalla on mahdollisuus menestyä. Toisaalta kuitenkin myös niin, että vaikka toimittajayritys on pieni aloittava yritys, mutta myös asiakasyritys on kooltaan pk -yritys, asiakas pyrkii tukemaan toimittajaa ja sen kehittymistä ja pitämään huolta myös toimittajan menestymisestä.

Kun asiakkaasta tulee globaali toimija, paikallisen toimittajan taloudellis-toiminnallinen merkitys asiakkaalle vähenee ja tällöin myös toimittajan asema ja rooli toimitusverkostossa heikkenee. Tällaisella kehityksellä on myös suora vaikutus yritystenväliseen yhteistyösuhteeseen. Tällaisesta kehityksestä tässä tutkimuksessa löytyi myös empiiristä näyttöä.

Asiakas B:n fuusiointi suureen globaalisti toimivaan konserniin aiheutti muutoksia sen jokaisessa kolmessa tässä tutkimuksessa mukana olleessa toimittajasuhteessa. Jokaisessa yhteistyösuhdeessa tapahtuneet muutokset olivat toimittajan kannalta negatiivisia. Yhteistyösuhde, joka tutkimuksen alkuvaiheessa oli luokiteltavissa toimittajan kehittymistä hyödyntäväksi ja tukevaksi yhteistyösuhdeeksi muuttui tutkimuksen aikana ennemminkin toimittajan kehitystä hyödyntäväksi yhteistyösuhdeeksi. Toimittajan taloudellis-toiminnallinen rooli muuttui strategisesta kumppanista kohti sopimuksellista toimittajaa ja asiakkaan panostus suhteen ja toimittajan kehittämiseen loppui. Yhteistyösuhde, joka tutkimuksen alussa luokiteltiin toimittajan kehittymistä hyödyntäväksi yhteistyösuhdeeksi, jossa toimittajan taloudellis-toiminnallinen rooli oli sopimuksellinen kumppani, muuttui tutkimuksen aikana suhteeksi, jossa ei ollut enää asiakkaan taholta mitään kehittämiseen liittyvää tavoitetta. Toimittajan taloudellis-toiminnallisen merkityksen heikentyessä globaalissa sopimusvalmistuksessa sopimuksellista toimittajasta on tullut kilpailutettava. Kaikkein pienin toimittaja, jonka taloudellis-toiminnallinen merkitys oli ollut vähäinen jo aiemminkin, säilytti roolinsa. Tässä suhteessa toimittajan sosiaaliset suhteet ovat auttaneet sitä ylläpitämään asemaansa, vaikka asiakkaan toimijat kokevat omassa toiminnassaan ristiriitaa taloudellisen ja sosiaalisen roolinsa välillä. Kuitenkin tässäkin yhteistyösuhdeessa toimittaja on nopeasti joutunut tilanteeseen, jossa se ei enää voi luottaa asemansa säilymiseen, ja yrittäjän on ollut pakko kehittää omaa tuotetta siltä varalta, että yhteistyö loppuu.

Näillä tuloksilla näyttää olevan liittymäkohtia myös meneillään olevaan trendiin, jossa globaalit toimijat siirtävät tuotantoaan Suomesta ulos ja sellaiset toimittajat, joiden resurssit mahdollistavat siirtymisen asiakkaan mukana, lopettavat tuotantonsa Suomessa. Ne toimittajat, joiden resurssit eivät riitä siirtymiseen asiakkaan mukana, joutuvat etsimään uusia asiakkaita. Tässä tilanteessa ei edes auta, vaikka toimittaja olisi kehittynyt niin, että se aikaisemman komponenttituotannon sijasta kykenisi asiakkaan puolesta hallinnoimaan koko tuotantoprosessin. Toimittajan kehittyminen järjestelmätoimittajaksi ei siis näyttäisi olevan suora ratkaisu estämään tuotannon siirtymistä pois Suomesta.

Toimittajien asema näyttää olevan turvatumpi niissä tapauksissa, joissa asiakasyritys on paikallinen pk -yritys, vaikka toimiikin kansainvälisillä markkinoilla. Kummassakin täl-

laisessa tapauksessa asiakkaan ja toimittajien väliset yhteistyösuhteet ovat kehittyneet toimittajien kannalta positiivisesti. Kaikissa tässä tutkimuksessa mukana olevissa kolmessa tällaisessa tapauksessa toimittajan taloudellis-toiminnallinen rooli on kohentunut ja vaikka sosiaaliset suhteet ovat muuttuneet henkilökohtaisista suhteista enemmän organisaatioiden välisiksi suhteiksi, on asiakkaan ja toimittajan yhteistyö auttanut toimittajaa kehittymään ja menestymään.

Näiden johtopäätösten valossa näyttääkin siltä, että suurten globaalien toimijoiden sijasta Suomessa tulisikin panostaa enemmän pk -yritysten keskinäiseen yhteistyöhön ja sen tukemiseen, jotta esimerkiksi metalliyritysten toimintaedellytykset säilyisivät. Erityisesti tulisi kiinnittää huomiota niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat yritysten kasvuun pienistä keskisuuriksi yrityksiksi ja tällaisten yritysten mahdollisuuden toimia kansainvälistymisen ja kasvun vetureina.

Vaikka metalliteollisuudessa kehityssuuntana on myös ollut jo pitkään, että päämiehet pyrkivät ulkoistamaan yhä laajempia tuote- ja palvelukokonaisuuksia, joka tarkoittaa myös alihankkijan tai sopimusvalmistajan kykyä ottaa vastuuta niin materiaalin hallinnasta kuin tuotteen valmistettavuuden suunnittelustakin, ei tällä, kuten jo aikaisemmin todettiin, näytä olevan suoraan merkitystä toimittajan menestymiseen tilanteessa, jossa asiakas on suuri globaali toimija. Kuitenkin pk -yritysten välisessä yhteistyössä tämä näyttää vaikuttavan positiivisesti yritysten kasvuun ja kehitykseen. Tutkimuksessa mukana olevista yhteistyösuhteissa yhdessä tapauksessa toimittajan kehittyminen järjestelmätoimittajaksi on mahdollistanut sen nopean kasvun.

Koska järjestelmätoimittajalta edellytetään yhä laajempaa roolia ja vastuunottoa asiakkaan tilaus-toimitusprosesseista, sen on otettava vastuuta myös oman toimittajaverkostonsa hallinnasta. Tällainen vaatii kykyä ja halua oppia ja kehittyä sekä myös liikkeenjohdollisen osaamisen lisäämistä. Komponenttien valmistus perustuu tekniseen perusosaamiseen ja sellaisen oppiminen on mahdollista monille yrityksille. Markkinoiden noususuhdanteessa todennäköisesti kaikilla komponenttitoimittajilla, joilla on riittävä alan perusosaaminen, on mahdollisuus kasvaa. Näiden toimittajien on kuitenkin tunnistettava ne riskit, joita tilanteeseen sisältyy, kun noususuhdanne kääntyy laskuun. Jokai-

sessä alihankintayrityksessä tulisikin panostaa kehittymiseen erityisesti hyvinä aikoina, jolloin tuotantokapasiteetti on täyskäytössä. Niissä olisi huomioitava, että kehittyminen järjestelmätoimittajaksi vaatii alan erinomaisen teknisen osaamisen lisäksi kykyä hallita prosesseja sekä kykyä hallita tietoa ja yhteistyösuhteita. Tällainen edellyttää monipuolisten tietolähteiden hallintaa ja käyttöä sekä liikkeenjohdollista strategista otetta yrityksen suunnitelmalliseen kehittämiseen. Tällaisessa yrityksessä käytetään monipuolisesti tiedon keräämistä erilaisista tietolähteistä sekä varastoidaan tietoa systemaattisesti. Tiedon hallinta mahdollistaa toiminnan ohjauksen ja kontrolloinnin, joilla tuetaan kehittämisen etenemistä.

#### **6.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Vaikka tämän tutkimuksen toimiala vakioitiin siten, että sekä asiakasyritykset että toimittajayritykset olivat metalliteollisuuden toimialalla toimivia, voitiin huomata, että variaointi toimialan sisällä on suuri. Tässä tutkimuksessa toimittajien tuotanto on melko samanlaista; kaikki toimittajat ovat metalliteollisuuden alihankkijoita ja niiden tuotanto on joko asiakkaan toimittaman materiaalin työstöä tai toimittajan omasta materiaalista asiakkaan spesifikaatioiden mukaisesti tuotettuja komponentteja tai osajärjestelmiä. Sen sijaan asiakasyritykset poikkesivat toisistaan huomattavasti niin tuotteensa kuin ikänsä, kokonsa ja omistuksenkin suhteen. Näillä tekijöillä kuitenkin vaikuttaa olevan merkitystä asiakkaan ja toimittajan väliseen yhteistyösuhteeseen. Tästä syystä olisikin tarpeen jatkotutkimus, jossa myös asiakasyritysten ominaisuudet vakioitaisiin. Näin saataisiin paremmin esille tilanetekijöiden merkitys oppimisen kontekstissa.

