



VAASAN YLIOPISTO

IRIS HUMALA

Syvenevä epäsymmetrinen liikesuhde

Tutkimus perinteisen toimialan yrityksen oppimis- ja selviytymisprosessista kansainvälisessä kilpailupaineessa

ACTA WASAENSIA

No 128

Liiketaloustiede 50
Markkinointi

UNIVERSITAS WASAENSIS 2004

Esitarkastajat Dosentti Virpi Havila
 Uppsala universitet
 Företagsekonomiska institutionen
 Box 513
 S-751 20 Uppsala

 Professori Juha Näsi
 Tampereen teknillinen yliopisto
 PL 541
 33101 Tampere

SISÄLLYS

KUVAT	6
TAULUKOT	8
ABSTRACT	9
1 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	10
1.1 Tutkimusalue	10
1.2 Tutkimuksen haasteena paineistetun kehittymisen synnyttämä kehittämiskulttuuri	13
1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet	15
1.4 Keskeiset käsitteet ja rajaukset	17
1.5 Tutkimusongelman jäsentäminen	22
1.6 Tieteenfilosofiset taustaoletukset	24
1.7 Tutkimuksen rakenne	28
2 ASIAKASLÄHTÖISEN STRATEGISEN LIIKESUHTEEN KEHITTÄMINEN	29
2.1 Markkina- ja asiakaslähtöisyyden kehittäminen	29
2.1.1 Markkina- ja asiakaslähtöisyyden määritelmät ja ominaispiirteet	29
2.1.2 Markkina- ja asiakaslähtöisyyden ja oppimisen yhteys	32
2.1.3 Pyrkimys asiakaslähtöiseen kehittämiskulttuuriin	35
2.1.4 Asiakaslähtöisten liiketoimintakonseptien kehittäminen	40
2.1.5 Yhteenveto	45
2.2 Strategisten verkostojen, strategisten ydinverkostojen ja liikesuhteiden kehittyminen	46
2.2.1 Strategisten verkostojen ominaispiirteet	47
2.2.2 Lisäarvon tuottamiseen liittyvä yhteistyö strategisissa verkostoissa	49
2.2.3 Liikesuhteiden kehittymiseen liittyvä tutkimusperinne	55
2.2.4 Epäsymmetrisen teknologiakumppanuuden muodostuminen	64
2.2.5 Keskustelut liike- ja sosiaalisten suhteiden liittymisestä toisiinsa	65
2.2.6 Yhteenveto	72

2.3	Yhteenveto asiakaslähtöisen strategisen liikesuhteen kehittämiseen liittyvän kirjallisuuden annista kohdeilmion tarkasteluun	75
3	OPPIMISEN KEHITTYMINEN	77
3.1	Oppimisen edellytysten luominen	77
3.1.1	Joustava visiointi ja toimintaympäristön luotaus	78
3.1.2	Haasteiden hallinta	83
3.1.3	Yhteenveto	86
3.2	Käyttäytymisen ja toimintatapojen kehittäminen	87
3.2.1	Oppiminen polkuna kohti strategista uudistumista	87
3.2.2	Paineistettu oppiminen	94
3.2.3	Ekspanstiivinen oppiminen	97
3.2.4	Oppiminen asiakkaan todellisuuden ymmärtämiseen	104
3.2.5	Yhteenveto	107
3.3	Viitekehykselliset johtopäätökset	108
4	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUSTAPA	117
4.1	Empiirisen tutkimusympäristön rajaaminen	117
4.2	Tutkimusstrategia	118
4.3	Empiirisen tapaustutkimuksen valinta	121
4.4	Aineiston keräämisen menetelmät	123
4.5	Aineiston analyysimenetelmät	126
4.5.1	Ensimmäinen analyysivaihe – menetelmänä ankkuroitu teoria	126
4.5.2	Toinen analyysivaihe – menetelmänä muutuskertomusten kirjoittaminen	129
4.5.3	Kolmas analyysivaihe – menetelmänä fenomenografinen analyysi	133
4.6	Aineiston laatu	137
5	EMPIIRINEN ANALYYSI	141
5.1	Yritysten nykytilanne ja menestystekijät suomalaisessa puutuote- ja huonekaluteollisuudessa	141

ACTA WASAENSIA

5.2	Puutuote- ja huonekalualalla toimivien yritysten ja niiden strategisten verkostojen haasteet ja riskit	144
5.3	Tapaustutkimuksen ydinverkostossa toimivat yritykset	148
5.4	Kehittämiskynnysten hahmottaminen	152
5.5	Kehittämiskynnysten analysointi	155
5.5.1	Ensimmäinen kehittämiskynnys: suhteen mahdollistamisen prosessi	158
5.5.2	Toinen kehittämiskynnys: suhteen koetteluun prosessi	164
5.5.3	Kolmas kehittämiskynnys: tuotekehitysyhteistyön kehittämisen prosessi	172
5.5.4	Neljäs kehittämiskynnys: liikesuhteen strategisen syventämisen prosessi	179
5.6	Eri oppimismuotojen yhteensovittaminen kansainvälisessä kilpailupaineessa selviytymiseksi	194
6	TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI	200
6.1	Yhteenvedo tutkimusasetelmasta	200
6.2	Asiakaslähtöisen kehittämiskulttuurin kehittyminen	205
6.3	Yleiset johtopäätökset tutkimuksen pohjalta	210
6.4	Tutkimuksen tuottamat propositiot jatkotutkimukseen sekä suositukset kvantitatiiviseen tutkimukseen	220
6.5	Tutkimuksen ehdottamat uudet käsitteet teoreettiseen keskusteluun	222
6.6	Tutkimuksen validisuus	225
6.7	Ehdotukset jatkotutkimukselle	231
	SUMMARY	234
	KIITOKSET	251
	LÄHTEET	254
	LIITTEET	273
	Liite 1. Vuonna 2000 tehdyn esitutkimuksen haastatteluteemat ja kysymykset pääpiirteissään	273
	Liite 2. Vuosina 2001–2002 tehtyjen haastattelujen teemat ja kysymykset	275
	Liite 3. Tutkimuksen aikana tehdyt haastattelut	278

KUVAT

Kuva 1.	Tutkimusongelman jäsentäminen.	24
Kuva 2.	Asiakaslähtöisen markkinoinnin kehittämisprosessi.	31
Kuva 3.	Markkinalähtöisen liiketoimintaosaamisen kolme ulottuvuutta.	54
Kuva 4.	Jatkuva kumppanin uudelleenarviointi ja luottamuksen kehittyminen kokeilujen pohjalta.	65
Kuva 5.	Asiakaslähtöisen strategisen liikesuhteen kehittämisen keskeiset jännitteet ja ominaispiirteet.	76
Kuva 6.	Ekspansiivisen oppimisen kehän vaiheet.	99
Kuva 7.	Oppimisen jaottelu: miten opitaan ja mitä opitaan.	105
Kuva 8.	Yrityksen oppiminen ja kehittyminen aikaisemmasta liiketoimintakonseptista uuteen.	106
Kuva 9.	Vaativan kilpailuympäristön ja asiakkaan paineistaman epäsymmetrisen liikesuhteen kehittyminen.	111
Kuva 10.	Epäsymmetrisen liikesuhteen kehittymisen teoreettinen prosessimalli: liiketoimintakonseptin ja sen mukaisen osaamisen jatkuva kehittäminen oppimiskynnysten kautta suhteen intensiteetin kasvaessa kilpailuympäristön paineen lisääntyessä.	113
Kuva 11.	Ikean asema arvoketjussa.	149
Kuva 12.	Prosessien koodauksen tuottama Havukainen Oy:n kehittymiskuvaus.	153
Kuva 13.	Havukainen Oy:n kehittymiskynnykset tuottajasta toimijaksi.	154
Kuva 14.	Havukainen Oy:n ensimmäinen paineistetun kehittymisen kynnys kuvaa liikesuhteen mahdollistamisen prosessia ja Havukainen Oy:n liiketoimintakonseptin kehittymistä kohti tasokasta erikoistunutta massatuotantoa vuosina 1990–1995.	163
Kuva 15.	Havukainen Oy:n toinen paineistetun kehittymisen kynnys kuvaa liikesuhteen koettelun prosessia ja Havukainen Oy:n liiketoimintakonseptin kehittymistä sopimusvalmistukseen vuosina 1995–1998.	171

ACTA WASAENSIA

- Kuva 16.** Havukainen Oy:n kolmas paineistetun kehittymisen kynnys kuvaa tuotekehitysyhteistyön kehittämisen prosessia ja Havukainen Oy:n liiketoimintakonseptin kehittymistä yhteisvastuulliseen tuotekehityskumppanuuteen vuosina 1998–2000. 180
- Kuva 17.** Havukainen Oy:n neljäs paineistetun kehittymisen kynnys kuvaa liikesuhteen strategisen syventämisen prosessia ja Havukainen Oy:n liiketoimintakonseptin kehittymistä ennakoivaan strategiseen kumppanuuteen vuosina 2001–2002. 191
- Kuva 18.** Havukainen Oy:n (H) ja Ikea Trading Services Oy:n välisen avainsuhteen kilpailuympäristö neljännen kehittymiskynnyksen jälkeen. 192
- Kuva 19.** Malli eri oppimismuotojen yhteensovittamisesta liiketoimintakonseptin uudistamiseksi kansainvälisessä kilpailupaineessa. 195
- Kuva 20.** Epäsymmetrisessä liikesuhteessa toimivan yrityksen kehittämisprosessi kansainvälisessä kilpailupaineessa. 201
- Kuva 21.** Kehittämiskulttuurin kehittämisprosessi. 208
- Kuva 22.** Liikesuhteen intensiteetin ja paineen kompleksisuuden lisääntyminen ajan myötä. 210
- Kuva 23.** Yrityksen kilpailukyvyn mittarit: tehokkuus, tehollisuus ja nopeus. 217

TAULUKOT

Taulukko 1.	Yhteenveto teollisuuden verkostotutkimusten tuottamista näkemyksistä pitkäaikaisten asiakaslähtöisten liikesuhteiden kehittymiseen.	58–60
Taulukko 2.	Muutokertomuksen tuottamisen vaiheet.	131
Taulukko 3.	Ydinsuhteen osapuolten oppimiskokemukset ensimmäisen kehittymiskynnyksen aikana (1990–1995).	160
Taulukko 4.	Tapaustutkimukseen osallistuneiden yritysten oppimiskokemukset toisen kehittymiskynnyksen aikana (1995–1998).	167–168
Taulukko 5.	Tapaustutkimukseen osallistuneiden yritysten oppimiskokemukset kolmannen kehittymiskynnyksen aikana (1998–2000).	175–176
Taulukko 6.	Tapaustutkimukseen osallistuneiden yritysten oppimiskokemukset neljännen kehittymiskynnyksen aikana (2001–2002).	185–186

ABSTRACT

Humala, Iris (2004). Syvenevä epäsymmetrinen liikesuhde. Tutkimus perinteisen toimialan yrityksen oppimis- ja selviytymisprosessista kansainvälisessä kilpailupaineissa (Deepening asymmetric business relationship. A study of the learning and survival process under pressures from international competition in a firm operating in a traditional field of industry). *Acta Wasaensia* No 128, 278 p.

The present study concerns the process of a deepening asymmetric relationship between a firm operating in a traditional field of industry and its international client. The core concept is a business relationship that develops as a result of pressures from international competition. To the supplier trying to survive in such an environment this means an engagement process to a great extent and creates the pressure to continuously evolve from a production-oriented business concept to a customer-oriented one. The research problem can be formulated in the following way: *How does a firm operating in an asymmetric business relationship learn and survive under pressures from international competition?* The research problem has been approached from the viewpoints of market and customer orientation and expansive learning by analysing how a firm develops its business relationships and how it develops its knowledge and capabilities in an exacting business environment. The research process involves a continuous interaction between the development of theory and empirical results. The empirical context of the study consists of one strategic case – a Finnish firm in the furniture industry, its two main partners and its international main client – where the firms try to find ways to survive in the pressure of continuously changing global development. The development of this focal net was followed between the years 1990 to 2002.

As a result the study provides an analysis of the development of the business relationship and the business concept of the focal firm over time. It provides examples of how including the dynamic business environment in the study of long-time business relationships brings marketing research closer to understanding real business environments and developing successful business concepts in them. The model suggested by the study strives to include the breadth and demands of the international business environment and making room also for negative developments and difficulties. In addition, it partly avoids the positively tuned conceptualisation of the relationship repeatedly used in previous studies. With time the focal firm has to fit together different forms of learning, which are linked not only with mastering concrete business practices but also more conceptual, complex and difficult factors that are connected more and more with social interaction and proactivity of operations. These kinds of focal relationships also include latent factors, such as situational sensitivity, which has not been emphasised in the previous literature. The study also points out the importance of the stages of development in the business concept and the business relationship. The more the customer and competition pressures increase, the more a firm has at the same time: (1) to manage the operative action and the state of its asymmetric business relationship on each stage of development in the business relationship, as well as (2) to prepare itself for the next stage of the business relationship and business concept by developing the intensity of the relationship towards a strategic focal relationship and its development, and by continuous learning of new things. If a firm does not continuously reform its business concepts and does not follow a path of continuous development, and so cannot find value-added solutions to the problems of its clients in various situations, its possibilities to operate in today's dynamic business environment decrease considerably.

Iris Humala, Department of Marketing, University of Vaasa, P.O. Box 700, FIN-65101 Vaasa, Finland.

Key words: asymmetric business relationship, learning and survival process, international competition, stages of development, expansive learning, traditional field of industry

1 Tutkimuksen lähtökohdat

1.1 Tutkimusalue

Tämä tutkimus kohdistuu keskeiseen perinteisen toimialan yritysten kansainvälistymisväylään eli kykyyn kehittyä yhdessä päämiehen kanssa. Tarkastelun kohteena ovat ne epäsymmetriset suhteet, joissa yrityksen strategiana on kiinnittyä kansainvälisen päämiehen kehitykseen. On mahdollista, että kansainvälinen kilpailu uhkaa paineistaa hintakilpailun kautta business-to-business -yhdinsuhteen muutokseen, joka uhkaa yrityksen selviytymistä. Olemassa oleva teoreettinen ajattelu on korostanut vallitsevaa tilaa, suhteiden pitkäaikaisuutta ja stabiileja elementtejä, kuten luottamusta (esim. Jarillo 1988; Halinen 1994; Blomqvist 2002). Tämä tutkimus pyrkii laajentamaan yrityksen kehittymistä kuvaavaan teoreettiseen malliin myös yrityksen dynaamisen, yllättävän nopeasti uudistuvan ja aktiivisen kilpailuympäristön sekä sen synnyttämät vaatimukset.