Myös toimintatutkimus voisi antaa selkeämpää kuvaa toimittajan oppimisprosessista. Osallistuvassa tutkimuksessa, jossa tutkija osallistuisi asiakkaan ja toimittajan välisen yhteistyösuhteen kehittämiseen, ja analysoisi yhteistyösuhteen eri vaiheissa toimittajan oppimista, antaisi mahdollisuuden syvällisemmin ymmärtää niin yhteistyösuhteen kehittymistä kuin oppimisprosessejakin eri kehitysvaiheissa.

Kuten tässä tutkimuksessa havaitaan, toimittajan oppimismallilla on vaikutusta toimittajaryhtymän kehitykseen. Esimerkiksi pragmaattis-empiristinen oppimismalli osoittautui jossain määrin ongelmalliseksi tilanteessa, jossa asiakkaan ja toimittajan toiminta poikkesivat huomattavasti toisistaan. Tällaista ongelmaa ei ollut tilanteessa, jossa asiakkaalla oli sellaista omaa osaamista, jota toimittajan oli tarpeen kehittää. Kuitenkin tässä tutkimuksessa tällaista oppimismallia edusti vain kaksi tapausta, ja saattaisi olla tarpeen analysoida tätä useamman tapauksen suhteen ja analysoida, minkälaisia seurauksia tällä toimittajan kehittymiseen todellisuudessa voi olla.

Myös tässä tutkimuksessa luotujen mallien ja prosessien operationalisointi ja tämän pohjalta kyselylomakkeen rakentaminen sekä sen avulla suoritettu kysely laajemmalle aineistolle mallien ja prosessien testaamiseksi tulee olemaan yksi jatkossa toteututtamaan odottava tutkimushanke.



## LOPPUSANAT JA KIITOKSET

Tutkimusprosessiani kuvaa selviytyminen kolmesta eri kriittisyysvaiheesta: kriittisyys kaikkea uutta kohtaan, kriittisyys itseä kohtaan ja kriittisyys kaikkea kohtaan. Ensimmäisessä vaiheessa kriittisyys kohdistui kaikkeen sellaiseen, joka ei sopinut omaan esiyymmärrykseeni asioista ja niiden 'todellisesta' luonteesta. Lukeminen, pohtiminen ja kokemusmaailman laajentaminen empiirisillä havainnoilla johti seuraavaan kriittisyyden vaiheeseen: kriittisyyteen omaa itseä ja omia näkemyksiä kohtaan. Tässä vaiheessa omien kokemusteni ja niistä johtuvien ajatusmallien ja käyttäytymisen kriittinen analysointi johti seuraavan vaiheen kriittisyyteen: kriittisyys kaikkea kohtaan. Jos aikaisemmat kokemukseni olivat tuottaneet 'virheellisiä' tai rajoittuneita ajatusmalleja ja 'väärää' käyttäytymistä, miksi ei siis kaikki olemassa oleva tieto voisi tehdä samoin. Sen selvittämiseksi syntyi tämä tutkimus, jonka arvo minulle henkilökohtaisesti nousee juuri siitä, että tutkimuksen kuluessa kykenin siirtymään aina seuraavaan vaiheeseen ja tuottamaan jotain sellaista, jonka koin hyväksyttävänä ratkaisuna edellisen vaiheen ongelmaan.

Tie, jonka kuljin oli kaikissa vaiheissaankin enemmän kuin vain tie kohti päämäärää – se oli kasvua erityisesti ihmisenä, kokevana, tuntevana, ajattelevana pohtijana. Jokainen hetki tämän työni parissa on ollut ainutlaatuinen ja ennen kokematon, enkä soisi tämän loppuvan. Nyt on kuitenkin tullut kiitosten aika.

Ensimmäisenä kiitokseni ohjaajalleni Elina Varamäelle. Ilman Elinan innostusta en olisi koskaan tullut lähteneeksi tälle tielle ja olisin siis tätä rikasta kokemusta köyhempi. Elinaa parempaa ohjaajaa ja tukijaa en voisi kuvitellakaan. Kiitokset myös professori Jukka Vesalaiselle. Jukka otti kantaa tutkimukseni eri vaiheissa aikaansaannoksiini. Jukan ajatukset ja näkemykset oli aina helppo hyväksyä. Haluan esittää sydämelliset kiitokseni esitarkastajille professori Kirsimarja Blomqvistille ja tohtori Hanna Toiviaiselle. Heidän paneutumisensa, arvokkaat sekä tarkat kommenttinsa auttoivat viemään tutkimukseni viimeiseen kehitysvaiheeseen.

Kiitokset kuuluvat myös niille tutkimukseen osallistuneille yrittäjille, yrityksille ja yritysten edustajille, jotka ovat omalla panoksellaan mahdollistaneet tämän tutkimuksen syntymisen. Jokainen haastattelu on ollut opettavainen ja kokemusmaailmaani avartava, enkä koskaan lakkaa ihmettelemästä, kuinka hienoja ihmisiä ja ainutlaatuisia yrittäjiä ympärilläni onkaan.

Osoitan kiitokseni myös Epanet -professoriverkostolle, Vaasan yliopiston johtamisen laitokselle sekä Vaasan yliopistolle. Nämä instituutiot ovat mahdollistaneet tämän tutkimuksen tekemisen. Ne ovat myös tarjonneet sen henkisen kollektiivin, joka on tehnyt minusta tutkijan ja tieteentekijän. Erityisesti haluan osoittaa kiitokseni kaikille niille kollegoilleni, joiden kanssa tehdyt haastattelumatkat ja keskustelut ovat auttaneet oman ajatteluni kehittymistä. Teidän avullanne käytännön yritysmaailmasta tulleet opin ymmärtämään, mitä on tieteellinen ajattelu. Lisäksi te kaikki olette myös todella mukavia kavereita.

Tärkeää tukea olen saanut myös väitöstutkimukseni rahoittajilta. Vilpittömät kiitokseni Paulon säätiölle, Vaasan yliopiston Evald ja Hilda Nissin säätiölle, Jenny ja Antti Wihu-

rin rahastolle, Suomen Kulttuurirahaston Etelä-Pohjanmaan rahastolle, Etelä-Pohjanmaan liitolle sekä Liikesivistysrahastolle siitä merkittävästä taloudellisesta tuesta, joka mahdollisti väitöstutkimukseni toteutumisen.

Lämpimimmät kiitokseni kuuluvat elämänkumppanilleni Matille. Kiitos mukana elämisestä, rohkaisusta ja jokapäiväisen elämän pyörittämisestä niin, että olen saanut keskittyä täysin tähän työhöni. Olet joutunut luopumaan paljosta näiden vuosien aikana, liian paljosta. Kiitokset myös lapsilleni Jounille, Jaanille, Jarnolle ja Emilialle. Vaikka teillä onkin jokaisella jo oma elämäne, olisi äitiäkin kenties tarvittu joskus apuun. Suuret kiitokset myös rakkaille lapsenlapsilleni Iinalle ja Iivolle, teidän kanssanne vietetyt hetket, vaikkakin liian vähäiset, ovat aina auttaneet fannua irtautumaan työstään ja palaamaan jälleen uusin voimin tutkimuksen ja tieteen maailmaan. Joskus kuitenkin tunsin suurta epätoivoa siitä, että menetän korvaamattomia hetkiä viettäessäni aikani tietokoneen ääressä sen sijaan, että olisin teidän kanssanne. Kiitokset myös vanhemmilleni, vaikka teitä ei enää ole kuin ajatuksissani ja muistoissani. Tärkein oppi, mitä äitini minulle antoi, oli ”ei voi sanoa, ettei osaa, ellei ole edes kunnolla yrittänyt”. Ilman tuota oppia olisi moni asia jäänyt tekemättä ja saavuttamatta. Myös tämä tutkimukseni, vaikka monesti mielessäni kävikin ajatus, että olisinkohan nyt jo tarpeeksi yrittänyt ja voisin sanoa, etten osaa. Kuitenkin myös heiltä perimäni sinnikkyys ja peräänantamattomuus, saivat minut jatkamaan kohti asettamaani päämäärää.

*Viisaus ei tule pelkästään lukemalla  
vaan myös kokemalla,  
eikä älykkyyttä ole pelkkä tietäminen  
vaan ymmärtäminen.*

**LÄHTEET**

- Aaltola, J. & R. Valli. (2001). Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Chydenius-Instituutin julkaisuja 2. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Achrol, R. (1997). Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: Toward a network paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25:1, 56–71.
- Adler, P. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science* 12:2, 215–234.
- Adler, P. & S. Kwon (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27:1, 17–40.
- Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus*. 3. uudistettu painos Tampere: Vastapaino.
- Aldrich, H. (1979). *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Alter, C. & J. Hage (1993). *Organizations Working Together*. London: Sage Publications.
- Andreu R. & C. Ciborra (1996). Organizational learning and IT. *Journal of Strategic Information Systems* 5:2, 111–127.
- Argote, L. & R. Ophir (2002). Intraorganizational learning. Teoksessa: *Companion to organizations*, 181–207, toim. J. Baum. Malden, MA: Blackwell.
- Argyris, C. (1992). *On Organizational Learning*. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Argyris, C. (1990). *Integrating the Individual and the Organization*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Argyris, C. (1977). Double-loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 115–124.
- Argyris, C. & D. Schön (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Argyris, C. & D. Schön (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. New York: Addison-Wesley.
- Axelsson, B. & G. Easton (eds.) (1992). *Industrial Networks: A New View of Reality*. London: Routledge.

- Baker, W. (1990). Market networks and corporate behaviour. *American Journal of Sociology* 96:3, 589–625.
- Baker, W. & D. Obstfeld (1999). Social capital by design: Structures, strategies and institutional context. Teoksessa: *Corporate Social Capital and Liability*, 89–106. Toim. R. Leenders & M. Gabbay. Boston: Kluwer Academic.
- Ballakrishnan, S. & B. Wernerfelt (1986). Technical change, competition, and vertical integration. *Strategic Management Journal* 9, 347–359.
- Barnard, C. (1958). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barney, J. (1986). Strategic factor markets: Expectation, luck, and business strategy. *Management Science* 32:10, 1231–1241.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17:1, 99–120.
- Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management* 27, 643–650.
- BarNir, A. & K. Smith (2002). Interfirm alliances in the small business: The role of social networks. *Journal of Small Business Management* 40:3, 219–232.
- Bartlett, T. & S. Ghoshal (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind: A Revolutionary Approach to Man's Understanding of Himself*. New York: Ballantine Books.
- Bateson, G. (1973) *Steps to an Ecology of Mind*. London: Paladin.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organization Studies* 16:6, 1021–1046.
- Blau, P. (1993). Multilevel structural analysis. *Social Networks* 15:2, 201–215.
- Blomqvist, K. (2002). *Partnering in the Dynamic Environment: The Role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 122. Lappeenranta: Lappeenranta teknillinen korkeakoulu.
- Bonoma, T. (1985). Case research in marketing: Opportunities, problems, and a process. *Journal of Marketing Research* 22:2, 199–208.
- Bolino, M., W. Turnley & J. Bloodgood (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *The Academy of Management Review* 27:4, 505–522.

- Bontis, N., M. Crossan & J. Hulland (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies* 39:4, 437–469.
- Boud, D., R. Keough & D. Walker (1985). *Reflection: Turning Experience into Learning*. London: Kogan Page.
- Boud, D. & N. Miller (1996). Synthesising traditions in learning from experience. Teoksessa: *Working with Experience: Animating Learning*, 14–24, toim. Boud, D. & N. Miller. London: Routledge.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. Teoksessa: *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* 241–258. Toim. J. G. Richardson. New York: Greenwood Press, 241–258.
- Bourdieu, P. (1993). *The Field of Cultural Production: Essays on Art and Literature*. Cambridge: Polity Press.
- Bradach, J. & R. Eccles (1989). Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology* 15:1, 97–118.
- Braun, N. (1993). *Socially Embedded Exchange*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Brown, J. & P. Duguid (2001). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science* 2, 40–57.
- Brown, A. & K. Starkey (2000). Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective. *The Academy of Management Review* 25:1, 102–120.
- Burt, R. (1982). *Toward a Structural Theory of Action*. New York: Academy Press.
- Burt, R. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, R. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly* 42:2, 339–365.
- Burt, R. (2000). The network structure of social capital. Teoksessa: *Research in Organisational Behaviour*, 345–423. Toim. M. Guillen, R. Collins, P. England & M. Meyer. New York: Russell Sage Foundation.
- Butler, J. (1983). Reciprocity of trust between professional and their secretaries. *Psychological Reports* 53, 411–416.
- Butler, J. K. JR. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a Conditions of trust inventory. *Journal of Management* 17, 643–663.

- Cangelosi V. & W. Dill (1965). Organizational learning observations: Toward a theory. *Administrative Science Quarterly* 10, 175–203.
- Cavaleri, S. (2004). Leveraging organizational learning for knowledge and performance. *The Learning Organization* 11:2, 159–176.
- Chandler, A. Jr. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, Mass.: Belknap Press.
- Child, J. & D. Faulkner (1998). *Strategies of Cooperation*. New York: Oxford University Press.
- Child, J. & S. Heavens (2001). The social constitution of organizations and its implication for organizational learning, 308–326. Teoksessa: *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Toim. M. Dierkes, B. Antal, J. Child & I. Nonaka. Oxford: Oxford University Press.
- Child, J. & S. Rodrigues (2001). The role of social identity in the international transfer of knowledge through joint ventures, 46–68. Teoksessa: *Producing Management Knowledge*. Toim. S. Clegg & G. Palmer. London: Sage.
- Chiles, T. & J. McMackin (1996). Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics. *Academy of Management Review* 21:1, 73–99.
- Choo, C. (1998). *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*. New York: Oxford University Press.
- Chow, S. & R. Holden (1997). Toward an understanding of loyalty: The moderating role of trust. *Journal of Marketing Issues* 9, 275–298.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica* 4, 386–405.
- Cohen, M. D. & P. Bacdayan (1996). Organizational routines are stored as procedural memory: evidence from a laboratory study, 403–429. Teoksessa: *Organizational Learning*. Toim. M. Cohen & L. Sproull. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology* 94, 95–121.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Collis, B. (1996). The internet as an educational innovation: Lessons from experience with computer implementation. *Educational Technology* 36:6, 21–30.

- Conner, K. & C. Prahalad (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science* 7:5, 477–501.
- Cook, K. (1982). Network Structures from an Exchange Perspective. Teoksessa: *Social Structure and Network Analysis*. Toim. P. Marsden & N. Lin. Sage, Beverly Hills.
- Cook, S. & D. Yanow (1996). Culture and organizational learning, 430–459. Teoksessa: *Organizational Learning*. Toim. M. Cohen & L. Sproull. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Corley, K. & D. Gioia (2002). Organizational identity and learning: uncovering subtle aspects of organizational learning. Teoksessa: *Handbook of Organizational Learning*. Toim. M. Easterby-Smith & M. Lyles. Oxford: Blackwell.
- Cousins, P. (2002). A conceptual model for managing long-term inter-organizational relationships. *European Journal of Purchasing & Supply Management* 8:2, 71–82.
- Cox, A. (1996). Relational competence and strategic procurement management. *European Journal of Purchasing & Supply Management* 2:1, 57–70.
- Crocker, K. & K. Reynolds (1993). The efficiency of incomplete contracts: An empirical analysis of Air Force engine procurement. *RAND Journal of Economics* 24, 126–146.
- Crossan, M., H. Lane & R. White (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review* 24:3, 522–537.
- Crossan, M., H. Lane, R. White & L. Djurfeldt (1995). Organizational learning: Dimensions for a theory. *The International Journal of Organizational Analysis* 3:4, 337–360.
- Cyert, R. & J. March (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Daft, R. & K. Weick (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review* 9:2, 284–295.
- Davenport, E. & L. McLaughlin (2004). Interpersonal trust in online partnerships: The challenge of representation. Teoksessa: *Trust in knowledge management and systems in organizations*. Toim. M.-L. Huotari & M. Iivonen. Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- De Geus, A. (1998). Planning as Learning. *Harvard Business Review* 66, 70–74.
- Deming, W. (1986). *Out of the Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Deming, W. (1982). *Quality, Productivity, and Competitive Position, Massachusetts*

*Institute of Technology (MIT), Cambridge, Mass.*

- Dewey, J. (1933). *How We Think. A Restatement of the Relation of Reflective thinking to the Educative Process* (Revised edn). Boston: D.C. Heath and Company.
- Dickson P. & K. Weaver (1997). Environmental determinants and individual-level moderators of alliance use. *Academy of Management Journal* 40:2, 404–425.
- Doney, P. & J. Cannon (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* 61:2, 35–51.
- Doz, Y. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal* 17, 55–83.
- Dyer, J. (1997). Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal* 18:7, 535–556.
- Dyer J. & H. Singh (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review* 23:4, 660–680.
- Dwyer R., R. Dahlstrom & T. DiNovo (1995). Buyer-seller relationships – Theoretical perspectives. Teoksessa: *Business Marketing: an Interaction and Network Perspective*, 71–110. Toim. K. Möller & D. Wilson. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.
- Døving, E. (1996). Organizational Action, Competence and Learning. Teoksessa: *Metaphors and Organization*. Toim. D. Grant & C. Oswick. Guildford, Surrey: Biddies Ltd.
- Ebers, M. (2001). ). Explaining inter-organizational network formation. Teoksessa: *The Formation of Inter-Organizational Networks*, 3–40. Toim. M. Ebers. New York: The United Studies by Oxford University Press Inc.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14:4, 532–550.
- Eisenhardt K. & C. Schoonhoven (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science* 7:2, 136–150.
- Emerson, R. (1972). Exchange theory. Part II: Exchange relations, exchange networks, and groups as exchange systems. Teoksessa: *Sociological Theories in Progress, Vol. 2*. Toim. J. Berger, M. Zelditch, B. Anderson. Boston: Houghton Mifflin.
- Engeström, Y. (1995). *Kehittävä työntutkimus: perusteita, tuloksia ja haasteita*. Helsinki: Painatuskeskus Oy.