Kansainvälistyvässä kilpailupaineessa selviytyäkseen yritysten on kehitettävä kansainvälistä kilpailukykyään, sillä kotimaiset markkinat eivät enää pysty tarjoamaan yrityksille riittäviä toimintaedellytyksiä, ja toisaalta myös tuonti syö osan markkinakysynnästä. Tämä kehitys on tyypillinen erityisesti perinteisillä suomalaisilla toimialoilla. Kansainvälistymisen polku on yrityksille yksinään kivinen, vaikea ja paljon resursseja vaativa, joten yritykset pyrkivät verkostoitumaan keskenään pystyäkseen toimittamaan tuotteitaan isoille asiakkaille. Tyypillisesti iso asiakas pitää yllä suhteita vain sopimusvalmistajiin tai järjestelmätoimittajiin, jotka huolehtivat ja pitävät suhteita yllä muihin toimittajiin ja alihankkijoihin ja vastaavat kokonaistoimituksista asiakkaalle. Toimintaympäristön laajetessa tilanne monimutkaistuu ja tulee entistä kriittisemmäksi. Mitä dynaamisempi toimintaympäristö on, sitä enemmän kilpailutilanteet muuttuvat koko ajan ja päämiesten toimittajilleen asettamat vaatimukset kasvavat ja nopeutuvat. Selviytyäkseen dynaamisessa kansainvälisessä kehityksessä toimittajien on pystyttävä kehittämään keinoja sopeutua odottamattomiinkin muutoksiin.

Kilpailun kiristyminen ja päämiehen pyrkimys menestyä muiden maailmanlaajuisten toimijoiden kanssa synnyttävät toimittajaverkostoille paineen jatkuvaan oppimiseen, kehittämiseen ja kasvuun. Tämän vuoksi toimittajien osalta kehittymistä voidaan pitää paineistettuna. Paineella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan kansainvälisen kilpailun yrityksiin synnyttämää puristus- tai ahdinkotilaa, josta selviytyäkseen yritys joutuu eri tavoin ponnistelemaan. Paineistettua tilaa voi yrityksille pitää samalla myös haasteena, jonka voittamiseen yrityksen on viritettävä osaamisensa äärimmilleen. Paine kohdistuu välittömästi tiettyjen vaatimusten esittämiseen toimittajayrityksille, mutta päämies myös kilpailuttaa toimittajiaan jatkuvasti ja "mittaa" yrityksen ja yrittäjän tahtotilaa. Toimittajien strateginen asema muuttuu jatkuvasti sitä kautta, että päämiehen liiketoiminta on muutoksessa ja kilpailevat kansainväliset toimittajat pyrkivät verkottumaan päämieheen. Päämiehen ja toimittajan välinen epäsymmetrinen liikesuhde on muuttuva, prosessinomainen, ja se kehittyy kansainvälisen kysyntä- ja kilpailupaineen seurauksena. Paine ajaa yrityksiä joko luopumaan asiakassuhteesta, riippumaan siinä kiinni yrityksen muun kehittämisen kustannuksella, investoimaan tuottajan rooliin pyrkimyksenä pysyä ainakin osittain kilpailukykyisenä tai investoimaan asiakaslähtöisen liikesuhteen kehittämiseen tavoitteena tuottajavalmiuksien lisäksi kumppanuusvalmiudet.

Selviytyminen dynaamisessa toimintaympäristössä edellyttää sekä oikeanlaista osaamista että samanaikaisesti kustannustehokasta volyymituotantoa ja niiden jatkuvaa kehittämistä. Perinteisillä toimialoilla toimivilla yrityksillä on vaikeuksia menestyä kansainvälisessä kilpailussa, sillä perinne tukee paikallisia tuotantokeskeisiä liiketoimintamalleja, ja yritykset ovat tavallaan toimialojensa vankeja. Kansainvälisessä kilpailussa menestyminen on näille yrityksille todella suuren luokan koetus. Tuotantolähtöisyyden muuttaminen kohti asiakaslähtöisyyttä on yrityksille keskeinen haaste, mihin johtaa osaltaan myös toimittajien välinen kova kilpailu. Tämän tyyppinen prosessi on yhä enemmän sitä todellisuutta, jota monet perinteisten toimialojen yritykset tavoittelevat. Yritysten kannalta asiakaslähtöisyydessä on kyse kilpailuedun hankkimisesta kilpailijoihin nähden ja asiakkaiden kannalta lisäarvon tuottamisesta niille. Tämä merkitsee sitä, että yrityksillä pitää olla selvästi jotakin ylivoimaista osaamista, jota sen kilpailijoilla ei ole. Asiakaslähtöiseen toimintatapaan sitoutuminen edellyttää yrityksiltä kokonaisvaltaista muutosta, jota jatkuva kehittäminen tukee. Jatkuva toiminnan parantaminen vaatii samalla sitoutumista oppimiseen (Garvin 1993).

Muutos edellyttää poisoppimista perinteisestä tuotantolähtöisestä ajattelusta sekä kokonaisvaltaista osaamiskulttuuria yrityksissä ja niiden toimitusverkostoissa.

Asiakaslähtöisyyden merkitys on kasvanut sitä mukaa kun tarjonta markkinoilla on kasvanut kysyntään nähden, ja se on osoittautunut käyttökelpoiseksi erityisesti markkinoitaessa innovaatioita liiketoimintaympäristöissä, joissa kysyntä on epävarmaa (Gatignon & Xuereb 1997). Asiakaslähtöisellä toimintatavalla yritys voi myös pienentää tuoteriskejään. Menestymisen kovassa kilpailussa voi saavuttaa tuotteiden erilaistamisen ja kustannustehokkuuden nokkelilla yhdistelmillä, uusilla tavoilla tehdä yhteistyötä lisäarvon tuottamiseksi asiakkaalle sekä selvittämällä, kuinka lisäarvon tuottamiseen tarvittavat toiminnot pitäisi yhdistää ja organisoida uudelleen, jotta yritys voisi lisätä kustannustehokkuuttaan ja tehollisuuttaan (Pirnes 1996: 256–260). Yhä useammin toimitusverkostojen päämies tai avainyritys onkin aktiivinen valmistaja tai sopimusvalmistaja, joka inspiroi, virittää ja ohjaa asiakkaan kykyä lisäarvon tuottamiseen sekä ottaa kansainvälisen asiakkaan liiketoiminnasta aikaisempaa suuremman vastuun. Asiakaslähtöinen yritys kykenee ymmärtämään sen, miten kansainvälinen kilpailukyky muodostuu, koska se pystyy lukemaan, mitä toimintaympäristössä tapahtuu, sekä sitä kautta ohjaamaan osaamisensa kehittymistä ja ymmärtämään henkilökohtaisten suhteiden merkityksen kilpailukyvyyn kehittämisessä. Markkinoinnin näkökulmasta yritysten pitäisi saavuttaa win-win -tilanteita, joissa molemmat osapuolet kannustavat toisiaan harmoniseen yhteistyöhön, ja joissa sekä myyjät että ostajat ovat tyytyväisiä.

Toimittajan ja kansainvälisillä markkinoilla toimivan päämiehen välisten epäsymmetristen suhteiden ja strategisten verkostojen muodostaminen ja kehittäminen on kansainvälisen kilpailukyvyyn kannalta yhä tärkeämpää. Yritysten kyky solmia toimittajasuhteita vaativiin asiakkaisiin ja pysyä mukana niiden kehityksessä on monitahoinen tie, jonka tutkiminen lisää yritysten ja sen sidosryhmien ymmärrystä keinoista sekä konsepteista kansainvälistyä, menestyä ja tarjota työpaikkoja. Sekä teoreettisesti että käytännön yritystoiminnan kannalta on tärkeää saada tietää, mitä dynaaminen ja yllätyksiä sisältävä kehitys vaatii yritykseltä ja sen toimittajaverkostolta, ja kuinka yritys onnistuu kehittämään toimintaansa niin, että se pysyy elinvoimaisena. Kun kansainvälinen toimija rakentaa ja kehittää verkostoaan, niin verkostosuhteet ja -toimijat tulevat uudelleenarvioinnin kohteiksi. Tällaiset arviointitilan-

teet synnyttävät oppimis- ja kehittämispaineen yksittäisille toimijoille. Dynaamisen liiketoimintaympäristön mukaan ottaminen pitkäaikaisten liikesuhteiden tutkimiseen lähentää myös markkinoinnin tutkimusta kohti yritysten todellisten toimintaympäristöjen ja niissä oppimis- ja selviytymisprosessien ymmärtämistä. Tässä tutkimuksessa näitä kysymyksiä on lähestytty käyttämällä puutuotealaa ja sen sisällä huonekalualaa esimerkkinä perinteisestä toimialasta, joka pyrkii löytämään keinoja pysyä elinvoimaisena koko ajan muuttuvassa kansainvälisessä kilpailupaineessa.

Empiirisessä tutkimuksessa analysoitavan ydinverkoston keskusyritys on Havukainen Oy, suomalainen huonekaluyritys, joka yhdessä omien toimittajiensa kanssa toimittaa mänty- ja koivuhuonekaluja Ikealle, maailmanlaajuiselle huonekalujen jakeluyhtiölle. Ikean puolelta tutkimuksessa mukana on Ikea Trading Services Oy, Ikean suomalainen ostokonttori. Lisäksi tutkittavaan ydinverkkoon kuuluu kaksi Havukainen Oy:n toimittajaa: Sorvi-Pojat Oy ja Oy Becker Acroma Ab. Perheyritys Havukainen Oy on keskittynyt tuottamaan pyöreitä, ovaaleja ja suorakaiteen muotoisia jatkettavia mäntypöytiä ja viime aikoina myös koivupöytiä. Sorvi-Pojat Oy on suomalainen sorvattuja huonekaluosia valmistava perheyhtiö. Oy Becker Acroma Ab on ruotsalaisen, Euroopan johtaviin puun teollisen pintakäsittelyaineiden valmistajiin kuuluvan Becker Acroma Ab:n suomalainen myyntiyhtiö, joka toimittaa maaleja, lakkoja, petsejä ja vahoja ympäri Suomea toimiville asiakkailleen.

1.2 Tutkimuksen haasteena paineistetun kehittymisen synnyttämä kehittämiskulttuuri

Asiakaslähtöisyyden saaminen liiketoiminnan ohjaajaksi saattaa edellyttää liiketoimintakonseptin kehittämistä ja uudistamista, mikä voi merkitä koko yrityksen toimintakulttuurin muutosta. Liiketoimintakonseptissa on kyse monen tekijän yhtäaikaisesta hallinnasta. Perinteisen toimialan yritykset noudattavat tyypillisesti kustannustehokkuuteen pyrkivää konseptia tuottamalla esimerkiksi vakiomalleja isolle ketjuyritykselle. Riskialtis asiakaslähtöinen kehittämisspolku, joka merkitsee uuden konseptin kehittämistä yhteistyössä asiakkaan kanssa, nostaa yrityksen osaamistasoa ja synnyttää uutta liiketoimintaa ja tuottaa katetta yritykselle. Onnistuneimmat tämän uuden kehittämisspolun synnyttämät asiakkaalle

lisäarvoa tuottavat tuotteet ovat myöhemmin siirrettävissä massamarkkinointiin ja voilyymituotteiksi. Tämänkaltaiset prosessit tulevat erittäin vaativiksi globaaleissa kehittämissankkeissa. Tällainen yhteistyö voi opettaa toimittajalle aikaisempaa kehittyneemmän tavan toimia. Kehittymiseen kumuloitunut prosessi ei polje paikallaan vaan synnyttää uutta osaamista ja uuden oppimisen kulttuuria, jota voidaan nimetä myös kehittämisskulttuuriksi. Kehittämiskulttuuria voidaan kuvata myös jatkuvana yrityksen liiketoimintakonseptin virittämisenä. Suhde virittyy ja syvenee prosessina koko ajan uudella vaatiammalla ja/tai osaavammalla tavalla. Tällöin myös toimittajayritykset tarjoavat päämiehellcen parasta mahdollista osaamistaan ja kehittävät itse omaa osaamistaan jatkuvasti. Kysymyksessä on erilaisia liiketoiminnan prosesseja luova ja ylläpitävä kulttuuri, eikä vaan tilannetta kuvaava staattinen prosessisuhde.

Tämä tutkimus tarkastelee sitä, miten yrityksen kiinnittyminen kansainvälisen tason asiakkaan kehittymiseen kehittää yritystä, eli miten yritys, yrittäjä ja kriittiset liikesuhteet kehityvät ja luovat siten oppimisen kautta entistä paremman toimintakulttuurin. Tutkimuksessa tarkastellaan sellaisen asiakaslähtöisen kehittämiskulttuurin syntymistä, joka mahdollistaa yrityksen kiinnittymisen kansainvälisen asiakkaan kehittymiseen sekä yrityksen ja sen toimittajien kyvyn virittää asiakkaan arvonmuodostusta ja kohdentua aina uudelleen ydinsuhteen varassa. Tutkimus kiinnittyy toisin sanoen kehittämiskulttuurin synnyttämiseen kriittisissä verkostosuhteissa oppimista korostavan näkemyksen kautta sekä korostaa näkemystä, jonka mukaan verkostot kilpailevat verkostoja vastaan. Oppimisen kohteena on kansainvälisen tason järjestelmä, joka synnyttää yrityksen oppimisprosesseihin johtavan kehittämiskulttuurin. Yrityksen kiinnittyminen kansainvälisen tason järjestelmään sekä siinä tapahtuvien lyhyen aikavälin kehitysprosessien hallinta muodostavat oppimisen kokonaiskehikon. Oppimisprosessien taustalla ovat erilaiset suhteet, jotka voivat virittyä ja muodostua vastakkaisiksi. Valmistavan verkoston kyky olla viritettynä tällaisiin muutospaineisiin edellyttää, että se on koko järjestelmän kehittämiskulttuurin osa. Paineistettu oppiminen synnyttää kehittämiskulttuuria, jossa harvat osaajat paineistavat oppimisen. Tällainen asiakaslähtöinen osaamiskulttuuri pitää nimensä mukaisesti sisällään ajatuksen siitä, että yrityksen ohjaus ei muutu tilanteittain, vaan se uudistuu asiakkuuksien kautta pitkällä aikavälillä. Oppiminen ja selviytyminen jatkuvasti muuttuvassa kilpailussa sekä

jatkuvan kehittämisen kulttuurin pohjana olevan asiakaslähtöisyyden yhdistäminen koko toimitusketjussa luovat haasteita yrityksille.

Kehittämiskulttuurit, jotka aktiivisesti virittävät ja ohjaavat asiakkaansa arvonmuodostusta, ovat kiinnostava ja vähän tutkittu ongelma-alue. Tämän tutkimuksen haasteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten yrityksessä syntyy sellainen asiakaslähtöinen kehittämiskulttuuri, joka mahdollistaa kytkeytymisen kansainvälisen tason oppimisprosesseissa mukanaoloon, ja miten tällaista kulttuuria pitää hallita ja johtaa.

Tutkimus pyrkii lisäämään ymmärrystä vaativasta, monitahoisesta ja vaikeasta ilmiöstä, monen tekijän yhtäaikaisesta kytkeytymisestä yrityksen selviytymisprosessiin ajan kuluessa. Kysymys on toimittajayrityksen ja sen ison päämiehen välisen epäsymmetrisen liikesuhteen syventämisestä ja liiketoimintakonseptin kehittämisprosessista vaativassa kilpailupaineessa. Yrityksen on tällöin samanaikaisesti kehitettävä markkina- ja asiakaslähtöisyytään, henkilö- ja liikesuhteitaan sekä katetta tuottavaa liiketoimintakonseptiaan ja varauduttava vastaamaan tuleviin haasteisiin. Tutkimukselliseksi haasteeksi muodostuu tällöin eritasoisten asioiden selkeä kuvaaminen ja kirjoittaminen prosessinomaisesti.