- Epple, D., L. Argote & R. Devadas (1996). Organizational learning curves: a method for investigating intra-plant transfer of knowledge acquired through learning by doing, 83–100. Teoksessa: *Organizational Learning*. Toim. M. Cohen & L. Sproull. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Esaiasson, P., M. Gilljam, H. Oscarsson & L. Wängnerud (2003). *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Toinen painos. Stockholm: Norstedts Juridik AB.
- Eskola, J. & J. Suoranta (2001). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Eskola, A. & J. Suoranta (1998). *Kvalitatiivinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Etzioni, A. (1996). Positive aspects of community and the dangers of fragmentation. *Development and Change* 27:2, 301–314.
- Etzioni, A. (1968). Toward a theory of guided societal change. *Social Casework* 69:6, 335–338.
- Etzioni, A. (1960). New directions in the study of organizations and society. *Social Research* 27:2, 223–228.
- Fama, E. & M. Jensen (1983). Agency problems and residual claims. *Journal of Law and Economics* 26:2, 327–349.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Evaston, Ill: Row Peterson.
- Fiol, C. & M. Lyles (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review* 10:4, 803–813.
- Firestone, J. (1993). *Enterprise Information Portals and Knowledge Management*. Burlington, MA: KMCI Press/Butterworth-Heinemann.
- Foray, D. (1994). Users, standards and the economic of coalitions and committees. *Information Economics and Policy* 6:3–4, 269–293.
- Foss, N. & C. Knudsen (1996). *Towards a Competence Theory of the Firm*. London: Routledge.
- Frances, J., R. Levacic, J. Mitchell & G. Thompson (1991). Introduction. Teoksessa: *Markets, Hierarchies & Networks. The Coordination of Social Life*, 1–20. Toim. G. Thompson, J. Frances, R. Levacic & J. Mitchell. London: Sage Publications.
- Friedkin, N. (1982). Information flow through strong and weak ties in interorganizational social networks. *Social Networks* 3:273–285.

- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. London: Hamish Hamilton.
- Gant J., C. Ichniowski & K. Shaw (2002). Social capital and organisational change in high-involment and traditional work organisations. *Journal of Economics and Management* 11, 289–328.
- Garratt, B. (1990). *Treating a Learning Organisation: A Guide to Leadership, Learning and Development*. Cambridge: Director Books.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. London: Allen Lane.
- Gothóni, R. (2006). Uskontotiede. Ymmärtämisen edellytys uskontotieteessä, 112–147. Teoksessa: *Tiede ja maailmantulkinta – Kaksitoista selvitettyä tapausta*. Toim. T. Holmen & I. Vilja. Vantaa: Dark Oy.
- Grandori, A. (1997). An organizational assessment of interfirm coordination modes. *Organization Studies* 18:6, 897–925.
- Grandori A. & G. Soda (1995). Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies* 16:2, 183–214.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology* 78:6, 1360–1380.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology* 91:3, 481–510.
- Granovetter, M. (1992). Problems of explanation in economic sociology. Teoksessa: *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, 25–56. Toim. N. Nohria & R. Eccles. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Grimmett, P. (1996). Teacher development as a struggle for authenticity: Implications for educational leaders. Teoksessa: *Professional Growth and Development: Direction, Delivery and Dilemmas*, 293–316. Toim. P. Ruohotie & P. Grimmett. Saarijärvi: Saarijärvi Offset Oy.
- Grönfors, M. (1982). *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Juva: WSOY.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative Methods in Management Research*. 2. painos. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal* 38:1, 85–112.

- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal* 19:4, 293–317.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal* 12, 83–103.
- Hannan, M. & J. Freeman (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review* 49, 149–164.
- Hansen, M. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly* 44, 82–111.
- Hansen, M. & M. Haas (2001). Competing for attention in knowledge markets: Electronic document dissemination in a management consulting company. *Administrative Science Quarterly* 46:1, 1–28.
- Hardy, C., N. Phillips & T. Lawrence (1998). Distinguishing trust and power in interorganizational relations: Forms and facades of trust. Teoksessa: *Trust within and between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. Toim. C. Lane & R. Bachmann. New York: Oxford University Press.
- Hartley, D. (1997). *Re-schooling Society. Educational Challenge and Development*. London: Taylor & Francis Group.
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. Teoksessa: *Handbook of Organizational Design*, 3–27. Toim. P. Nystrom & W. Starbuck. New York: Oxford University Press.
- Hedberg, B. & M. Holmqvist (2001). Learning in imaginary organizations. Teoksessa: *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, 733–752. Toim. M. Dierkes, A. Antal & J. Child. Oxford: Oxford University Press.
- Hedlund, G. & D. Rolander (1990). Actions in heterarchies - new approaches to managing the MNC. Teoksessa: *Managing the Global Firm*, 15–46. Toim. C. Bartlett, Y. Doz & G. Hedlund. New York: Routledge.
- Heide, J. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing* 58:1, 71–85.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley.
- Heiskala, R. (2000). *Toiminta, tapa ja rakenne. Kohti konstruktionistista synteesiä yhteiskuntateoriassa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Henderson, R. (1996). Technological change and the management of architectural knowledge. Teoksessa: *Organizational Learning*, 359–375. Toim. M. Cohen & L. Sproull. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

- Hennart, J-F. (1991). Control in multinational firms: The role of price and hierarchy. *Management International Review*, 30<sup>th</sup> anniversary issue, 71–96.
- Hermans, H. & H. Kempen (1993). *The Dialogical Self: State of the Art*. San Diego: Academic Press.
- Hirschman, E. (1986). Humanistic inquiry in marketing research: Philosophy, method, and criteria. *Journal of Marketing Research* 23:3, 237–249.
- Hirsjärvi, S. & H. Hurme (2000). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & H. Hurme (1980). *Teemahaastattelu*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., P. Remes & P. Sajavaara (1997). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Holmen, T. & I. Vilja (2006). Popularisoinnin sietämätön keveys. Teoksessa: *Tiede ja maailmantulkinta – Kaksitoista selvitettyä tapausta*, 9–20. Toim. T. Holmen & I. Vilja. Vantaa: Dark Oy.
- Holmqvist, M. (1999). Learning in imaginary organizations: creating interorganizational knowledge. *Journal of Organizational Change Management* 12:5, 419–438. MCB.
- Hookana-Turunen, H. (1998). *Decision-making and Strategy in Corporate Foreign Exchange Management: Decision-makers in their Organisational and Social Contexts*. Turku School of Economics and Business Administration.
- Hox, J., G. Ita & G. Kreft (1994). Multilevel analysis methods. *Sociological Methods and Research* 22, 283–299.
- Huber, G. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literature. *Organization Science* 2:1, 88–115.
- Hunt, S. & R. Morgan (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing* 59:2, 1–15.
- Hutchins, E. (1996). Organizing work by adaptation. Teoksessa: *Organizational Learning*, 20–57. Toim. M. Cohen & L. Sproull, Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.,
- Huysman, M. (1999). Balancing biases: A critical review of the literature on organizational learning. Teoksessa: *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice*, 59–74. Toim. M. Easterby-Smith, L. Araujo, & J. Burgoyne. London: Sage

- Håkansson, H. & L-E. Gadde (1997). Supplier Relations. Teoksessa: *Understanding Business Markets*, 400-429. Toim. D. Ford. London: The Dryden Press.
- Håkansson, G. & I. Snehota (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London: Rotledge.
- Häkkinen, K. (2004). Alihankintayhteistyö konepajateollisuudessa ja sen laadun arviointia. *VTT Tiedotteita 2271*. Espoo: VTT.
- Iivonen, M. (2004). Trust building as a management strategy. Teoksessa: *Trust in Knowledge Management and Systems in Organizations*, 30–50. Toim. M-L. Huotari & M. Iivonen. Hershey: Idea Group Publishing.
- Inkpen, A. & S. Currall (1998). The nature, antecedents, and consequences of joint venture trust. *Journal of International Management* 4, 1–20.
- James, W. (1987). *Writings 1902–1910*. 2nd ed. New York: The Library of America.
- Jarillo, J. (1988). On strategic Networks. *Strategic Management Journal* 9:1, 31–41.
- Jeffries, F. (2000). Trust and adaptation in relational contracting. *Academy of Management Review* 25:4, 873–883.
- Johanson, J-E., M. Mattila & P. Uusikylä (1995). Mitä on verkostanalyysi? Teoksessa: *Verkostoyhteiskunta. Käytännön johdatus verkostanalyysiin*. Toim. M. Mattila & P. Uusikylä. Tampere: Gaudeamus.
- Johanson, J-E, M. Mattila & P. Uusikylä (2005). *Johdatus verkostanalyysiin*. Internetsoitteessa:  
<http://www.jyu.fi/erillis/agoracenter/tutkimus/soca/ajankohtaista/arkisto/tiedostot/20051203netkirja.pdf>.
- Järvenpää (2002). Johdon laskentatoimen liiketoimintaan suuntautuminen laskentakulttuurisena muutoksena – vertaileva case -tutkimus. *Series of the Turku School of Economics and Business Administration, Series A-5*.
- Järvinen, A. & P. Järvinen (2000). *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Opinpaja.
- Järvinen, A., T. Koivisto, E. Poikela (2002). *Oppiminen työssä ja työyhteisössä*. Juva: WSOY.
- Kajanoja, J. & J. Simpura (toim.) (2002). Sosiaalinen pääoma: Globaaleja ja paikallisia näkökulmia. *Stakes, Raportteja 252*.
- Kanter, R. (1994). Collaborative advantage: The art of alliance. *Harvard Business Review* 72:4, 96–108.