1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen yleisenä tarkastelukehyksenä on kansainvälisesti toimiva strateginen verkosto. Tutkimus kohdistuu liikesuhteen dynamiikkaan, jota on aikaisemmin pidetty yhtenä tulevaisuuden tutkimussuuntana (Yli-Renko 1999: 204). Pyrkimys uuden oppimisen kulttuurin kehittämiseen oli avaintuloksia myös EU-tutkimusprojektissa, joka kartoitti jatkuvaan oppimiseen vaikuttavia tekijöitä (Sambrook & Stewart 2000). Tutkimus kohdistuu erityisesti tapahtumaketjuihin, sekvensseihin (Holmlund 1997: 96–97), joissa liikesuhteen osapuolten välinen vuorovaikutus siirtyy kehitysvaiheesta toiseen¹. Tutkimusyksikkönä

¹ Holmlundin (1997: 94–102) mallissa liikesuhteen kahden osapuolen väliset vuorovaikutukset on ryhmitelty viiteen eritasoiseen vuorovaikutustyyppiin: toiminnot (actions), episodit (episodes), toisiinsa kytkeytyvistä episodeista muodostuvat tapahtumaketjut eli sekvenssit (sequences), suhteet (relationships) ja kumppanuusperusta (partner base).

tässä tutkimuksessa on epäsymmetrisen liikesuhteen luonne. Liikesuhteen luonnetta voidaan yleisesti luonnehtia Holmlundin ja Törnroosin (1997) esittämien suhteen ydinpiirteiden eli vastavuoroisuuden (mutuality), pitkäkestoisuuden, prosessiluonteen ja kontekstiriippuvuuden avulla. Suhteen vastavuoroisuutta voidaan edelleen tämentää kuvaamalla sen keskinäisyyden astetta, symmetrisyyttä, valta-riippuvuus -rakenteita ja resurssiriippuvuutta. Lisäksi he sisällyttävät liikesuhteeseen sekä rakenteellisen, taloudellisen että sosiaalisen ulottuvuuden (ks. myös Holmlund 1997: 102–151).

Tutkimusongelma on muotoiltavissa seuraavasti:

Miten epäsymmetrisessä liikesuhteessa toimiva yritys oppii ja selviytyy kansainvälisessä kilpailupaineessa?

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on analysoida dynaamisessa kilpailussa oppimis- ja selviytymisprosessia suomalaisen perinteisellä toimialalla ja epäsymmetrisessä liikesuhteessa toimivan yrityksen näkökulmasta tilanteessa, jossa kansainväliseen asiakassuhteeseen sitoutunut valmistaja kiinnittyy asiakkaansa liiketoimintaan ja pyrkii kehittymään tässä asiakassuhteessa. Samanaikaisesti liiketoiminta voi muuttua tuotantolähtöisestä asiakaslähtöiseksi (Homburg, Workman & Jensen 2000). Prosessiin osallistuville yrityksille tämä merkitsee suuressa määrin myös sitoutumisprosessia. Tutkimus mallintaa sitä prosessia, jolla kriittiset kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät hallitaan pitkällä aikavälillä.

Tutkimuksen tavoitteina on:

- 1) *teoreettisessa osassa kehittää kansainvälisessä kilpailupaineessa selviytymisen viitekehys nojaamalla epäsymmetrisyyden, oppimisen ja liikesuhteen kehittymisen elementteihin*
- 2) *empiirisessä osassa ymmärtää perinteisellä toimialalla toimivan valmistajan ja sen kansainvälisen päämiehen välistä pitkäaikaista epäsymmetristä liikesuhdetta ja sen kehittymistä*
- 3) *tapaustutkimukseen nojautuen mallintaa perinteisellä toimialalla epäsymmetrisessä liikesuhteessa toimivan yrityksen paineistetun oppimisen ja kehittymisen prosessi.*

Tuotantolähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen eteneviä prosesseja on toistaiseksi tutkittu varsin vähän. Yhä edelleen on voimassa Websterin (1992) markkinoinnin tutkijoille antama valtuus kehittää empiiristä tutkimusta, joka lisää ymmärrystä pitkäaikaisten asiakassuhteiden kehittämiseen johtavista voimista, toimittajien strategisista kumppanuuksista, yhteisistä teknologioiden kehittämisen liittoutumista sekä tekijöistä, jotka sisältyvät näiden kumppanuuksien luomiseen, niiden hoitamiseen ja niistä irtautumiseen ajan kuluessa.

Tutkimuksen lähestymistapa on prosessuaalinen, dynaaminen (Pettigrew 1997; Pettigrew, Woodman & Cameron 2001; Tsoukas & Knudsen 2002). Prosessiajattelussa oletetaan, että yhteiskunnallinen todellisuus ei ole mikään paikallaan pysyvä tila (steady state), vaan se pikemminkin elää ja kehittyy. Tässä tutkimuksessa on kysymys muutosprosessista, jota Pettigrewin (1985: 493) mukaan tulee tarkastella omissa kontekstissaan.

Tutkimusprosessi on jatkuvaa vuoropuhelua teorian kehittämisen ja empiiristen tulosten välillä. Työ etenee teorian ja empirian yhdistämisen kautta kohti lopullista tavoitettaan, elaboroidun mallin muodostamista. Lopullinen malli pyrkii tuottamaan oikean tulkinnan tutkittavasta prosessista ottamalla selkeästi huomioon aktiivisen kilpailuympäristön ja sen synnyttämän paineen sekä lisäämään ymmärrystä koko ilmiön luonteesta ja vaativuudesta.

1.4 Keskeiset käsitteet ja rajaukset

Seuraavassa määritellään tutkimuksen keskeiset käsitteet. Muita käsitteitä ja niiden määritelmiä esitetään tutkimuksen teoreettisessa osassa, luvuissa 2, 3 ja 4.

a) Toimialatason käsitteet

Toimialan kansainvälinen kehitys on tässä tutkimuksessa otettu väljäksi ohjaavaksi käsitteeksi, koska se määrittää sitä toimintaympäristöä, jossa kyseistä toimialaa edustava toimittaja toimii asiakkaansa kanssa. Kansainvälistä kehitystä ei tarkastella siinä mielessä,

miten yritys etenee kansainvälisillä markkinoilla. Toimintaympäristö eli konteksti nähdään kansainvälisen kilpailun paineistamana, minkä vuoksi siitä on tullut yhä levottomampi ja sitä kautta alttiimpi nopeille ennakoimattomille muutoksille ja epäjatkuvuuskohdille kehityksessä. Kansainvälinen kilpailu etenee omalla logiikallaan, minkä lisäksi sen erityispiirteistä tärkeitä tämän tutkimuksen kannalta ovat suurten volyyymien merkitys, sisustamisen maun kansainvälistyminen ja kansainväliset mallit sekä ympäristökysymysten nouseminen ihmisten tietoisuuteen yhä laajemmin (Huonekalualan skenaariot 2003: 3, 13). Päämichelle, joka toimii kaikkialla, mistä ostovoima löytyy, keskeisiä asioita ovat kustannustehokkuus ja osumatarkkuus. Myös toimittajayrityksen pitää sopia tähän logiikkaan ja päästä ajan myötä päämiehensä ”sisään” ollakseen osa kehitystä.

Kilpailuympäristöllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa jatkuvasti uusiutuvaa toimintaympäristöä, joka käsitteenä on yrityksen toimittaja- ja yhteistyökumppanien muodostamaa liiketoimintaverkostoa laajempi, ja joka ilmentää myös globaalisuutta.

Perinteinen toimiala viittaa tässä tutkimuksessa teollisuudenalaan, joka kuvaa tietyn alueen maantieteellisen sijainnin luomien edellytysten synnyttämää teollista jalostustoimintaa. Puutuoteala on tyyppiesimerkki suomalaisesta perinteisestä toimialasta.

Paineistettu kehittyminen liittyy oppimisen sisäiseen paradoksiin: huolestuneisuus (anxiety) estää oppimista, mutta toisaalta se on välttämätöntä, että oppimista ja kehittymistä yleensäkin tapahtuu. Yrityksen kohdalla paineistettu kehittyminen merkitsee yrityksen ulkopuolisten sidosryhmien – varsinkin asiakkaiden – asettamiin ongelmiin vastaaamista oppimalla ratkaisemaan kyseiset ongelmat. Yritys kehittyy ja oppii paineen alla, jos sen kilpailussa selviytymisen pelko on suurempi kuin uuden oppimisen pelko (Schein & Coutu 2002). Tämänkaltaisen kehittyminen edellyttää sekä oppimista, poisoppimista että uudelleen oppimista (esim. Hedberg 1981). Paineistetun, jatkuvasti uusia haasteita voittavan oppimisen avulla yritys kykenee kehittymään sekä pitämään tämänkaltaista kehittymistä ja oppimista haasteena eikä pakkona.

b) Yritystason käsitteet

Liikesuhde on tulos kahden liiketoimintayksikön välisestä ajan kuluessa kehittyvästä vuorovaikutuksesta, jossa käsitellään sekä teknisiä, sosiaalisia että taloudellisia asioita (Häkansson & Snehota 2000, Holmfund 1997: 102–151). Liikesuhteet liittyvät toisiinsa ja ovat laajemman verkostomuotoisen taloudellisen järjestelmän osia. Suhteet vaikuttavat yritysten tuottavuuteen ja tehokkuuteen, minkä vuoksi niiden avulla voi hyödyntää yritysten ja niiden toimintojen välisiä toisiaan täydentäviä tekijöitä. Liikesuhteet mahdollistavat myös eri osapuolten tiedon kohtaamisen, mikä puolestaan vaikuttaa resurssien kehittämiseen ja innovatiivisuuteen.

Epäsymmetrisyys merkitsee yleisesti toimijoiden välistä ei-symmetristä tilannetta. Tässä tutkimuksessa epäsymmetria määritellään Blomqvistin (2002: 5) mukaan toimijoiden resurssien, kyvykkyyksien, yrityskokoon liittyvän vallan sekä johtamisen ja yrityskulttuurin väliseksi eroavuudeksi. Liikesuhde on luonteeltaan epäsymmetrinen, kun vuorovaikutus kehittyä ajan kuluessa toisiinsa nähden epäsuhtaisten liiketoimintayksiköiden välillä. Tässä tutkimuksessa **epäsymmetrisellä liikesuhteella** tarkoitetaan kehityskulkua, jolloin iso asiakas ostaa tuotteita tai palveluja pienemmältä toimittajayritykseltä.

Liiketoimintakonsepti-käsitteessä kiteytyy yrityksen tulkinta asiakkaidensa tarpeista ja arvostuksista sekä siitä, miten toiminta saadaan kannattavaksi (Virkkunen 2002). Liiketoimintakonsepti tarkoittaa liiketoiminnan filosofiaa, kollektiivista ja korkeatasoista abstraktia käsitystä siitä, mitä liiketoiminta on ja mitä se voisi olla. Sillä tarkoitetaan liiketoiminnan ideaa, sitä toiminnallista periaatetta, jolla eri osatekijöistä on muodostettu toimiva kokonaisuus ja asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Liiketoimintakonsepti määrittelee asiakkaan ongelman, ratkaisun ongelmaan sekä idean siitä, kuinka ratkaisu toteutetaan (Brytting 1991: 199). Liiketoimintamallia tai -konseptia voi pitää asiakaslähtöisen kehittämiskulttuurin synnyttämisprosessin konkreettisenä työkaluna.

Markkinalähtöisyyden määrittelyssä on kaksi periaatteellista näkemystä. Toisaalta markkinalähtöisyys on määritelty markkinatiedon tuottamisen ja levittämisen prosessiksi entistä paremman lisäarvon tuottamiseksi asiakkaalle (Kohli & Jaworski 1990, Narver & Slater

1990, Lukas & Ferrell 2000). Narver, Slater & Tietje (1998) määrittelevät markkinalähtöisyyden puolestaan liiketoimintakulttuuriksi, jossa yrityksen kaikki työntekijät ovat sitoutuneet tuottamaan jatkuvasti entistä parempaa lisäarvoa asiakkaille. Tässä tutkimuksessa markkinalähtöisyyttä tarkastellaan liiketoimintakulttuurina.

Asiakaslähtöisyys on osa yrityksen markkinalähtöisyyttä. Asiakaslähtöinen yritys kiinnittää huomiota asiakassuhteeseen ja aktiivisesti kehittää tapansa tehdä yhteistyötä asiakkaan kanssa sekä kykyään liittää mukaan tekijöitä, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa uudella tavalla.

Strategiset verkostot ovat Jarillon (1995: 7) mukaan yritysten läheisten suhteiden verkostoja, joiden tarkoituksena on varmistaa tuotteiden tai palvelujen tuottaminen koordinoitusti. Strategiseen verkostoon kuuluvat toisistaan riippumattomat yksiköt kokevat suhteensa tyypillisesti yhteistyösuhteena, koska ne uskovat, että yhteistyö tuottaa niille hyötyä aikaisempaa enemmän ja tasapuolisemmin.

Yrityksen riippuvuuksia voidaan selvittää kuvaamalla yrityksen **liiketoimintaverkosto**. Verkoston tarkastelu auttaa näkemään riippuvuudet asiakkaista, rahoittajista, alihankkijoista, toimittajista ja muista yhteistyökumppaneista.

Choon (2000: 81, 201) mukaan **organisaation ympäristön luotaus** (environmental scanning), jonka rinnakkaisterminä voi pitää BI:tä (business intelligence), on tiedon hankkimista ja sen hyödyntämistä organisaatiota ympäröivistä tapahtumista, trendeistä ja suhteista, joista tietäminen auttaa organisaatiota suunnittelemaan tulevaa toimintaansa. Organisaation kyky sopeutua tehokkaasti ympäristöönsä riippuu sen kyvystä havaita ja tulkita ulkoisia muutoksia. Ympäristön luotaus on strategisesti tärkeä organisatorisen oppimisen muoto, ja se parantaa organisaation suorituskykyä.

Haasteiden hallinta on sellaisten potentiaalisten haasteiden täsmentämistä, jotka voivat vaikuttaa organisaatioon ja sen resurssien strategiseen sitouttamiseen, jotta näiden haasteiden kulkuun voidaan vaikuttaa (Choo 2000: 75).

c) Prosessitason käsitteet

Yrityksen oppimis- ja selviytymisprosessi tarkoittaa tässä tutkimuksessa monitahoista jatkuvaa kehityskulkua, jonka kuluessa yritys kykenee oppimaan ja löytämään keinot kiinnittyäkseen kansainvälisesti toimivan päämiehen kehitykseen.

Ekspansiivinen oppiminen korostaa sitä, että uuden, entistä laajempaan näkemykseen perustuvan osaamisen kehittyminen on monivivahteinen tapahtumaketju. Tämänkaltaisen kehitysprosessin tunnusomainen piirre on toiminnan sisäisten, sen jatkuvuutta uhkaavien ristiriitojen kehkeytyminen ja ratkaiseminen sekä uusien ristiriitojen syntyminen ratkaisuja toteuttaessa. Ekspansiivinen oppiminen merkitsee aikaisemman toimintakonseptin kriisin voittamista käytännön tasolla kehittämällä ja toteuttamalla uusi, entistä laajemman kokonaisuuden hallintaan perustuva toimintakonsepti. Ekspansiivisessa oppimisessa (Engeström 1987) oleellinen tunnuspiirre on, että oppimisen kohteena on kokonainen toimintajärjestelmä ja sen laadullinen muutos.

Organisaation oppiminen puolestaan on kumulatiivinen prosessi, jossa organisaation toimintaa parannetaan tietoa ja ymmärrystä lisäämällä (Garvin 1993). Tällainen tieto ja ymmärrys voivat koskea organisaatiota itseään, sen ympäristöä sekä näiden välisiä suhteita (Crossan, Lane & White 1999). Oppiminen nähdään jatkuvana etenemisenä aiempaa kehittyneemmälle tasolle, johon liittyvät väärin oppimisen mahdollisuus ja poisoppimisen vaikeus (esim. Hedberg 1981). Organisaation oppiminen näkyy viime kädessä sen kulttuurissa, joka edistää tai estää oppimista (Viitala 2002: 18).

Kehittämiskulttuuria voi luonnehtia organisaatiokulttuuriksi, jonka oleellisina osina ovat jatkuva kehittäminen, omaehtoinen tiedon hankinta ja sisäistäminen. Tiedon omaehtoinen hankinta voi ehkäistä uusien asioiden tukahduttamista, lisätä kriittistä ymmärtämistä, tuoda esiin uusia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia sekä vakiinnuttaa myönteistä suhtautumista kehitykseen osana mahdollisimman monen ihmisen elämäntapaa (Niiniluoto 1994). Parhaimmillaan kehittämiskulttuuri on innovatiivinen.

Tämä tutkimus kohdistuu siihen ilmiöön, kuinka perinteisellä toimialalla toimiva yritys kykenee oppimaan ja selviytymään dynaamisessa kansainvälisessä kilpailupaineessa ja sitä kautta synnyttämään kehittämiskulttuuria. Tutkimus rajoittuu paineistettuun asiakaslähtöiseen ja ekspansiiviseen oppimiseen pitkäkestoisten liikesuhteiden kautta. Analyysin rajoittaminen tietätyyppiseen liikesuhteeseen mahdollistaa ilmiön syvemmän analysoinnin.

Tutkimusanalyysi tapahtuu liikesuhteen tasolla. Verkostojen ja liikesuhteiden merkitystä painottavat useat tutkijat (Castells 1996: 171, 190–195). Tikkanen ja Alajoutsijärvi (2001: 9) pitävät verkostosuhteita uuden talouden perusyksikkönä ja oleellisina johtamisen kohteina. He korostavat, että suuri osa teollisessa liiketoiminnassa tarvittavista kyvyistä kehittyy verkostosuhteissa eikä yksittäisten yritysten sisällä. Toisaalta pitkät liikesuhteet eivät ole teollisuuden markkinoinnissa poikkeus vaan pikemminkin sääntö. Vaikka liikesuhteet ovat tavallisesti melko vakaita, ne eivät kuitenkaan ole staattisia (Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001: 26, 72–74).

Tutkimuksen empiirinen aineisto rajoittuu yhteen toimialaan, puutuoteteollisuuteen ja siinä erityisesti huonekaluteollisuuteen, koska syvällisempi paneutuminen yhteen toimialaan voi lisätä mahdollisuuksia ymmärtää kehittämiskulttuurin syntymistä ja kehittymistä kyseisellä toimialalla. Tarve tutkia erillisiä liiketoiminta-aloja on havaittu myös kirjallisuudessa (Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001: 27).

1.5 Tutkimusongelman jäsentäminen

Perinteisellä toimialalla toimivien yritysten kiinnittyminen kansainvälisesti toimivan asiakkaan liiketoimintaan ja sen kehittämiseen on ilmiö, jonka ymmärtäminen vaatii monitieteistä lähestymistapaa. Tässä tutkimuksessa ymmärrystä on etsitty toisaalta markkinoinnin kirjallisuudesta ja toisaalta oppimisteorioiden sekä toimintaympäristön luotausta ja strategisten haasteiden hallintaa käsittelevästä kirjallisuudesta.

Tutkimuksen taustan ja lähtökohdan muodostaa kirjallisuus, joka käsittelee yrityksen kehittymistä tuotantolähtöisyydestä markkina- ja asiakaslähtöisyyteen. Markkina- ja asiakas-

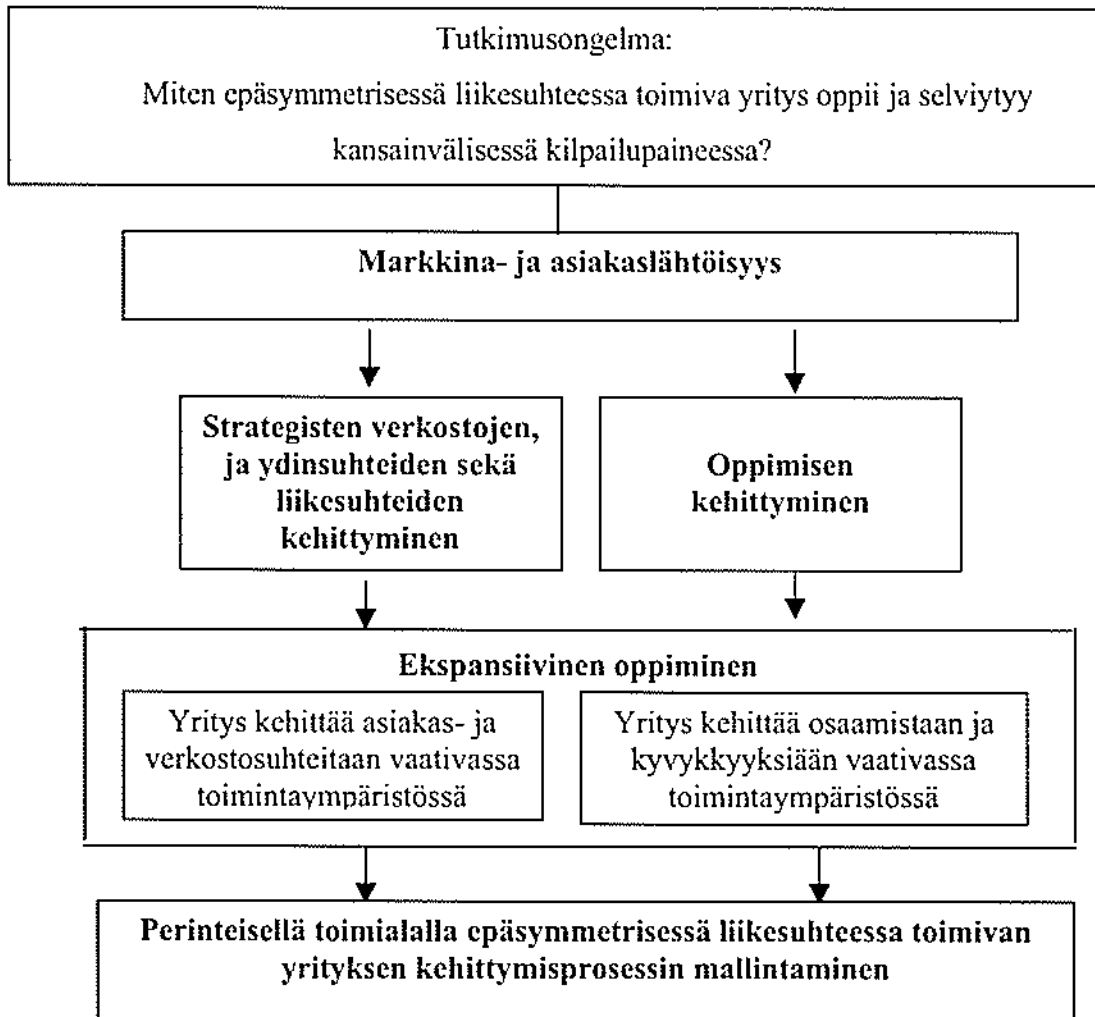
lähtöisyyttä pidetään markkinoinnissa eräänlaisena ohjaavana filosofiana, jonka mukaan yritys pyrkii tuottamaan lisäarvoa asiakkaalleen. Tämän mukaan yrityksen on toimittava asiakaslähtöisesti, jotta se kiinnittyy dynaamisen liiketoiminnan puristuksessa toimivaan asiakassuhteeseensa. Verkostojen ja suhteiden kehittymistä koskevaan kirjallisuuteen tutustuminen auttoi kohdistamaan päähuomioon oikeaan kohtaan, siihen asiakasrajapintaan, johon yritysten oppiminen ja kiinnittyminen kansainvälisesti toimivan asiakkaansa liiketoimintaan liittyy.

Kansainvälisillä kilpailuilla kilpailu on kovaa. Olipa yritys iso tai pieni, sen on menestyäkseen ja pysyäkseen mukana huolehdittava osaamisensa tasosta ja kilpailukyvystään. Haasteiden hallintaan ja toimintaympäristön luotaukseen liittyvä kirjallisuus lisäsivät ymmärrystä jatkuvan kehittämisen prosessista sekä siitä, kuinka paljon etukäteen varautumista oppiminen – jos sen haluaa tehdä hyvin – vaatii. Oppimisteoriat, erityisesti ekspansiivista ja paineistettua oppimista käsittelevä kirjallisuus, avasivat puolestaan silmät oppimisen maailmaan toimittaessa jatkuvien ja kasvavien haasteiden sekä paineiden alla, mikä tilanne on tyypillinen jatkuvasti muuttuvassa liiketoiminnassa.

Tutkimusprosessin ollessa teorian kehittämisen ja empiiristen tulosten välistä jatkuvaa vuoropuhelua kirjallisuuden tehtävänä oli lähinnä tuottaa ilmiön hahmottamiseen ja käsitteellisen viitekehyksen rakentamiseen liittyviä aineksia. Koska tutkimuksen empiirinen osa perustuu yhden yrityksen, sen kahden toimittajan sekä asiakasyrityksen muodostaman ydinverkoston tutkimiseen, tieteellisestä kirjallisuudesta on haettu myös yhtymäkohtia empiirisille tuloksille.

Tutkittava ilmiö olisi voinut hyötyä myös itseohjautuvien prosessien, kuten kompleksisuusteorian ja organisaatioviestinnän tarjoamista näkemyksistä. Nämä keskustelut olisivat kuitenkin suunnanneet tutkimusta verkosto- ja yritystasolta lähemmäksi yksilötason tarkastelua. Tässä tutkimuksessa pyrkimyksenä oli keskittyä tutkimusongelman kannalta oleelliseen, minkä vuoksi tarkastelu on rajattu liiketaloustieteen ja kasvatustieteen kirjallisuuteen.

Tutkimuskysymykset ja käsitteellinen viitekehys on jäsennetty kuvassa 1.



Kuva 1. Tutkimusongelman jäsentäminen.

1.6 Tieteenfilosofiset taustaoletukset

Tieteenfilosofia on tietoteorian ala, jossa keskitytään tieteellisen tiedon luonteeseen, hankintaan ja pätevyyteen, tieteiden luokittelun ja tiedon kasvun ongelmiin (Määttänen 1995: 273). Tieteenfilosofia tutkii tiedettä ja sen luonnetta filosofisen metodin avulla. Filosofisen metodin ydin on tiedettä koskevien käsitysten kriittinen arviointi eli niiden problematisointi, täsmentäminen ja perusteleminen tai kumoaminen (Haaparanta & Niiniluoto 1995: 93). Pyrkinessään vastaamaan kysymykseen "Mitä on tieede?" tieteenfilosofia ei rajoitu deskriptiiviseen tehtävään, toisin sanoen sen kuvaamiseen, millaista tieteellinen tutkimus ja

tieto ovat tosiasiallisesti olleet, vaan se pyrkii myös normatiivisesti esittämään, mitä tiede voisi olla tai millaista sen pitäisi olla. Tieteenfilosofia tutkii toisin sanoen tieteen yleistä luonnetta ja pyrkii yhdistämään deskriptiivisen ja normatiivisen tieteeseen suuntautuvan näkökulman toisiinsa.

Tämän tutkimuksen tieteenfilosofiset juuret ovat hermeneuttisessa ajattelussa (Määttänen 1995: 227–232; Niskanen 1994: 20–23) eli kokonaisvaltaisen, holistisen ymmärryksen tuottamisessa tutkittavasta ilmiöstä. Hermeneutiikka on ymmärtämistä ja tulkintaa korostava suuntaus filosofiassa, ja siinä tutkittavasta kohteesta esitetään tulkintaa, jonka avulla kohdetta tarkastellaan uudestaan, laajemmin ja syvemmin, mikä johtaa uuteen tulkintaan jne. (Määttänen 1995: 265–266). Tulkinta perustuu tulkitsijan omaan elämäkäytäntöön ja aikakauden ajattelutapoihin. Hermeneutiikan taustalla on Platonin dialektinen metodi eli ideoiden rationaalista tiedostamista määritelmähdotusten ja niitä koskevien keskustelujen vuorottelun avulla (Määttänen 1995: 228, 264). Tässä metodissa dialogeissa esitetään määritelmähdotus, minkä jälkeen ehdotus otetaan kriittisen tarkastelun ja väittelyn kohteeksi. Puutteiden ja ongelmien toteamisen jälkeen esitetään parempi määritelmähdotus, ja keskustelu jatkuu. Tyypillistä on, että lopullista vastausta ei saavuteta, ja dialogit päättyvät avoimiin ongelmiin.

Hermeneutiikan pyrkimyksenä on ymmärtää ja tulkita ihmistä historiassa ja kulttuurissa. Ymmärtämisen ja tulkinnan käsitteisiin liittyvät esiymmärryksen ja hermeneuttisen kehän tai spiraalin käsitteet. Hermeneuttinen kehä lähtee tietyistä lähtökohdista ja palaa takaisin niiden oivaltamiseen ja ymmärtämiseen. Kaikki ymmärrys perustuu tämän ajattelutavan mukaan esiymmärrykseen. Ymmärtämisen alkuperän ongelma on ratkaistavissa hermeneuttisen kehän avulla, joka on vuorovaikutusta esiymmärryksen ja varsinaisen ymmärryksen välillä. Tietoisuus kehittyy spiraalimaisesti eikä yksinkertaisen kehän tavoin (Niskanen 1994: 22–23). Kusch (1986: 91) tulkitsee 1900-luvun länsisaksalaiseen ja ranskalaiseen filosofiaan ja hermeneutiikkaan vaikuttaneen filosofi Martin Heideggerin (1889–1976) näkemystä hermeneuttisesta kehästä niin, että asiat sellaisenaan eivät voi olla mitään sellaista, johon voitaisiin suoraan tarttua. Heideggerin vaatimus ”varmistaa” niistä tieteellinen kohde merkitsee Kuschin mukaan vaatimusta tutkijalle tiedostaa oma esimielipiteensä ja soveltaa sitä varovaisesti ollen aina valmiina sen korjaukseen. Kusch (1986: 39)

on lisäksi kuvannut hermeneuttista kehää enemmän kuin vain esiyymmärryksen selventämiseksi: se voi johtaa myös esiyymmärryksen korjaamiseen. Niiniluoto (1983: 174–175) pitää hermeneuttista menetelmää tutkintahypoteesien esittelemisen ja perustelemisen menetelmänä.