- Kaplan, R & D. Norton (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 134–142.
- Kaplan, R. & D. Norton (2004). *Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi*. Helsinki: Talentum.
- Kappelhof, P. (1993). *Soziale Tauschsysteme*. Munchen: Oldenbourg.
- Kasanen, E., K. Lukka & A. Siitonen (1991). Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 40:3, 301–327.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behaviour. *Behavioral Science* 9, 131–146.
- Killing (1988). Understanding alliances: The role of task and organizational complexity. Teoksessa: *Cooperative Strategies in International Business*. Toim. F. Contractor & P. Lorange. Toronto: Lexington Books.
- Kim, J. (1993). *Supervenience and Mind: Selected Philosophical Essays*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Knight, L. (2002). Network learning: Exploring learning by interorganizational networks. *Human Relations* 55:4, 427–454.
- Knoke, D. (2001). *Changing Organizations: Business Networks in the New Political Economy*. Boulder, CO: Westview Press.
- Kogut B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal* 9:4, 319–332.
- Kogut, B. (1989). The stability of joint ventures: Reciprocity and competitive rivalry. *Journal of Industrial Economics* 38, 183–198.
- Kogut, B. & U. Zander (1996). What do firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization Science* 7:5, 502–518.
- Kohtamäki, M. (2005). Strategisen verkoston ohjaus. Toimittajien toimijoiden kokemuksia kärkiyritysten ohjauksessa. *Acta Wasaensia* 147. Vaasan yliopisto.
- Kolb, D. (1984). *Experimental Learning, Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Koistinen, P. (2003). Development and Use of Organizational Memory in Close and Long-term Cooperation Between Organizations. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 172. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Kostova, T. & K. Roth (2003). Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation. *Academy of Management Review* 28:2, 297–317.

- Kushman, J. (1992). The Organizational dynamics of teacher workplace commitment: A Study of urban elementary and middle schools. *Educational Administration Quarterly* 28:1, 5–42.
- Labianca, G., D. Brass & B. Gray (1998). Social networks and perceptions of intergroup conflict: The role of negative relationship and third parties. *The Academy of Management Journal* 41:1, 55–67.
- Lam, A. (2000). Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework. *Organization Studies* May.
- Lambe, C., C. Wittman & R. Spekman (2001). The prerequisites for different types of successful interfirm cooperation in SME sector. *Journal of Enterprising Culture* 4:2, 109–122.
- Lamont, M. (2001). Symbolic boundaries. Teoksessa: *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*. Toim. N. Smelser & P. Baltes. London: Pergamon Press.
- Langlois, R. & P. Robertson (1995). *Firms, Markets, and Economic Change: A Dynamic Theory Institutions*. London: Routledge.
- Lane, C. (1998). Introduction: Theories and issues in the study of trust. Teoksessa: *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*. Toim. C. Lane & R. Bachmann. New York: Oxford University Press.
- Lane, C. (2001). Organizational Learning in Supplier Networks. Teoksessa: *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, 699–715. Toim. M. Dierkes, B. Antal, J. Child & I. Nonaka. Oxford: Oxford University Press.
- Lane, P. & M. Lubatkin (1998). Relative absorptive capacity and inter-organizational learning. *Strategic Management Journal* 19, 461–477.
- Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly* 37, 76–104.
- Larsson, R., L. Bengtsson, K. Henriksson & J. Sparks (1998). The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances. *Organization Science* 9:3, 285–305.
- Lave, J. & E. Wenger (1991). *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lawler, E. & J. Yoon (1996). Commitment in exchange relations: Test of a theory of relational cohesion. *American Sociological Review* 61, 89–108.
- Lawrence, P. & J. Lorsch (1986 [1967]). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston, MA: Harvard Business School.

- Lazega & Pattison (2001). Social capital as social mechanisms and collective assets: The example of status auctions among colleagues. Teoksessa: *Social Capital*, 185–208. Toim. N. Lin, K. Cook & R. Burt. Chicago, IL: Aldine de Gruyter.
- Leana, C. & H. Van Buren III (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review* 24:3, 538–555.
- Lehtonen, T. (2002). Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Sähköinen väitöskirja. *Acta Electronica Universitatis Tamperensis* 173. <http://acta.uta.fi>.
- Leithwood, K., T. Menzies & D. Jantzi (1994). Earning teachers' commitment to curriculum reform. *Peabody Journal of Education* 69:4, 38–61.
- Lesser, E. & L. Prusak (1999). Communities of practice, social capital and organizational knowledge. White paper. IBM Institute for Knowledge Management. Cambridge. Internet -osoitteessa <http://www.ikm.ihost.com/> (haettu 21.3.2003).
- Lewis, J. & A. Weigert (1985). Trust as a social reality. *Social Forces* 63, 967–985.
- Lin, N. (2001). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. New York: Cambridge University Press.
- Lincoln, Y. & E. Guba (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Lindblom, A. (2003). Vaihdantasuhteen muutosvoimat. Tapaustutkimus vaihdantasuhteen muutoksesta ja muutoksen taustalla vaikuttaneista toimintaympäristön tapahtumista. *Turun kauppa- ja korkeakoulun julkaisuja, Sarja A-6*: 2003.
- Lippman, S. & R. Rumelt (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics* 13:2, 418–438.
- Lorange, P. & J. Roos (1993). *Strategic Alliances. Formation, Implementation and Evolution*. Cambridge, Mass: Blackwell Publishers.
- Lukka, K. & Kasanen (1995). The problem of generalizability: anecdotes and evidence in accounting research. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 8:5, 71–90.
- Lundberg, C. (1989). On organizational learning: Implications and opportunities for expanding organizational development. Teoksessa: *Research in organizational change and development*, 3, 61–82. Toim. R. W. Woodman & W. A. Pasmore. Greenwich, CT: JAI Press.
- MacMillan, K. & D. Farmer (1979). Redefining the boundaries of the firm. *Journal of Industrial Economics* 27:3, 277–285.
- Mahoney, J. & J. Pandian (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal* 13:5, 363–380.



- Maier, G., C. Prange & L. von Rosenstiel (2001). Psychological perspectives of organizational learning. Teoksessa: *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, 14–34. Toim. M. Dierkes, B. Antal, J. Child & I. Nonaka. Oxford: Oxford University Press.
- March, J. & J. Olsen (1975). The uncertainty of the past: Organizational learning under ambiguity. *European Journal of Political Research* 3, 147–171.
- March J. & H. Simon (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- March, J., G. Sproul & M. Tamuz (1996). Learning from samples of one or fewer. Teoksessa: *Organizational Learning*, 1–19. Toim. M. Cohen & L. Sproull. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Mariotti, S. & G. Cainarca (1986). The evolution of transaction governance in the textileclothing industry. *Journal of Economic Behavior & Organization* 7:4, 351–374.
- Marsden, P. (1983). Restricted access in networks and models of power. *The American Journal of Sociology* 88:4, 686–717.
- Mayhew, B. (1968). Behavioral observability and compliance with religious proscriptions on birth control. *Social Forces* 47, 60–70.
- McAllister, D. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal* 38:1, 24–59.
- Mergel, B. (1998). *Instructional Design & Learning Theory*. Haettu 25.4.2002 osoitteesta: <http://www.usask.ca/education/coursework/802papers/mergel/brenda.htm>.
- Merton, R. (1968 [1948]). The bearing of empirical research on sociological theory. Teoksessa: *Social Theory and Social Structure*, 156–171. New York: Free Press.
- Miettinen, R. (2000). The concept of experiential learning and John Dewey's theory of reflective thought and action. *International Journal of Lifelong Education* 19:1, 54–72.
- Miettinen, R. (1998). Miten kokemuksesta voi oppia. Kokemus ja reflektiivinen ajattelu John Deweyn toiminnan filosofiassa. *Aikuiskasvatus* 18:2, 84–97.
- Miles, M. & M. Huberman (1994). *Qualitative Data Analysis*. Second Edition. London: Sage Publications, Thousand Oaks.
- Miles, R. & C. Snow (1992). Causes of failure in network organizations. *California Management Review* 34:4, 53–72.
- Milgrom, P. & J. Roberts (1992). *Economics, Organization and Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Miller, D. & P. Friesen (1982). Structural change and performance: Quantum versus piecemeal – incremental approaches. *Academy of Management Journal* 25:4, 867–892.
- Mitronen, L. (2002). *Hybridiorganisaation johtaminen: Tapaustutkimus kaupan verkosto-organisaatiosta*. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, ETLA.
- Mohr, J. & S. Sengupta (2002). Managing the paradox of inter-firm learning: the role of governance mechanisms. *Journal of Business & Industrial Marketing* 17:4, 282–301.
- Moilanen, R. (2001). *Oppivan organisaation mahdollisuudet*. Helsinki: Tammi.
- Mowery, D., J. Oxley, & B. Silverman (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal* 17(Winter Special Issues), 77–91.
- Murto-Koivisto, E. & J. Vesalainen (1995). Pk-yritysyhteistyön kehittyminen ja onnistumisen edellytykset. *Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja* 105. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Murto-Koivisto, E., V. Routamaa & J. Vesalainen (1996). The prerequisites for different types of successful interfirm cooperation in SME sector. *Journal of Enterprising Culture* 4:2, 109–122.
- Mäkelä, K. (1990). Kvalitatiivisen aineiston arviointiperusteet. Teoksessa: *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Toim. K. Mäkelä. Helsinki: Gaudeamus.
- Mäkelä, J. (1991). Sunnuntaina sataa aina – Tutkimus tilastollisen ajattelun siirtymisestä osaksi empiiristä sosiaalitutkimusta. *Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja, B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä* 13. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Määttänen, P. (1995). *Filosofia: Johdatus peruskysymyksiin*. Helsinki: Gummerus.
- Nahapiet, J. & S. Ghoshal (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review* 23:2, 242–266.
- Neilimo, K. & J. Näsi (1980). Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede: Tutkimus positivismiin soveltamisesta. *Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja* 12. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Niiniluoto, I. (2003). *Totuuden rakastaminen*. Helsinki: Otava.
- Niiniluoto, I. (1996 [1989]). *Informaatio, tieto ja yhteiskunta*. 5. laajennettu painos, Helsinki: Edita.
- Niiniluoto, I. (1984). *Johdatus tieteen filosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus*. Keuruu: Otava.