Hermeneutiikan tutkimuskohde on ontologinen eli todellisuuden ja olevaisuuden luonnetta tarkasteleva tapahtuma (Määttänen 1995: 231). Ymmärtämisen väline on kieli, ja kielenkäyttö on samalla tapahtuma, joka saattaa ymmärtämisen kohteen olemassa olevaksi. Hermeneutiikan perusongelma ei liity kielen taitamiseen, vaan sen ontologisen tapahtuman ymmärtämiseen, joka hankkiutuu olemassa olevaksi kielenkäytön myötä. Tässä tutkimuksessa hermeneuttinen tutkimuskohde on ymmärtää entistä syvällisemmin perinteisellä toimialalla toimivan yrityksen ja sen kansainvälisen päämiehen välisen epäsymmetrisen suhteen kehittymistä. Käsillä oleva tutkimus liittyy toisaalta myös funktionalismiin, tieteelliseen lähestymistapaan, joka pyrkii ensin tunnistamaan jonkun toimintajärjestelmän ja sitten yrittää määrittää, miten ja miksi se toimii niin kuin toimii (Alderson 1957: 16).

Hermeneuttinen tutkimusprosessi etenee niin, että aluksi ns. esiyymmärryksensä perusteella tutkija luo kontaktin tutkittavaan kohteeseen eli tässä tapauksessa tarkasteltavaan yritykseen, sen tärkeimpiin yhteistyökumppaneihin ja sen kansainväliseen päämieheen. Tämän jälkeen tutkija hankkii tietoa, opettelee tutkittavan kohteen todellisuutta laajentaen samalla tutkittavan ja tutkijan yhteisen kielen aluetta sekä laajentaa omaa tulkintapotentiaaliaan eli vaihtoehtoisten tulkintojen joukkoa, jonka hän voi kehittää tietystä informaatiosta. Seuraava vaihe on teoretisointi, jossa tutkija koettaa perustella tulkintamahdollisuuksia ja huomaa, mitä hänen on yritettävä selvittää kohteestaan voidakseen perustella paremmin tai hylätä tulkinnan. Teoretisointi synnyttää parantuneen ymmärryksen, joka usein johtaa kohteen lähestymiseen joko eri tavalla tai tarkentaen jotakin kohtaa. Sen jälkeen alkaa uusi teoretisointi jne. Prosessi päättyy raportin kirjoittamiseen, jossa tutkija yrittää osoittaa tutkimuksensa pätevyyden eli validisuuden kuvaamalla prosessin mahdollisimman tarkkaan (Tamminen 1993: 86–90).

Tämä tutkimus perustuu ajattelulle, että tieteen tehtävä on päästä sisään käytännön elämässä vallitsevaan logikkaan (Grönfors 1982: 34). Yrityksen ja sen päämiehen välisen

epäsymmetrisen suhteen kehittämisprosessi on aina riippuvainen kunkin suhteeseen liittyvän yrityksen tilanteesta. Työ noudattaa siten interaktioparadigmaattista käsitystä, jonka mukaan ongelmaan vaikuttavat tekijät painottuvat eri tavoin kullakin hetkellä vallitsevasta tilanteesta riippuen. Toisin sanoen, ongelman ratkaisemisessa kysymys on tilannekeskeisestä eikä syy-seuraussuhteita painottavasta ajattelusta. Siksi yleistyksiin tähtäävä analyysi ei toimi. Tämä tutkimus on tieteenfilosofisesti lähellä tieteellisen realismin näkemyksiä, joiden mukaan ehdottomien totuuksien etsinnän aika on ohi ja tiedollisen epävarmuuden kanssa on tultava toimeen (Määttänen 1995: 141). Tieteelliset teoriat ovat toisin sanoen välineitä, joilla pyritään luomaan jonkinlaista järjestystä siihen kaaokseen, jossa me elämme, pystyäksemme ennakoimaan sitä järkiperaisesti. Toisaalta Popperin (1995: 198) mukaan jokainen rationaalinen eli järkiperaisen teoria, olkoon se tieteellinen tai filosofinen, on rationaalinen vain, jos se yrittää ratkaista joitakin ongelmia. Teoriaa voidaan pitää järkevänä ja ymmärrettävänä vain suhteessa mainittuun ongelmatilanteeseen, ja siitä voi järkiperaisesti keskustella vain puhumalla tästä suhteesta. Tämän tutkimuksen painopiste on siten prosessin yksityiskohtaisessa kuvaamisessa, jonka kautta on mahdollista päästä tutkimuksen tavoitteeseen: prosessin tulkintaan ja sen tekemiseen ymmärrettäväksi. Tämän ymmärryksen kuvaus on tiettyyn, tarkoin määriteltyyn tilanteeseen sopiva malli (domain-specific model).

Käsillä olevan tutkimuksen tutkimusote on lähinnä toiminta-analyyttinen (esim. Neilimo & Näsi 1980: 67; Kasanen, Lukka & Siitonen 1991). Toiminta-analyyttisen tutkimusotteen tarkoituksena on ymmärtäminen ja taustana usein teleologinen selittäminen, joka ilmaisee, mitä varten jokin tapahtuma sattuu tai jokin olio on olemassa (Niiniluoto 1983: 302). Toiminta-analyyttiselle tutkimusotteelle on tyypillistä subjektivismi ja yksittäistapausten syvälinen analyysi. Tutkimusote sopii parhaiten ihmistieteisiin ja niiden tutkimusmenetelmiin. Toiminta-analyyttiselle tutkimusotteelle ei ole olemassa yhtä vakiintunutta säännöstöä, ja empiiristä materiaalia analysoidaan ja tulkitaan eri näkökulmista. Tutkimuksen käsitteellinen ja empiirinen vaihe eivät ole selkeästi eroteltavissa. Tässä tutkimusotteessa tutkimuksen kohteina ovat arvot, normit, faktat jne. Tällä tutkimuksella voidaan nähdä yhtymäkohtia myös Ahosen (2001: 354–357) hahmottelemaan refleksiiviseen johtamis- ja organisaationäkemykseen, joka asemoituisi perinteisen liikkeenjohdollisen tiedon kenttien ja kerrostumien yläpuolelle siinä mielessä, että se hyväksyy sen, että sekä yksittäisen

ihmisen psyyke että monista ihmisistä koostuvan yhteisön sosiaalinen todellisuus koostuvat monitasoisista, monitasoisista ja perusluonteeltaan dynaamisista kentistä ja kerrostumista.

1.7 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus jakaantuu yhdeksään lukuun. Ensimmäisessä luvussa kuvataan tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset sekä täsmennetään tutkimuksen tavoitteet, tutkimusalueen laajuus ja rajat sekä määritellään keskeiset käsitteet. Lisäksi luku yksi ilmentää sitä keskustelua, jota tämä tutkimus jatkaa ja täydentää. Lukujen kaksi ja kolme kirjallisuusanalyysi pyrkii löytämään tutkittavan ilmiön luonteen ja sisällön ymmärtämisen kannalta keskeisiä aineksia. Luku kaksi käsittelee yrityksen kehittymistä tuotantolähtöisyydestä markkina- ja asiakaslähtöisyyteen sekä asiakas- ja liikesuhteiden kehittymistä markkinoinnin, erityisesti strategisten verkostojen, ydinsuhteiden ja liikesuhteiden kehittymistä käsittelevän kirjallisuuden perusteella. Luvussa kolme kuvataan oppimisen kehittymistä oppimisen edellytysten luomiseen ja oppimiskäyttämisen eri muotoihin liittyvän kirjallisuuden kautta. Luku kolme sisältää myös yhteenvedon kirjallisuuden tarjoamista tarkastelukehyksistä.

Luku neljä esittelee empiirisen tutkimuksen rakenteen ja käytettävät metodiset ratkaisut luvussa kolme esitetyn teoreettisen tarkastelukehyksen kehittämiseksi eteenpäin. Luku viisi sisältää empiirisen analyysin ja esittelee tutkimuksessa tuotetun kehitetyn mallin. Luku kuusi esittelee työn johtopäätökset, arvioi tutkimuksen validisuutta sekä osoittaa tutkimuksen osoittamia tarpeita jatkotutkimukselle.

2 Asiakaslähtöisen strategisen liikesuhteen kehittäminen

Tämän tutkimuksen taustan ja lähtökohdan muodostaa kirjallisuus, joka käsittelee yrityksen kehittymistä tuotantolähtöisyydestä markkina- ja asiakaslähtöisyyteen. Tutkimuksessa on kysymys markkina- ja asiakaslähtöisyyden yrityksen toimintaa ohjaavasta voimasta. Markkinoinnilla ei tässä tutkimuksessa ole pelkästään organisatorinen tehtävä, vaan sen rooli nähdään laajempaan, kokonaisiin organisaatioita ohjaavana filosofiana, jonka omaksumeilla yrityksillä on toimeliaampi, ennakoiva lähestymistapa tulevaisuuteen (Hooley, Lynch & Shepherd 1990).

Tämä luku tarkastelee ensin kappaleessa 2.1 markkina- ja asiakaslähtöisyyden kehittämistä kohti asiakaslähtöistä kehittämiskulttuuria sekä asiakaslähtöisen liiketoimintakonseptin kehittämistä. Sen jälkeen pyritään kappaleessa 2.2 tunnistamaan keskeisiä tekijöitä strategisten verkostojen, strategisten ydinverkostojen ja liikesuhteiden kehittämisessä. Kappaleessa 2.3 tehdään yhteenveto luvussa kaksi tarkastellun kirjallisuuden annista kohdeilmion tarkasteluun ymmärryksen syventämiseksi asiakaslähtöisen strategisen liikesuhteen kehittämisestä.

2.1 Markkina- ja asiakaslähtöisyyden kehittäminen

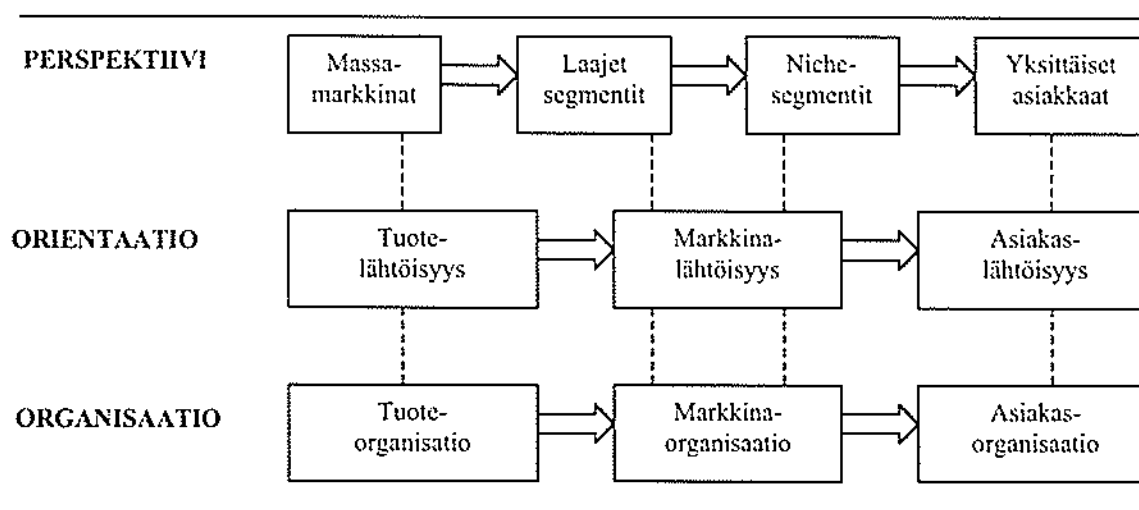
2.1.1 Markkina- ja asiakaslähtöisyyden määritelmät ja ominaispiirteet

Markkinalähtöisyys on määritelty markkinatiedon synnyttämisen ja levittämisen prosessiksi entistä paremman lisäarvon tuottamiseksi asiakkaalle (Kohli & Jaworski 1990; Narver & Slater 1990; Lukas & Ferrell 2000). Narver, Slater ja Tietje (1998) määrittelevät markkinalähtöisyyden puolestaan liiketoimintakulttuuriksi, jossa kaikki yrityksen työntekijät ovat sitoutuneet jatkuvasti tuottamaan entistä parempaa lisäarvoa asiakkaille. Markkinalähtöisten organisaatioiden tyypillisimpiä piirteitä ovat kyky aistia markkinoita ja yhdistää asiakkaita (Day 1994). Tuomisen, Möllerin ja Anttilan (1998: 16, 33) empiiriset tulokset tukevat markkinointikyvykkyyttä markkinalähtöisyyden välttämättömänä ja riittävänä ehtona.

Markkinointikyvykkyys on heidän mukaansa markkinoihin ja asiakkaisiin liittyvien resurssien yhdysside strategia- ja liiketoimintaprosesseissa. Markkinointikyvykkyys koostuu resursseista, jotka liittyvät kykyihin hallita 1) asiakkaiden yhdistämistä ja yhdyssiteiden muodostamista, 2) markkinoiden aistimista, tavoitteenasettelua ja asemointia, 3) toiminnallista integrointia ja koordinointia sekä 4) liiketoimintaprosesseja ja -järjestelmiä.

Asiakaslähtöisyys on yksi markkinalähtöisyyden kolmesta osasta. Muut kaksi osaa ovat kilpailijalähtöisyys ja eri tehtävien välinen koordinaatio. Asiakaslähtöisyys painottaa tiedon keräämistä asiakkaiden mieltymyksistä ja kilpailijalähtöisyys puolestaan kilpailijoiden kyvykkyyksistä (Lukas & Ferrel 2000). Tehtävien välinen koordinaatio tarkoittaa organisaation resurssien käyttöä koordinoitusti markkinatiedon (market intelligence) yhdistämiseksi ja levittämiseksi (Narver & Slater 1990; Lukas & Ferrell 2000). Kohlin ja Jaworskin (1990) mukaan asiakaslähtöisyys käsittää markkinatietoon eikä pelkästään sanallisiin asiakkaiden mielipiteisiin perustuvia toimenpiteitä. Markkinatieto on käsitteenä laajempi koostuen (1) kuluttajien tarpeisiin ja mieltymyksiin vaikuttavista ulkopuolisista markkinatekijöistä (kuten kilpailu ja säännökset) sekä (2) nykyisistä ja tulevista asiakkaiden tarpeista. Nämä tekijät heijastavat asiakkaiden mielipiteitä laajempaa ja strategisempaa kiinnostusta asiakkaisiin.

Asiakaslähtöisen markkinoinnin kehittymisprosessia voidaan kuvata kehittymiseksi tuotelähtöisestä toimintatavasta markkinalähtöiseen ja edelleen asiakaslähtöiseen toimintatapaan (Kuva 2) (Sheth, Sisodia & Sharma 2000). Samalla yrityksen perspektiivi muuttuu massamarkkinoista laajoihin asiakassegmentteihin ja edelleen rajattuihin kohde- eli niche-segmentteihin ja viime kädessä yksittäisiin asiakkaisiin. Myös organisaatio muuttuu tuoteorganisaatiosta markkina- ja asiakasorganisaatioksi. Asiakaslähtöisessä markkinoinnissa markkinoijat arvioivat kutakin asiakasta erikseen ja päättävät, palvelevatko he asiakasta suoraan vai jonkun kolmannen osapuolen kautta. Asiakaslähtöisyys tarjoaa yritykselle lisäksi mahdollisuuden keskittää voimavaransa kannattavimpiin asiakkaisiin. Sheth ym. (2000) pitävät asiakaslähtöistä markkinointia keskeisenä tekijänä hyvän tehollisuuden (effective efficiency) saavuttamisessa markkinointiprosesseissa.



Kuva 2. Asiakaslähtöisen markkinoinnin kehitymisprosessi (Sheth ym. 2000).

Tässä tutkimuksessa toistuvasti esiintyvien yrityksen suorituskykyä kuvaavien käsitteiden, neljän e:n – economy, efficiency, effectiveness, efficacy – täsmentäminen on aiheellista. Himasen (2003: 154) määrittelyn mukaan taloudellisuus (economy) merkitsee asioiden tekemistä alhaisilla kustannuksilla. Tehokkuus (efficiency) ja tehollisuus (effectiveness) ottavat huomioon myös panoksilla saadun tuotoksen pelkkien kustannusten minimoinnin sijaan. Tehokkuus (efficiency) merkitsee asioiden tekemistä oikein eli resurssien käyttämistä oikealla tavalla. Tehollisuus (effectiveness) puolestaan merkitsee oikeiden asioiden tekemistä eli markkinakysynnän huomioon ottamista. Vaikuttavuus (efficacy) mittaa tuotoksen merkityksellisyyttä eli asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen astetta. Kaikki nämä tekijät otetaan huomioon menestyksekkäässä liiketoiminnassa.

Kun yritys toimii asiakaslähtöisesti, se ymmärtää asiakkaansa arvoketjun – ei vain sellaisena kuin se on tarkasteluhetkellä, vaan myös sellaisena arvoketjuna, joksi se kehittyy ajan kuluessa (Narver & Slater 1990) – sekä kiinnittää huomiota asiakassuhteeseen ja aktiivisesti kehittää asiakassuhdetta parantamalla yhteistyötään asiakkaan kanssa sekä tapaansa yhdistää asioita, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaalle uudella tavalla. Asiakaslähtöisyys merkitsee jatkuvaa parantamista, organisaation kehittämistä ja radikaaleja uudistuksia asiakasohjautuvasti (Stenberg 1997: 35). Kehittämisen painopiste on asiakkaassa ja asiakkaan ydinliiketoiminnassa. Walters (2002) korostaa, että asiakaskeskeinen ajattelu muuttaa

perinteisen arvoketjuajattelun päinvastaiseksi. Oman yrityksen ydinliiketoiminnan ja sen etujen, panoksien ja jakelukanavien ensisijaisen tarkastelun sijaan tämä näkemys lähtee asiakkaiden tarpeista ja mieltymyksistä sekä pyrkii tunnistamaan mahdollisuuksia niiden tyydyttämiseksi. Tämä edellyttää yrityksiltä yritteliästä ja aktiivista toimintatapaa.

Wallin (2000: 2) määrittelee asiakaslähtöisen liiketoimintamallin seuraavasti:

“Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli määrittelee tärkeimmät sekä sisäisten että ulkoisten voimavarojen hyödyntämiseen liittyvät tekijät, joiden avulla yritys pyrkii tuottamaan lisäarvoa asiakkaille ja asiakkaiden kanssa niin, että painopiste on jatkuvasti uuden osaamisen luomisessa, jotta yritys pystyy vastaamaan olemassa olevien asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja mieltymyksiin. Entistä asiakaslähtöisemmäksi tuleminen merkitsee sitä, että yritys kohdistaa suhteellisesti aikaisempaa enemmän voimavaroja näihin osaamista kehittäviin toimintoihin vaaliakseen ja syventääkseen olemassa olevia asiakassuhteita.”

Seuraava kappale tarkastelee lähemmin markkina- ja asiakaslähtöisyyden sekä uuden osaamisen luomisen ja oppimisen yhteyttä.

2.1.2 Markkina- ja asiakaslähtöisyyden ja oppimisen yhteys

Oppiminen on avain markkinalähtöisyyteen ja sitä kautta entistä paremman lisäarvon tuottamiseen asiakkaille. Siksi markkinalähtöisyyteen tähtäävät strategiat ovat samalla oppimisstrategioita. Markkinalähtöisyyden kehittämiseksi on kaksi oppimistavoitetta: (1) yrityksen ydinarvon hyväksyminen ja (2) sen täytäntöönpanon kehittäminen (Narver ym. 1998). Tavoitteet on mahdollista saavuttaa etukäteisymmärrystä luovan strategian tai kokemuseräistä oppimista edistävän strategian kautta. Kumpikaan tavoitteista ja kumpikaan strategioista ei kuitenkaan yksin riitä synnyttämään markkinalähtöisyyttä. Narver ym. (1998) korostavat, että vain kokemuseräisen oppimisen kautta on mahdollista saada uusi kulttuuri hyväksytyksi. Kokemuseräinen oppiminen kuitenkin tehostuu, jos se rakentuu sellaiselle etukäteisymmärrykselle, joka on erityisesti suunniteltu tukemaan sitä. Yrityksille syntyy näin ollen haaste hallita näitä strategioita koordinoitusti, mikä on keskeinen tutkimuslöydös tämän tutkimuksen kannalta.

Markkinalähtöisyyden kulttuuriset arvot ovat välttämättömiä, mutta eivät riittäviä oppivan organisaation luomiselle (Slater & Narver 1995). Markkinalähtöisyyttä voidaan heistä kuitenkin pitää oppivan organisaation kulttuurisena perustana. Organisaation oppimista voidaan kuvata kolmivaiheisena tiedon hankinnan, sen levittämisen ja yhteisen tulkinnan muodostamisen prosessina. Organisatorista oppimista on lisäksi kahdentyyppistä: adaptiivista, mukautuvaa oppimista sekä uutta synnyttävää oppimista, joista uutta synnyttävä oppiminen on heistä todennäköisempi oppimistapa kilpailukyvyyn kehittämisen kannalta. Uutta synnyttävä oppiminen vaatii Slaterin ja Narverin (1995) mukaan tiedon kehittämistä, jotta on mahdollista ylittää tiedon tai uuden tiedon tulkintatapojen rajat. He määrittelevät oppivan organisaation viisi kriittistä osaa: (1) organisaatiokulttuuriin liittyvän markkinalähtöisyyden, (2) yrittäjyyden, (3) yritysilmastoon liittyvän ja oppimisen mahdollistavan johtajuuden, (4) rakenteeltaan orgaanisen ja avoimen organisaation sekä (5) hajautetun suunnittelun. Koska markkinalähtöisyys ei kuitenkaan saata rohkaista yritystä riittävään riskinottohalukkuuteen ja se kapeasti ymmärrettynä voisi johtaa vain perinteisten rajojen sisällä tapahtuvaan oppimiseen, Slater ja Narver (1995) tuovat esiin tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisen näkemyksen markkina-käsitteen laajentamisesta kattamaan kaikki merkitykselliset tiedon ja ideoiden lähteet koskien asiakkaita ja kykyjä lisäarvon tuottamiseen asiakkaille.

Slater & Narver (1995, 1998) väittävät, että markkinalähtöisyys silloin, kun se painottaa asiakkaiden piilevien tarpeiden ymmärtämistä, liittyy luonnostaan yrittäjämäiseen tapaan tuottaa lisäarvoa asiakkaille. Markkinoinnilla on siten avainrooli oppivan organisaation luomisessa. Yrityksen ulkopuolelle suuntautuvana markkinointi voi hyvin ymmärtää markkinajohtoisen oppimisen hyödyt sekä puhua markkinalähtöisen yrittäjyyden arvojen puolesta, jotka muodostavat oppivan organisaation kulttuurin. He väittävät, että markkinalähtöisyys yhdessä yrittämisen tarmon (drive) kanssa muodostaa oppivan organisaation kulttuurisen perustan, jota tulee täydentää oppimista edistävällä organisaatioilmastolla. Farrell (2000) tuo tutkimuksellaan empiiristä vahvistusta Slaterin ja Narverin (1995) käsityksille ja väittää, että markkinalähtöiset organisaatiot tuottavat kulttuurisen kehikon, josta oppimislähtöisyys voi kehittyä.

Myös yrittäjyyden tutkijat korostavat yrittämisen tarmon merkitystä. Johannisson (1988) on ottanut käyttöön "verkottuvan yrittäjän" (networking man) käsitteen, jonka avulla hän kuvaa yrittäjää, joka verkostoa hyödyntäen voi samanaikaisesti toimia sekä reaktiivisesti vastaamalla parhaansa mukaan kulloinkin esille tulevaan asiaan, tai proaktiivisesti, tulevia tapahtumia ennakoiden (Hill & McGowan 1996). Tämä merkitsee sitä, että verkoston täytyy kyetä hallitsemaan sekä tietoa että vaikutusta, eli toisin sanoen sen täytyy käsittää sekä heikkoja että vahvoja siteitä (Granovetter 1972). Myös Puhakka (2002: 229–230) on korostanut yrittäjien mahdollisuuksien havaitsemisen sekä ennakoinnin tärkeyttä. Menestykseen johtava ennakointi on parhaiten saavutettavissa kovalla työllä, jotta yrittäjä voi ymmärtää mitä tapahtuu lähitulevaisuudessa, eikä se perustu radikaaleihin innovaatioihin sinänsä. Uusi radikaali innovaatio ei hänestä merkitse mitään, elleivät asiakkaat näe sen tuottavan itselleen lisäarvoa.

Markkina- ja asiakaslähtöisyyden ja oppimisen yhteyttä ovat käsitteellisesti mallintaneet Geursen ja Mulye (2001). He ovat tutkineet markkinalähtöisyyttä yrittäjävetoisessa yrityksessä sekä tuottaneet mallin pienyrityksestä dynaamisena ilmiönä ja samalla todellisena oppivana organisaationa. Mallilla on yhtymäkohtia tähän tutkimukseen siinä, että mallissa yrittäjä tai yrityksen johtaja johtaa yritystään kokonaisuutena proaktiivisena eli ennakkoivana järjestelmänä, ja että asiakaskontakti ohjaa tuotantoa ja yrityksen kaikkia toimintoja, ja samalla yrityksen on mahdollista toimia asiakaslähtöisesti minimikustannuksin. Aktiivinen markkinalähtöisyys syntyy siitä, että yrittäjä pitää suoraa asiakaskontaktia ensiarvoisen tärkeänä. Viestintä on suoraa ja kaksisuuntaista, ja suhde hyödyttää molempia osapuolia. Asiakas hyötyy siitä, että toimittaja keskittyy asiakkaan ajankohtaisimpiin tarpeisiin. Yrittäjä tai omistaja hyötyy siitä, että hän jatkuvasti tietää, mikä tuote tai palvelu synnyttää operatiivista kassavirtaa. Järjestelmä edistää koko yrityksen dynaamista sisäistä muutosta.

Kehittyminen ja oppiminen tuotantolähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen voi samalla merkitä koko toimintakulttuurin muuttumista entistä kehitysmuotoisemmaksi, parhaimmillaan innovatiiviseksi. Kirjallisuutta, joka käsittelee asiakaslähtöisen toimintakulttuurin kehittämistä, käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

2.1.3 Pyrkimys asiakaslähtöiseen kehittämiskulttuuriin

Asiakaslähtöisyyden kehittäminen on samalla kulttuurin muodostamisen ongelma: kuinka sopimusvalmistaja tai järjestelmätoimittaja siirtyy tuotantosuuntautuneisuudesta asiakaslähtöiseen kulttuuriin ja kuinka se kykenee muodostamaan sellaisen toimintatavan, että muutos tuotantolähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen todella toteutuu. Kehittämiskulttuuria voidaan puolestaan pitää dynaamisena, jatkuvasti kehittyvänä prosessina. Siinä tarvitaan kyvykkyyksiä, jotka kasvattavat toiminnan intensiteettiä tilanteessa, jossa vahva liikesuhde on jo viritetty. Kehittämiskulttuurin syntyminen edellyttää lisäksi, että koko toimittajaverkosto kykenee oppimaan uudenlaisen toimintatavan. Nishiguchin ja Beaudet'n (2000) tutkimustulokset tukevat myös tämän tutkimuksen kannalta arvokasta näkemystä, että yrityksen on saatava koko toimitusketjunsä toimimaan samaan suuntaan, jos yritykset aikovat menestyä. Lisäarvoa asiakkaalle tuottavassa toimittajaketjussa on tyypillisesti vahva ketjun sisäinen integraatio, jossa jokainen työntekijä, tiimi, osasto ja organisaatio koko laajuudeltaan on elintärkeä, sillä mikä tahansa pullonkaula missä tahansa johtaa koko järjestelmän heikkenemiseen. Ihannetapauksessa yksiköt voivat organisoida itse itsensä ilman keskitettyjä tarkastusjärjestelmiä, mikä johtaa pitkälti itseohjautuvaan järjestelmään.

Markkina- ja asiakaslähtöisyyden merkitystä kehittämiskulttuurin syntymisessä ovat tarkastelleet mm. Desphande ja Webster (1987), Lukas ja Ferrell (2000), Slater ja Narver (1994, 1998), Stenberg (1997) sekä Wallin (2000). Desphande ja Webster (1987) korostavat sitä, että halu luoda entistä parempaa lisäarvoa asiakkaille ja siten saavuttaa pysyvää kilpailukykyä pakottaa yrityksen luomaan ja ylläpitämään kulttuuria, joka tuottaa sen työntekijöissä vaadittavaa käyttäytymistä. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä kirjallisuuslähteitä ovat Slater ja Narver (1998, 1994), joiden mukaan asiakaslähtöisyys voi auttaa yrityksiä kohentamaan innovaatiokykyään, sekä Lukas ja Ferrell (2000), jotka korostavat, että asiakaslähtöisyys tuottaa taloudellisesti menestyksekkäämpiä innovaatioita kuin kilpailijälähtöisyys kykenemällä paremmin löytämään asiakkaiden piileviä tarpeita ja kannustamalla asiakkaita ehdottamaan uusia tuotteita. Slater ja Narver (1994) totesivat tutkimuksessaan, jonka aineisto koostui 81 puutuoteteollisuuden ja 36 eri tuotantoyhtiön strategisesta liiketoimintayksiköstä, että markkinalähtöisyyttä voi pitää erityisenä liiketoimintakulttuurin muotona. Lisäksi markkinalähtöiseksi tuleminen ja sellaisena pysyminen ovat

oleellisia asioita jatkuvan entistä paremman lisäarvon luomisessa asiakkaille. Toisaalta myös asiakkaat voivat laatia tarkkoja vaatimuksia toimittajilleen, minkä vuoksi toimittajien omaleimaisesta tuotesuunnittelusta voi pitkällä tähtäimellä tulla edellytys sille, että yritys kykenee tehokkaasti hallitsemaan erilaisten asiakkaidensa tarpeita (Lindman 1997: 284).