- Nohria, N. & R. Eccles (1992). *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Nonaka I. & H. Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Firm: How Japanese Companies Create Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nooteboom, B. (2002). *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Nooteboom, B., H. Berger, & N. Noorderhaven (1997). Effects of trust and governance on relational risk. *Academy of Management Journal* 40:2, 308–338.
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Nylander, O., P. Ståhle & M. Nenonen (2003). Informaatio-ohjauksesta tietointensiiviseen vuorovaikutukseen. *Yhteiskuntapolitiikka* 68:1, 3–18.
- Osborn, R. & C. Baughn (1990). Forms of interorganizational governance for multinational alliances. *The Academy of Management Journal* 33:3, 503–519.
- Otala, L. (2000). *Oppimisen etu – Kilpailukykyä muutoksessa*. 3. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.
- Parsons, T. (1937) *The Structure of Social Action*. New York: Macmillan.
- Paulsen, N. & T. Hernes (2003). *Managing Boundaries in Organizations*. Palgrave Macmillan.
- Pawlowski, P. (2001). The treatment of organizational learning in management science. Teoksessa: *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, 61–88. Toim. M. Dierkes, B. Antal, J. Child & I. Nonaka. Oxford: Oxford University Press.
- Pennings, J. & J. Woiceshyn (1987). A topology of organizational control and its metaphors. *Research in the Sociology of Organizations* 5, 75–104.
- Penrose, E. (1959) [1995]. *The Theory of the Growth of the Firm*, 3<sup>rd</sup> edition. Oxford: Blackwell.
- Pfeffer, J. & G. R. Salancik (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row Publishers.
- Pihlström, S. (1996). Structuring the World: The Issue of Realism and the Nature of Ontological Problems in Classical and Contemporary Pragmatism. *Acta Philosophica Fennica* 59. Helsinki: The Philosophical Society of Finland.
- Pihlström, S. (1997). The prospects of transcendental pragmatism: Reconciling Kant and James. *Philosophy Today* 41:3, 383–393.

- Pisano, G. (1989). Using equity participation to support exchange: Evidence from the biotechnology industry. *Journal of Law, Economics, and Organization* 5, 109–26.
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Polanyi, M. (1962). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Popper, K. (1959). *The Logic of Scientific Discovery*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. & M. Fuller (1986). Coalitions and global strategy. Teoksessa: *Competition in Global Industries*, 315–344. Toim. M. Porter. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology* 24:1, 1–24.
- Powell, W. & P. DiMaggio (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Putnam, R. (1993). The prosperous community: Social capital and public life. *The American Prospect* 4:13, 35–42.
- Putnam, R. (1995). Bowling alone: America's declining social capital and public life. *Journal of Democracy* 6:1, 65–78.
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Rauste-von Wright, M. & J. von Wright (1998). *Oppiminen ja koulutus*. 3. painos. Juva: WSOY.
- Rauste-von Wright, M, J. von Wright & T. Soini (2003). *Oppiminen ja koulutus*. 9. uudistettu painos. Juva: WSOY.
- Rempel, J., J. Holmes & M. Zarma (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology* 49, 95–112.
- Reve T. (1990). The firm as a nexus of internal and external contracts. Teoksessa: *The Firm as a Nexus of Treaties*, 133–161. Toim. M. Aoki, B. Gustafsson & O. Williamson. London: Sage Publications.

- Revonsuo, A. (2006). Kognitiivinen neurotiede. Ihmismieli biologisena ilmiönä. Teoksessa: *Tiede ja maailmantulkinta – Kaksitoista selvitettyä tapausta*, 44–69. Toim. T. Holmen & I. Vilja. Vantaa: Dark Oy.
- Ring, P. & A. Van de Yen (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal* 13:7, 483–498.
- Ring, P. & A. Van de Yen (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review* 19:1, 90–118.
- Robins, J. (1993). Organization as strategy: Restructuring production in the film industry. *Strategic Management Journal* 14, 103–118.
- Rogers, E. & R. Agarwala-Rogers (1976). *Communication in Organizations*. New York: Free Press.
- Root, F. (1988). Some taxonomies of international cooperative arrangements. Teoksessa: *Cooperative Strategies in International Business*, 69–80. Toim. F. Contractor & P. Lorange. Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Rumelt, R. (1984). Towards a strategic theory of the firm. Teoksessa: *Competitive Strategic Management*, 566–570. Toim. R. Lamb. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ruuskanen, P. (2001). Sosiaalinen pääoma – käsitteet, suuntaukset ja mekanismit. *VATT -tutkimuksia* 81. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.
- Ryle, G. (1949). *The Concept of Mind*. London: Hutchinson.
- Sako, M. (1992). *Prices, Quality, and Trust: Interfirm Relations in Britain and Japan*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Schelling, T. (1978). *Micromotives and Macrobehavior*. New York: W.W.Norton.
- Schienstock, G. & T. Hämäläinen (2001). Transformation of the Finnish innovation system: A network approach. *Sitra Reports Series* 7. Helsinki: Hakapaino Oy
- Schön, D. (1983). *The Reflective Practitioner*. New York: Basic Books.
- Scott, J. (2000). Facilitating interorganizational learning with information technology. *Journal of Management Information Systems* 17:2, 81–144.
- Scott, J. (1992). *Social Network Analysis*. Newbury Park CA: Sage.
- Seale, C., G. Gobo, J. Gubrium & D. Silverman (2004). *Qualitative Research*. London: Sage Publications.

- Seely-Brown, J. & P. Duguid (1991). Organizational learning and communities of practice: Toward a unifying view of working, learning and innovation'. *Organization Science* 2:1, 40–57.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Age and Practice of the Learning Organization*. London: Century Business.
- Senge, P., C. Roberts, R. Ross, B. Smith & A. Kleiner (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building Learning Organizations*. New York: Doubleday.
- Setton, R., N. Bennett, & R. Liden (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology* 81, 219–227.
- Sheth, J., D. Gardner & D. Garrett (1988). *Modern Marketing Theory: Evolution and Evaluation*. New York: John Wiley and Sons.
- Shrivastava, P. (1983). A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies* 20:1, 7–28.
- Siiivonen, V. (2003). Organisaation sosiaalinen rakenne ja strateginen toimeenpano – verkostanalyttinen tutkimus. *Hallinnon tutkimus* 22:2, 147–158.
- Silverman, D. (2000). *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*. London: Sage.
- Simon, H. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science* 2:1, 125–134.
- Simonin, B. (1997). The importance of collaborative know-how: an empirical test of learning organization. *Academy of Management Journal* 40:5, 1150–1174.
- Sitkin, S. (1996). Learning through failure: the strategy of small losses. Teoksessa: *Organizational Learning*, 541–577. Toim. M. Cohen & L. Sproull. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Snow, C., R. Miles & H. Coleman (1992). Managing 21<sup>st</sup> century network organizations. *Organizational Dynamics* 20:3, 5–20.
- Spender, J. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17:1, 45–62.
- Spiik, K-M. (1999). *Tiimityöstä voimaa*. Porvoo: WSOY.
- Starbuck, W. (1996). Learning by knowledge-intensive firms. Teoksessa: *Organizational Learning*, 484–515. Toim. M. Cohen & L. Sproull. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

- Starbuck, W. & B. Hedberg (1977). Saving an organization from a stagnating environment. Teoksessa: *Strategy + Structure = Performance*, 249–258. Toim. H. B. Thorelli. Bloomington: Indiana University Press.
- Stoelhorst, J. (1997). *In Search of a Dynamic Theory of the Firm*. Doctoral dissertation. Twente University. Netherlands.
- Ståhle, P. & M. Grönroos (1999). *Knowledge Management – tietopääoman yrityksen kilpailutekijänä*. Porvoo: WSOY.
- Sutcliffe, K. & A. Zaheer (1998). Uncertainty in the transaction environment: An empirical test. *Strategic Management Journal* 19:1, 1-23.
- Svahn, S. (2004). Managing in different types of business nets: Capability perspective. *Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis*, A-243.
- Sydow, J. (1992). On the management of strategic networks. Teoksessa: *Regional Development and Contemporary Industrial Response*, 115–131. Toim. H. Ersnte & V. Meier. London, UK: Pinter.
- Sydow, J. (1998). Understanding the constitution of interorganizational trust. Teoksessa: *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*, 31–63. Toim. C. Lane & R. Bachman. Oxford: Oxford University Press.
- Sydow, J. & A. Windeler (1998). Organizing and evaluating interfirm networks: A structurationist perspective on network processes and effectiveness. *Organizational Science* 9:3, 265–284.
- Tapper, H. (1998). Information Society – Another Modernity. *Licentiate thesis. Department of Communication*. University of Helsinki.
- Tashakkori, A. & C. Teddlie (1998). *Mixed Methodology. Combining Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Thayer, H. (1981). *Meaning and Action. A Critical History of Pragmatism*. 2<sup>nd</sup> edition. New York: Hackett Publishing Company.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Toiviainen, H. (2003). *Learning Across Levels. Challenges of Collaboration in a Small-Firm Network*. <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/kas/kasva/vk/toiviainen/> (haettu 28.11.2003).
- Toivonen, T. (1999). *Empiirinen sosiaalitutkimus: Filosofia ja metodologia*. Porvoo: WSOY.
- Tontti, J. (2002). Hermeneutiikka – Kokoelma kirjoituksia ja käännöksiä. *Niin & Näin*,

3, 39–105.

- Tsai, W. & S. Ghoshal (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *The Academy of Management Journal* 41:4, 464–477.
- Turunen, K. (1995). *Ihminen ja tiede*. Jyväskylä: Gummerus.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly* 42:1, 35–67.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review* 61:4, 674–698.
- Vanberg, V. (1982). *Markt und Organisation – Individualistische Sozialtheorie und das Problem korporativen Handelns*. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- Varamäki, E. (toim.) (2007). Omistajanvaihdosnäkymät ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla. *Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä* 28. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu.
- Varamäki, E. (2002). *Pk-yritysten monenkeskeinen verkostoyhteistyö*. Saatavilla [www.yrittajakoulu.com/yrittajyyden](http://www.yrittajakoulu.com/yrittajyyden) oppia (julkaisupvm. 26.6.2002).
- Varamäki, E., T. Pihkala, M. Järvenpää & J. Vesalainen (2004). Pk-yritysverkoston kasvupolut ja suorituskyvyn mittaaminen verkostoissa. *Proceedings of University of Vaasa, Reports* 108.
- Varamäki, E. & J. Vesalainen (2003). Modelling different types of multilateral interfirm cooperation in the SME-sector. *Entrepreneurship and Regional Development* 15:1, 27–48.
- Vesalainen, J. (1996). *Yritysyhteistyön malleja: Käsikirja yhteistyön edistäjille*. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö, yrityskehitysosasto.
- Vesalainen, J. (2002). Kaupankäynnistä kumppanuuteen: Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. *MET-Julkaisuja* 9. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Vesalainen, J. (2004). *Katetta kumppanuudelle: Hyöty ja sen jakaminen asiakastoimitaja-suhteessa*. Tampere: Teknologiateollisuus ry.
- Vesalainen, J. & R. Strömmer (1999). Yksilön oppimisesta verkoston oppimiseen – Verkostot oppijoina ja oppimisfoorumeina. Teoksessa: *Oppivat organisaatiot. oppiva yhteiskunta. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Vuosikirja 1999*, 109–129. Työministeriön raportteja 7. Toim. T. Alasoini & P. Halme. Helsinki: Työministeriö.



- Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. (2001). *Menestyvä yritys: liiketoimintaosaamisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- van Woerkom, M. (2004). The concept of critical reflection and its implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources* 6:2, 178–192
- von Wright, M. (2000). *The Pedagogical Confusion between What and Who*. Paper presented at the Nordig Society for Educational Research 28<sup>th</sup> Conference, Kristiansand, Norway, March 9–12.
- Walker, G., B. Kogut & W. Shan (1997). Social capital, structural holes, and the formation of an industry network. *Organization Science* 8:2, 109–125.
- Wallace, A. (1970). *Culture and Personality*. New York: Random House.
- Webster, M., C. Adler & A. Muhlemann (1997). Subcontracting within the supply chain for electronics assembly manufacture. *International Journal of Operation & Production Management* 17:9, 827–841.
- Wernefelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5:1, 171–180.
- Wiio, O. (1997). *Johdatus viestintään*. 6.–7. uusittu painos.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational Contracting*. New York: Free Press.
- Williamson, O. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly* 36:2, 269–296.
- Williamson, O. & W. Ouchi (1981). The markets and hierarchies program of research: origins, implications and prospects. Teoksessa: *Perspectives on Organization Design and Behavior*, 347–370. Toim. A. Van de Ven & W. Joice. New York: John Wiley & Sons.
- Winter, S. (1996). Organizing for continuous improvement: evolutionary theory meets the quality revolution. Teoksessa: *Organizational Learning*, 460–483. Toim. M. Cohen & L. Sproull. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc
- Wrong, D. (1961). The over-socialized conception of man in modern sociology. *American Sociological Review* 26, 183–193.

- Yin, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage, Beverly Hills.
- Yin, R. (1991). *Case Study Research. Design and Methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Second edition. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Yli-Renko, H. (1999). Dependence, social capital, and learning in key customer relationships. Effects of the performance of technology-based new firm. *Acta Polytechnica Scandinavica. Industrial Management and Business Administration Series*, No. 5. Espoo: Helsinki University of Technology.
- Zaheer, A., B. McEvily & V. Perrone (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science* 9:2, 141–159.
- Zenger, T. R. & W. S. Hesterly (1997). The disaggregation of U.S. corporations: Selective intervention, high-powered incentives, and molecular units. *Organization Science* 8, 209–222.

**LIITTEET**

**Liite 1.** Teemahaastattelu yrityksille Pyranet -tutkimusprojektin alussa.

**TEEMAHAASTATTELULOMAKE****A. TAUSTATIEDOT**

<b>Haastateltava:</b>	<b>Yritys:</b>
Asema yrityksessä: (Koska aloittanut yrityksessä)	Toimiala:
Koulutustausta:	Sijainti:
Työkokemus:	Perustamisvuosi:
	Liikevaihto:
Ikä:	Henkilömäärä:

**1) Mikä on yrityksen liikeidea?**

- Toimiala (tarkemmin kuin edellä)
- mitä tuotteita / palveluita tuotatte
- ydinosaaminen
- mitä yrityksessä tehdään itse ja mitä palveluita, osia, komponentteja jne. ostetaan ulkopuolelta

**Ketkä ovat yrityksen**

- asiakkaita
- kilpailijoita

**Onko yrityksellä omistuksia muissa yrityksissä?****2. Liiketoiminnan kehittyminen tähän päivään**

- **Yrityksen perustaminen**
  - kuka on perustanut yrityksen ?
  - omistussuhteet tällä hetkellä
- **keskeiset kehitysvaiheet**, mistä ne ovat johtuneet
  - millainen kasvuvauhti yrityksellä on ollut

**3. Innovaatio- ja kehittämistoiminta yrityksessä**

- Paljonko yrityksessä keskimäärin panostetaan tuotekehitykseen? (esim. % / liikevaihto tai jollakin sanallisilla määreillä)
- Mitä uusia asioita, tuotteita, palveluja, tuotantomenetelmiä, toimintatapoja yrityksessä on kehitelty?

- Mitä ovat yrityksenne vahvuudet/heikkoudet?
- Verkostojen rooli vahvuuksia ja heikkouksien kehittämisessä

#### **4. Tulevaisuuden tavoitteet ja liiketoiminnan kehittäminen**

- Millaisia kasvu- ja kehittymistavoitteita yrityksellä on viiden vuoden kuluttua?
- Miten näihin tavoitteisiin aiotaan päästä?
- Tuletteko lisäämään yhteistyöverkostoissa toimimista?
- Onko yrityksellä tällä hetkellä ulkoistamistarpeita /-aikomuksia?
- Mitkä ovat yrityksen yhteistyökumppaneita / millaisissa yhteistyökuvioissa yritys on mukana?

## **B. VERKOSTOITUMINEN**

Mitkä yritykset kuuluvat ydinverkostoon/1.tason toimittajiin? Onko jaottelua tehty pidemmälle? (2. ja 3. taso?)

Pystyttkö piirtämään kuvan verkostosta 1. tasoa pidemmälle?

### **1. Toimittajakohtaiset kysymykset:**

- Mitä kukin yritys toimittaa? (Kaikki toimittajat samalla kertaa)
- Mikä on toimittajan ydinosaaamista?
- Kauanko yhteistyö toimittajan kanssa on jatkunut?

Strateginen sidos:

- Olisiko toimittaja mahdollista korvata jollakin muulla toimittajalla?
- Kehitättekö yhteistyössä toimintaanne?
- Miten kuvailisitte riskin ja voiton jakautumista suhteessa?

Rakenteellinen sidos:

- Onko teillä toimittajan kanssa säännöllisiä tuotekehitys-, laatu-, tuotanto- tai strategiapalavereja?
- Onko teillä toimittajan kanssa yhteisiä tietojärjestelmiä, tuotannonohjausjärjestelmiä tai seurantajärjestelmiä tms.?

Sosiaaliset suhteet rajapinnalla:

- Koetteko suhteenne toimittajaan olevan avoin ja luottamuksellinen?
- Tapahtuuko suhteessa molemminpuolista oppimista?