Harris (2002) pitää Narverin ym. (1998) työtä kehittyneimpänä ja kattavimpana markkinalähtöisyyden kehittämiseen liittyvänä teoreettisena tutkimuksena. Narverin ym. (1998) ajatukset ovat myös erittäin arvokkaita tämän tutkimuksen kannalta, sillä markkinalähtöisyyteen liittyy heidän mukaansa erityisesti seuraavia kykyjä ja käyttäytymistapoja lisäarvon tuottamiseksi asiakkaille entistä paremmin: (1) liiketoiminnan lisäarvoa tuottavien alojen ja lisäarvoa tuottavan väitteen ilmaiseminen selkeästi, (2) asiakkaiden toiminnan ohjaaminen pelkän seuraamisen sijaan, (3) oman liiketoiminnan pitäminen palveluliiketoimintana, olipa se mitä hyvänsä, sekä (4) yrityksen johtaminen avainasiakkaiden ja työntekijöiden hyvinvoinnin eteen. Markkinalähtöisyyden kehittäminen kiertyy heistä organisaation oppimisen johtamiseksi. Harrisin (2002) empiirisen tapaustutkimuksen tulosten perusteella markkinalähtöisyyden kehittäminen merkitsee kykyä hallita tai ainakin ohjata organisaation kulttuuria ja ilmapiiriä sekä vaatii massiivisia ja jatkuvia ponnistuksia, jotka eivät ole aina välittömästi palkitsevia.

Mielenkiintoinen mutta ristiriitainen tämän tutkimuksen kannalta on myös Elgin (2002) artikkeli, koska se tuo esille yritysten välisen markkinalähtöisyyden käsitteen, joka viittaa kahden tai useamman yrityksen yhteisiin toimintoihin toimitusketjun tai yksittäisen liikesuhteen saamiseksi entistä herkemmäksi markkinoiden tarpeille. Toisin kuin tässä tutkimuksessa Elg pitää ongelmallisena oletusta, että olisi olemassa mitään homogeenista ja tunnistettavissa olevaa kulttuuria, joka kuvaa koko toimitusketjua. Elgin (2002) mukaan markkinalähtöisyyttä voidaan pitää organisaatioiden välisenä ilmiönä, joka käsittää verkostoon kuuluvien yritysten erilaisia yhteisiä toimia. Lisäksi se tuottaa ehdotuksia siitä, kuinka verkostorakenteeseen ja liikesuhteeseen liittyvät piirteet vaikuttavat yritysten väliseen markkinalähtöisyyteen. Liikesuhteisiin liittyvinä piirteinä hän korostaa luottamuksen ja yhteistyön ohella ristiriitoja.

Scheinin (2001: 44) näkemys, jonka mukaan organisaatiokulttuuri on seurausta sosiaalisesta oppimisesta, on lähellä tämän tutkimuksen tarkastelemaa asiakaslähtöisen kehittämiskulttuurin muodostumista. Hänen mukaansa jonkun ryhmän kulttuuri on yhdistelmä kaikista sen historiansa aikana oppimista yhteisistä ja itsestään selvistä oletuksista. Yhteisistä ja toimivista ajattelu- ja käyttäytymistavoista tulee kulttuurin elementtejä (Schein 2001: 203), minkä vuoksi kulttuuria ei hänestä voi "luoda". Organisaation jäsenet eivät myöskään sisäistä uutta toiminta- tai ajattelutapaa, ellei se todella toimi paremmin ajan kuluessa, joten uusi kulttuuri kehittyy tavallaan kokeilujen seurauksena, yritysten ja erehdysten kautta. Tämä käsitys saa varhaisempaa tukea myös Schumpeterilta (1961: 63, 66), joka määrittelee kehittymisen uusien yhdistelmien tuottamiseksi ja ymmärtää kehityksellä "vain sellaisia talouden muutoksia, joita ei pakoteta ulkoapäin, vaan jotka syntyvät sisältäpäin omasta aloitteestaan". Elgin (2002) ja Scheinin (2001) näkemykset yhdistämällä voidaan olettaa, että kehittämiskulttuuri syntyy myös liiketoimintaverkostossa organisaatioiden välisenä ilmiönä yritysten erilaisten yhteisten kokeilujen tuloksena.

Asiakaslähtöisyyden lisääminen ja edelleen kehittäminen on monivaiheinen prosessi. Wallin (2000: 63) on kehittänyt nelivaiheisen mallin asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi: (1) liiketoimintakonseptin muutoksen syyn selvittäminen, 2) muutosprosessin vakiinnuttamisen hallinta, 3) tarpeellisten kykyjen kehittäminen muutosprosessin hallitsemiseksi sekä kilpailukykyisten tuotteiden ja palvelujen tuottaminen asiakkaille, sekä 4) tuotteiden ja palvelujen edelleen kehittäminen. Kehityspolku entistä asiakaslähtöisemmän liiketoimintamallin vakiinnuttamiseksi voi Wallinin (2000: 198–199) mukaan olla pääasiassa kahdenlainen: tulevan mahdollisuuden ymmärtämisen polku, joka johtaa uuteen tuotteeseen tai palveluun asiakkaalle, tai visionäärinen polku, joka alkaa tulevaa tuotetta tai palvelua koskevasta selkeästä visiosta. Näistä kehityspoluista tulevan mahdollisuuden ymmärtämisen kehityspolku on tämän tutkimuksen kannalta kiinnostava löydös. Wallin korostaa lisäksi, että yritysten on vakiinnuttamisprosessien hallitsemiseksi kehitettävä erityisesti johtajuuteen, asiakkaisiin liittyviin tuotannollisiin resursseihin sekä muutosprosesseihin liittyviä taitojaan.

Avainhaasteet uuden asiakaslähtöisen organisaatiomuodon vakiinnuttamiseen eivät kirjallisuuden perusteella liity teknologiaan vaan ensi sijassa uudenlaisen ajattelutavan sosiaali-

seen hyväksymiseen, laaja-alaiseen kulttuurimuutokseen sekä asiakkaiden kanssa yhteiseen kieleen ja tavoitteisiin (mm. Homburg ym. 2000; Day 1994; Amidon 1998; Johnson & Herrmann 1998). Homburg ym. (2000) korostavat, että asiakaslähtöinen organisaatorakenne tekee markkinalähtöisen toimintatavan mahdolliseksi. Organisaatorakenteen muuttaminen ei kuitenkaan riitä, vaan muutoksia tarvitaan informaatio- ja laskentajärjestelmissä ja henkilöstöpolitiikassa, sekä lisäksi on tarve sovittaa koko organisaatiokulttuuri tukemaan tätä muutosta. Dayn (1994) mukaan organisaatioiden muutosohjelmien tulee sopia yhteen laaja-alaisen kulttuurimuutoksen merkityksen kanssa. Asiakaslähtöisen kehittämisen kulttuurin syntyminen merkitsee myös tietyn yhteisen kielen ja yhteisen tavoitteen olemassaoloa sekä toimintojen, sektorien, teollisuuden alojen ja eri kulttuurien välisten rajojen häviämistä muodostaen avoimuuden ja sitoutumisen kulttuurin (Amidon 1998, Johnson & Herrmann 1998). Tämä edellyttää perusluottamusta, keskinäistä kunnioitusta ja yhteisvastuullisia osaamisalueita. Amidon (1998) pitää todennäköisenä tämänkaltaisen kulttuurin ilmentävän eräänlaista ”oppimisen janoa” ja sen haasteena olevan inhimillisten mahdollisuuksien ja taloudellisen suorituskyvyn välisen olennaisen yhteyden määrittäminen. Saariluoma, Maartola ja Niemi (1998), jotka ovat tutkineet ajattelun riskejä ja kognitiivisia prosesseja taloudellisessa toiminnassa, korostavat niinkään tavoitteellisuutta ja väittävät tavoitteen olevan koko ajatteluprosessin ydin ja koko organisoitun liiketoiminnan ydinkäsite. Toisin sanoen, jos työntekijät eivät ole tietoisia yrityksen tavoitteista, on vaikea odottaa heidän aktiivisesti osallistuvan asioiden kehittämiseen. Tilannetta voi korjata osallistuvalla yrityskulttuurilla (ks. myös Laszlo & Laugel 2000: 48–49).

Keskeinen anti kirjallisuudesta tälle tutkimukselle on näkemys, jonka mukaan kulttuurin kehittyminen on prosessi (ks. myös Schein 2001), ja asiakaslähtöisyyden vakiinnuttamisprosessin lopullinen ratkaisu on prosessissa itsessään sekä siinä, mitä on opittu matkan varrella (Johnson & Herrmann 1998). Asiakaslähtöisyyden vakiinnuttamista voi pitää myös organisaatioiden välisten suhteiden institutionaalisten käytäntöjen muutoksena (Toivonen 2000: 22, 203–219). Jotta uusi toimintatapa tulisi hyväksytyksi, sen on oltava yhteensopiva laajemman uskomusjärjestelmän sekä toimijoiden arkisten kokemusten kanssa. Hän määrittelee instituutiot virallisten ja epävirallisten sääntöjen sekä kulttuurisen ymmärryksen muodostamiksi toimintamalleiksi, joita pidetään vakiintuneina ja itsestään selvinä. Uusi instituutio syntyy kokeilujen ja ongelmanratkaisujen kautta. Erilainen toi-

mintatapa saa alkunsa siemenestä ja kehittyy myönteisten kokemusten kautta tavaksi toimia. Oleellinen osa muutosprosessia on myös institutionalisoitumisen rapistuminen, jossa itsestään selvyys ja vaihtoehtottomuus vähitellen murtuu ja uusi instituutio tulee hyväksytyksi.

Kulttuuriset arvot voivat muodostaa myös esteitä muutostarpeen havaitsemiselle ja korkeatasoiselle suoritukselle (Stacey 1991: 220; Juuti 1995: 212; Buchanan & Huczynski 1997: 524). Vahva kulttuuri voi olla heikkous, jos organisaation jäsenet eivät voi murtautua ulos vanhoista, vakiintuneista, mutta toimimattomista tavoista nähdä tai tehdä asioita. Vastavasti heikko yrityskulttuuri, joka liittää laajan joukon alakulttuureita yhdeksi kokonaisuudeksi, saattaa olla joustavampi ja siten kykenevämpi sopeutumaan nopeisiin toimintaympäristön muutoksiin. Tämänkaltainen heikompi yrityskulttuuri on olemassa todellisuudessa toimitusverkostossa, jossa kullakin yrityksellä on oma kulttuurinsa ja jopa omat alakulttuurinsa. Siksi kyseinen alakulttuurien joukko voi olla etu usean yrityksen muodostamalle toimitusverkostolle sen pyrkiessä parantamaan kilpailukykyään jatkuvasti muuttuvassa kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä.

Popper (1995: 132–133) tuo puolestaan esiin perinteen merkityksen organisaatioiden liiketoimintajärjestelmien muuttamisessa. Hänestä perinteillä voi olla tärkeä välitystehtävä ihmisten ja organisaatioiden välillä. Siksi perinteillä voi olla instituutioita läheisemmät siteet ihmisiin, heidän asenteihinsa, käyttäytymismuotoihin, tavoitteisiinsa ja arvoihinsa, myötä- ja vastenmielisyyteensä, toiveisiinsa ja pelkoihinsa. Popper väittää, että instituutioiden pitkän aikavälin toiminnan ”oikea” menettely riippuu pääasiassa perinteistä. Perinne antaa ihmisille perustan ja varmuuden korruptiota vastaan.

Myös suomalainen aikaisempi tutkimus (Humala & Peltoniemi 2001: 66) on antanut viitteitä siihen, että asiakaslähtöisyyttä ja asiakaslähtöisiä liiketoimintakonsepteja soveltamalla on mahdollista luoda ja vahvistaa yritysten kehittämiskulttuuria kansainvälisen kilpailukykyyn parantamiseksi. Yrityksille katetta tuottavia ja kilpailukykyä vahvistavia tekijöitä ovat sen mukaan (a) tuotteiden ja palvelujen jatkuva kehittäminen, joka perustuu tuottajan, asiakkaan ja käyttäjän väliseen läheiseen yhteistyöhön, (b) kyky jatkuvasti

tuottaa asiakkaalle tuote- ja palveluinnovaatioita sekä (c) koko verkoston kattava organisaatiokulttuuri, johon jatkuva kehittäminen kuuluu olellisena osana.

Edellä esitetty teoreettinen kirjallisuus tuottaa näkemyksen, jonka mukaan yritysten kehittyminen ja selviytyminen entistä dynaamisemmassa liiketoimintaympäristössä edellyttää yrityksessä ja sen toimitusketjussa kehittämiskulttuurin syntymistä. Tämän kehittämisprosessi puolestaan on mahdollinen, jos koko toimitusketju kykenee oppimaan uudenlaisen asiakaslähtöisen toimintatavan, joka edellyttää yhteistä kieltä, yhteistä tavoitetta, avoimuuden ja keskinäisen kunnioituksen kulttuuria, yhteisiä pätevyysalueita sekä asiakkaisiin integroituneiden muutosprosessien kehittämistä. Toimitusketju voi esimerkiksi löytää lisäarvoa kokonaistoimituksista, palveluista ja uusista asiakaslähtöisistä liiketoimintamalleista. Kehittämiskulttuuri syntyy asiakkaiden tarpeista, ja sitä voidaan myös pitää organisaatioiden välisten suhteiden institutionaalisten käytäntöjen muutoksena. Kehittämiskulttuuri syntyy tuloksena jatkuvista kokeiluista pyrittäessä ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia. Koska asiakkaille syntyy jatkuvasti ongelmia varsinkin kansainvälisessä kilpailuympäristössä, organisaatiokäytännöt ovat jatkuvassa muutoksessa, ja kehittämiskulttuuria voidaan pitää jatkuvana oppimisprosessina monimutkaisessa liiketoimintaympäristössä. Oppimisen tulos on osaamista, joka yrityksen on kyettävä valjastamaan liiketoiminnan filosofiakseen, liiketoimintakonseptikseen, joka puolestaan ohjaa asiakaslähtöisyyden toteuttamista yrityksen käytännön toiminnassa. Ymmärrystä siihen, miten yritys kehittää asiakaslähtöistä liiketoimintakonseptia, etsitään seuraavan kappaleen kirjallisuusanalyysissä.