Vaihdanta:

- Montako prosenttia toimittajan liikevaihdosta tulee teille?( onko toimittajalla monia muita asiakkaita)?
- Mikä on toimittajan toimitusten arvo tuotteenne arvosta? (euroa/ %)
- Oletteko keskittäneet ostonne toimittajalle vai onko teillä korvaavia toimittajia?
- Millaisia teknologioita toimitukseen sisältyy?

- Sisältyykö vaihdantaan myös palveluita?(logistiikka, tuotekehitys, varaosa, huolto, testaus tms.)
- Miksi yrityksellä on tämä toimittaja, ts. miksi suhteeseen päädyttiin ja miten yhteistyö alkoi? (onko toimittajaa vaihdettu vai luovuttu omista toiminnoista tai otettu mukaan uusia toimintoja?). (kustannussäästöt/tce, täydentävät resurssit ja mahdollisuudet/rbv, sosiaaliset edut/sos.pääoma? (tavoitettavuus, sitoutuminen, status?))
- Miten yhteistyön avulla mahdollisesti saavutettavat hyödyt havaittiin?
- Mitkä tekijät aloitushetkellä puhuivat suhteen aloittamisen puolesta ja mitkä tekijät sitä vastaan?
- Mitkä tekijät nykyään ovat suhteen suurimpia ongelmia ja mitkä suurimpia etuja?
- Mitä odotuksia yrityksellä on suhteen osalta, ts. mitkä ovat suhteen tavoitteet? (kustannussäästöä, riskinhajauttamista, resurssien täydentämistä, oppimista...? eri teoriat esillä)
- Miten suhde toimittajaan on muuttunut suhteen aikana? Miten suhteen uskotaan kehittyvän jatkossa?
- Mitä riskejä suhteeseen koetaan liittyvän? (tce, resurssiriippuvuus)

## 2. Toimittajaverkosto kokonaisuutena:

- Mikä on toimittajien toimitusten arvo kokonaisuutena teidän koko tuotannosta? (Euroa/ %?)
- Missä toimittajaverkoston tuottaman lisäarvon suurin arvo syntyy? (resurssiriippuvuus, tce:n asset specificity, rbv:n arvokkaat resurssit)
- Onko verkoston sisällä kilpailua? (peliteoria)
- Onko verkoston sisällä vastavuoroisuutta ja pohdintaa omien päätösten vaikutuksista muiden toimintaan? (peliteoria)
- Millaisia sosiaalisia suhteita verkoston toimijoiden kesken oli ennen yhteistyön alkua?
- Onko verkostossa risteäviä suhteita ja sosiaalisia kytköksiä yhdensuuntaisten (pystysuuntaiset) suhteiden lisäksi? (structural holes, sos.pääoma)
- Miten verkostoa ohjataan vai ohjataan vain? Tapahtuuko ohjausta alhaalta ylöspäin? (hierarkkisuus, resurssiriippuvuus)
- Mistä verkoston yrityksistä/yrityksestä tai resursseista olette eniten riippuvaisia?
- Millaista sopimuskäytäntöä toimittajien kanssa noudatetaan?
- Miten verkosto kokonaisuutena on muuttunut? Miten verkoston uskotaan muuttuvan tulevaisuudessa? (toimittajien lukumäärä, osuus liikevaihdosta, tärkeys strategisesti...)
- Mitä tämä toimittajaverkosto on oppinut matkan varrella? Entä mitä kärkiyritys itse on oppinut tästä toimittajaverkostosta?
- Koetaan verkostoituminen mahdollisuudeksi vai onko se edellytys alalla toimimiselle? Voisiko yritys toimia ilman toimittajaverkosta?

**Liite 2.** Teemahaastattelulomake toimittajille.

## TEEMAHAASTATTELU TOIMITTAJILLE

## Kehittymisen prosessi:

- 1) Kerro merkittävimmistä yrityksen kehittämiseen vaikuttaneista tapahtumista
- 2) Minkälaisia asioita kuhunkin kehittämissivaiheeseen liittyi?

## Kärkiyrityksen rooli kehittämisessä:

- 3) Mitkä liittyvät [kärkiyrityksen] kanssa tehtävään yhteistyöhön?
- 4) Oliko [kärkiyritys] vaikuttamassa suoraan jollakin tapaa tähän kehitykseen?
- 5) Antoiko [kärkiyritys] jollakin tapaa tukea kehittämissivaiheessa? Millä tapaa? Minkälaista tukea saitte?
- 6) Kun kehitätte jotain sellaista, jonka ajattelette olevan hyödyllistä tässä yhteistyössä, onko [kärkiyritys] mukana varsinaisessa kehittämissivaiheessa, vai teettekö sitä lähinnä oman yrityksen sisäisesti ja yrityksenne tarpeita silmällä pitäen?

## Tiedon ja osaamisen hankinta:

- 7) Ovatko ne asiat joita olette kehittäneet, olleet sellaisia, että [kärkiyrityksellä] on siitä omaa osaamista tai parempaa tietoa kuin itsellänne?
- 8) Jos se on ollut sellaista, miten [kärkiyrityksessä] työskentelevät ovat auttaneet teitä sen oppimisessa vai ovatko he auttaneet?
- 9) Onko kärkiyrityksessä joku tietty henkilö/henkilöt, joiden kautta saatte tietoa tai jotka ovat opettaneet teille sellaista, joka on auttanut kehittämään yritystä? Mitä tietoa tai osaamista olette heiltä saaneet? Millä tavalla tällaista saatte tai olette saaneet? Miten he toimivat (opettavat)?
- 10) Onko yrityksenne kehitysvaiheisiin vaikuttaneet muut yhteistyösuhteenne? Minkälaista tietoa tai osaamista niiden kautta saatte/olette saaneet?
- 11) Oletteko hakeneet tietoa ja osaamista muista lähteistä? Mistä ja minkälaista tietoa?
- 12) Miten ne ovat vaikuttaneet yrityksen kehittämiseen?
- 13) Onko uusi tieto tai osaaminen ollut sellaista, että se on ollut aivan uutta teille, vai onko se ollut sellaista, että teillä on siitä aikaisempaa osaamista, jonka pohjalta uutta on kehitetty?

- 14) Jos se on ollut aivan uutta, miten sitä on opeteltu (hankkimalla lisätietoa erilaisista lähteistä, opeteltu tekemällä/kokeilemalla)?

Oppimisprosessi:

- 15) Kun jotain on ollut tarpeen kehittää, oletteko voineet testata tai oletteko testanneet uutta asiaa (menettelytapaa, työmenetelmää jne.) [kärkiyrityksen] kanssa yhdessä.
- 16) Jos joskus olette tehneet virheitä, kuinka [kärkiyrityksessä] siihen on suhtauduttu. Miten se vaikuttaa yhteistyöhön tai suhteeseen?
- 17) Kun olette saaneet uutta tietoa tai osaamista, millä tavoin sitä aletaan soveltaa yrityksessänne? Millä tavalla uusia asioita tehdään? Vaihtoehtoisia tapoja testaamalla aikaisempaan tietoon perustuen? Kokeilemalla ja tekemällä?
- 18) Kuinka usein käytte [kärkiyrityksessä] henkilökohtaisesti? Mistä silloin keskustellaan? Mistä asioista haluaisitte keskustella? Kenen kanssa keskustellette ja kenen kanssa haluaisitte keskustella?
- 19) Onko tässä tapahtunut muutoksia yhteistyönne aikana? Pitääkö muut henkilökuntaanne kuuluvat yhteyttä [kärkiyritykseen] ? Millä tavoin? Mitä asioita näissä yhteyksissä käsitellään?
- 20) Onko teillä [kärkiyrityksen] kanssa käytössä yhteinen kehittämisyöryryhmä tai vastaava? Keitä siinä on mukana? Miten se toimii ja minkälaisia asioita käsitellään?

Oppimisen malli:

- 21) Miten yrityksenne kehittämistarpeet tulevat esiin?
- 22) Oletteko tehneet kehitystyötä ennakoivasti vai sitä mukaa, kun huomaatte kehittämistarpeen?
- 23) Asettaako [kärkiyritys] teille jotain vaatimuksia tai palkitaanko kehittämisestä jollakin tapaa?
- 24) Onko teillä prosessikuvauksia, sääntöjä tai ohjeita, joita noudatetaan [kärkiyrityksen] kanssa tehtävässä yhteistyössä?
- 25) Oletteko [kärkiyrityksen] kanssa yhtä mieltä näistä säännöistä ja ohjeista? Onko niitä laadittu yhteistyössä molempien hyväksymänä?
- 26) Mitataanko yhteistyössä säännöllisesti joitain asioita esimerkiksi toimitusvarmuutta, reklamaatioita jne.?

Kehittymisen tukeminen/hyödyntäminen:

- 27) Mikä on mielestänne tärkein tekijä, joka auttaa yritystänne tässä yhteistyösuhteessa [kärkiyrityksen] kanssa? Mikä on kilpailuetunne suhteessa kilpailijoihin vai onko teillä kilpailijoita [kärkiyrityksen] verkostossa?
- 28) Kuinka helposti uskotte [kärkiyrityksen] voivan korvata teidät toimittajana? Entä haluavatko he korvata? Mikä olisi sellainen tilanne, joka saisi heidät korvaamaan teidät toisella toimittajalla?