2.1.4 Asiakaslähtöisten liiketoimintakonseptien kehittäminen

Osaamisen johtamisen (knowledge management) kehittämistyössä painopiste on siirtymässä olemassa olevan tiedon hallinnasta uuden osaamisen tuottamiseen sekä uuden tiedon ja uusien innovaatioiden tuottamisen hallintaan. Uusi yritystasoinen osaaminen kiteytyy liiketoiminta-, tuote- ja tuotantokonsepteissa. Ensimmäisen sukupolven menetelmät liittyvät paljolti olemassa olevien konseptien toteuttamiseen ja hyödyntämiseen kun taas toisen sukupolven lähestymistavoissa päähuomio liittyy liiketoimintakonseptin muuttamiseen ja

uusien liiketoiminta-, tuote- ja tuotantokonseptien kehittämiseen (Virkkunen 2002; Varjo-kallio & Ahonen 2002). Virkkunen ja Ahonen (2002) viittaavat Tapscottiin (1986: 29–31), joka väittää, että lähtökohtana uudessa taloudessa ei pitäisi olla liiketoiminta-prosessi vaan liiketoimintamalli, korkeatasoinen abstrakti käsitys siitä, mitä liiketoiminta on ja mitä se voisi olla. Tapscottin mukaan nykyinen liiketoiminta edellyttää sitä, että yritykset muuttavat liiketoimintakonseptiaan uuden teknologian mahdollistamana. Liiketoimintamallin tai -konseptin ydin ei ole tuottaja eikä tuotantoprosessi, vaan asiak-kaille tehty tarjous sekä työkalut ja keinot pitää kyseinen tarjous voimassa (Normann & Ramírez 1993; Virkkunen & Ahonen 2002). Liiketoimintamallia tai -konseptia voi toisin sanoen pitää konkreettisena työkaluna asiakaslähtöisen kehittämiskulttuurin synty-prosessissa.

Konsepti on perusluonteeltaan kollektiivinen tiedon muoto (Virkkunen 2002). Konseptien keskeinen rooli toisen sukupolven osaamisen johtamisessa perustuu juuri niiden yhteisöl-liseen luonteeseen ja merkitykseen toimintojen yhteensovittamisen ja yhteistoiminnan rakentamisen välineenä. Konseptilla on siten kolme yhteiseen tiedonmuodostukseen liitt-yvää ulottuvuutta (Woolcock 1998). Konsepti on ensiksi kokonaisrakenne, jonka avulla yksilöiden panokset liitetään toisiinsa ja jonka kautta yksilöt voivat vaikuttaa kokonaisuuteen (Virkkunen 2002). Konseptin laatua kuvaaviin piirteisiin kuuluu sen kyky toteuttaa samanaikaisesti sekä kokonaisuuden että osien etua. Toiseksi konsepti on malli ja idea yhteistoiminnan kohteesta. Sen avulla on mahdollista konkretisoida yhteisten ponnistusten kautta saavutettavia hyötyjä. Kolmanneksi konsepti muodostaa yhteisen tarkkailukehikon, joka rakentaa siltoja ja yhteistä kieltä eri asiantuntijoiden ja toimintojen välille.

Liiketoimintakonsepti ja liikeidea ovat läheisiä käsitteitä. Virkkusen (2002) mukaan liike-toimintakonsepti-käsitteessä kiteytyy yrityksen tulkinta asiakkaidensa tarpeista ja arvostuk-sista sekä siitä, miten toiminta saadaan kannattavaksi. Liiketoimintakonsepti tarkoittaa liiketoiminnan ideaa, toisin sanoen sitä toiminnallista periaatetta, jolla eri osatekijöistä on muodostettu toimiva kokonaisuus ja asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Normann (1988: 54–58) määrittelee liikeidean käsitteeksi, joka kuvaa kilpailijoita parempaa tietoa tai pa-rempaa osaamista. Normann ei sisällytä liikeidean käsitteeseen vain näkökulmia markki-noista ja yrityksen roolista ulkopuolisessa liiketoimintaympäristössä – sitä, mitä yrityksen

on kyettävä hallitsemaan – vaan myös sen, kuinka tämä tapahtuu ja kuinka nämä näkökannat muutetaan konkreettisiksi toimenpiteiksi. Liikeidea on harmoninen, yhteensopiva ja historiallinen tuote, jota on sen monimutkaisuuden takia vaikea jäljitellä.

Liiketoimintakonsepti määrittelee toisin sanoen asiakkaan ongelman, ratkaisun ongelmaan sekä näkemyksen siitä, kuinka ratkaisu toteutetaan käytännössä (Brytting 1991: 199). Liiketoimintakonsepti ei välttämättä ole muodollisesti kuvattu. Liiketoimintakonsepti koostuu markkinakysynnästä (asiakkaan ongelma), tuotteesta/palvelusta (ongelman ratkaisu) sekä teknologiasta (näkemys siitä, kuinka ratkaisu toteutetaan käytännössä).

Perinteisissä tuotanto-organisaatioissa ja yrityksissä koko organisaatio on rakennettu yhden, pitkään samana pysyvän peruskonseptin mukaiseksi. Etenkin informaatioteknologian kehitys on lisännyt kilpailua tuote- ja palvelukonseptien kehittämisestä (Virkkunen 2002). Samalla liiketoiminta-, tuote- ja tuotantokonseptit kietoutuvat entistä tiiviimmin toisiinsa. Kehitys on siirtynyt yhteen konseptiin perustuvasta toiminnasta uusien konseptien jatkuvaan kehittämiseen. Toiminnan kohteena on entistä paremman tarjouksen eli entistä suuremman ja monipuolisemman arvon tuottaminen asiakkaalle. Se voi perustua entistä laajempien kokonaisuuksien hallintaan (järjestelmätoimitukset ja kokonaispalvelu erillisten tuotteiden sijasta) tai siihen, että yritys pyrkii vastaamaan asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin entistä tarkemmin. Tähän on päästävässä syventämällä yhteistoimintaa asiakkaiden kanssa, keskittymällä kehittämään yrityksen ydinosamista sekä laajentamalla yhteistoimintaverkostoa niin, että voidaan yhdistää joustavasti eri toimintoja, teknologioita ja osaamisalueita. Yhteistyö ja tietojen yhdistäminen avaavat puolestaan uusia tuotteiden ja palvelujen kehittämisen mahdollisuuksia (Powell, Koput & Smith-Doerr 1996).

Virkkunen (2002) korostaa, että toisen sukupolven liiketoimintakonseptien kehittämisen näkökulmasta on tärkeää luoda mahdollisuuksia toimivien konseptien konkreettiselle tutkimiselle ja kehittämiselle niin lähellä käytäntöä kuin mahdollista ensi käden havaintoaineiston avulla. Victor ja Boynton (1998) erottavat työn ja tuotannon kehityksessä viisi historiallista kehitystyyppiä, joissa osaaminen sekä sen tuottaminen ja ylläpito poikkeavat laadultaan toisistaan (Virkkunen 2002). Nämä ovat käsityö, massatuotanto, jatkuvaan parantamiseen perustuva joustava tuotanto, massatuotteiden asiakaskohtaistaminen (mass

customization) sekä tuottajan ja käyttäjän jatkuvaan yhteistyöhön ja tuotteen uudelleenmuovaamiseen perustuva toiminta (co-configuration). Näitä työn historiallisia tyyppejä voidaan Virkkusen mukaan pitää myös tuote- ja liiketoimintakonseptien perustyyppinä. Kullakin perustyyppillä on sille ominainen toimintalogiikka, joka antaa mahdollisuudet laajentaa ja kehittää toimintaa sekä siihen liittyvää osaamista tiettyyn rajaan asti (Virkkunen 2002: 23). Kun raja tulee vastaan, toiminnan edelleen kehittäminen edellyttää kokonaan uuden toimintalogiikan omaksumista ja toiminnan rakenteiden muuttamista. Uusi toimintatapa rakentuu aikaisemman kehitysvaiheen aikana syntyneiden rakenteiden ja osaamisen varaan, mutta näitä käytetään hyväksi uudella tavalla. Kuhunkin kehitystyyppiin sisältyy joukko sille ominaisia sisäisiä ristiriitoja ja jännitteitä, joiden hallitsemisesta muodostuu tuolle työtyypille ominainen osaamisen johtamisen haaste. Toisen tason haasteen osaamisen johtamiselle muodostaa toimintaperiaatteen laadullisen muutoksen tarpeen tunnistaminen ja muutoksen toteuttaminen.

Käsityössä tarvittava osaaminen on Victorin ja Boyntonin (1998) mukaan luonteeltaan toiminnallista ja yksilöllistä, ja osaaminen syntyy työssä harjaantumisen kautta, kun ammattilainen oppii havaitsemaan kohteessa työn kannalta olennaisia piirteitä ja vastamaan niihin oikeilla toimenpiteillä. Oppiminen perustuu siihen, että mestari ja oppilas tekevät työtä yhdessä ja mestari ohjaa oppilaan eri tilanteissa kiinnittämään huomiota tuloksen kannalta olennaisiin asioihin. Massatuotannossa toteutetaan puolestaan yhtä, samaa pysyvää tuote- ja tuotantokonseptia. Siinä keskeinen osaamisen haaste liittyy erikoistumiseen ja valitun konseptin johdonmukaiseen toteuttamiseen: mitä tehdään itse, mikä ostetaan ulkopuolelta valmiina sekä miten valvotaan yksikkökustannusten kehitystä. Joustavassa, prosessien jatkuvaan parantamiseen perustuvassa tuotannossa osaamisen johtamisen keskeinen haaste on tuotannon ja prosessien jatkuvan parantamisen yhdistäminen toisiinsa sekä tuotantoprosessien sekä alihankinta- ja yhteistyöverkoston tasapainoinen kehittäminen. Alihankintaverkkoa ei käytetä vain joidenkin osien ja komponenttien hankkimiseen, vaan alihankkijoiden odotetaan tuovan yhteistyöhön tuotantopanoksen ohella asiantuntija- ja kehittämispanoksen. Joustavan tuotannon rajat tulevat vastaan, kun paine tuotevariaatioiden määrän lisäämiseen kasvaa. Huomio on silloin suunnattava prosessista ja tuotteesta asiakkaisiin ja näiden erilaisiin tarpeisiin. Massatuotteiden asiakaskohtaistamisella pyritään Virkkusen (2002) mukaan palvelemaan rajattuja, eriytyneitä markkinoita

ja asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita menettämättä massatuotannon mittakaavaetuja. Asiakas-kohtaisten ratkaisujen tuottamisessa keskeiseksi haasteeksi muodostuu monien erilaisten kokonaisuuksien hallitseminen yhdistämällä eri alojen perustietoa ja osaamista. Tärkeä uusi osaamisen alue on tuotteen tai palvelun muodostamiseen liittyvä vuoropuhelu asiakkaan kanssa. Merkityksellistä tämän tutkimuksen kannalta on myös Virkkusen (2002) näkemys, jonka mukaan uusien tuotteiden ja konseptien kehittämisessä keskeistä ei myöskään ole vain eri alojen osaamisen vaan myös niiden tulevaisuudennäkymien yhteensovittaminen.

Työn ja organisaatiokohtaisen osaamisen historiallisten kehitystyyppien tarkastelun perusteella Virkkunen (2002) on mallintanut organisaatiokohtaisen osaamisen muuttumista. Osaaminen on kehittynyt kolmeen suuntaan: se on muodostunut yhteisöllisemmäksi ja laajentunut ajallisesti, sekä tieto ja osaaminen ovat muuttuneet laadullisesti. Osaamisen tuottaminen ja ylläpito ovat laajentuneet yksilöiden ja pienten työyhteisöjen piiristä organisaatioiden ja niiden muodostamien liiketoimintaverkostojen toteuttamiksi. Osaamisen painopiste on siirtynyt tietyn vallitsevan konseptin toteuttamiseen liittyvästä osaamisesta toimintatavan kehittämiseen ja kokonaan uuden osaamiseen tuottamiseen. Lisäksi erillisten suoritusten ja osatoimintojen hallinnasta on siirrytty konseptien ja monia erilaisia konsepteja mahdollistavien rakenteiden toteuttamiseen sekä viimein konseptien jatkuvan uudistamisen edellyttämään tietoon ja osaamiseen. Virkkunen (2002) korostaa lisäksi, että toiminnan kehittäminen edellyttää sekä nykyisen käytännön perusteiden tuntemusta että tietoa eri toimintojen välisistä yhteyksistä, toiminnan kokonaiskonseptista. Lisäksi tarvitaan tietoa, joka auttaa hahmottamaan muutoksen suuntaa sekä uuden ja vanhan toimintamallin välisiä eroja. Kokonaan uuden tiedon tuottaminen ja uudenlaisten toimintatapojen kehittäminen edellyttää puolestaan tietoa, joka tekee mahdolliseksi eritellä ja arvioida konseptien muutosta sekä kehittää vaihtoehtoisia konsepteja. Hän korostaa tarvetta monitahoiselle vuoropuhelulle ja yhteistyötä tukeville malleille sekä prototyypeille, joiden avulla vaihtoehtoisia ratkaisuja ja niiden toteuttamisen edellytyksiä voidaan tutkia.

Virkkusen (2002) malli sopii kuvaamaan myös asiakaslähtöisyydestä syntyvää laajenevaa oppimisen prosessia. Asiakaslähtöisyys asettaa yrityksille haasteen määrittellä ja hallita avainasiakkaansa, ymmärtää asiakkaiden tarpeet eri keinoin, hallita jatkuvuutta ja riskiä,

löytää liiketoiminnan ydinalue ja luoda liiketoimintakonsepti sen ympärille. Käytännössä tällainen asiakaslähtöinen liiketoimintakonsepti on tyypillisesti yksinkertainen asiakkaalle mutta monimutkainen yritykselle (Laaksonen 2001). Uudet asiakaslähtöiset liiketoimintakonseptit edellyttävät erityisesti kulutusympäristöihin, ja -trendeihin, uuteen teknologiaan (ICT), ergonomiaan, suunnitteluun ja immateriaalisiin arvoihin liittyvää osaamista. Ongelma sekä yrityksen että sen yhteistyöverkoston sisällä on hallita liiketoiminnan perusedellytykset (määrä ja laajuus) sekä sitouttaa kaikki toimijat kohti samaa päämäärää.

2.1.5 Yhteenveto

Edellä käsitelty asiakaslähtöisyyden kehittämiseen liittyvä kirjallisuus korosti seuraavia asioita:

Asiakaslähtöisyyden kehittäminen merkitsee ensiksikin sitä, että yritys kohdistaa suhteellisesti aikaisempaa enemmän voimavaroja osaamista kehittäviin toimintoihin vaaliakseen ja syventääkseen olemassa olevia asiakassuhteita. Kansainvälisessä kilpailupaineessa selviytymistä edesauttaa kehittämisen kulttuuri, joka vaatii sekä yritykseltä että sen koko toimintaketjulta uudenlaisen asiakaslähtöisen toimintatavan oppimista. Tämänkaltainen toimintatapa edellyttää yhteistä kieltä, yhteistä tavoitetta, avoimuuden ja keskinäisen kunnioituksen kulttuuria, yhteisiä pätevyysalueita sekä asiakkaisiin integroituneiden muutosprosessien kehittämistä.

Toiseksi, kehittämiskulttuuri syntyy jatkuvien kokeilujen tuloksena pyrittäessä ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia, ja sitä voi pitää jatkuvana oppimisprosessina monimutkaisessa liiketoimintaympäristössä. Asiakaslähtöisyys asettaa toisin sanoen yrityksille haasteen määrittellä ja hallita avainasiakkaansa, ymmärtää asiakkaiden tarpeet eri keinoin, hallita jatkuvuutta ja riskiä, löytää liiketoiminnan ydinalue ja luoda liiketoimintakonsepti sen ympärille. Päähuomio kohdistuu teknologian kehittymisen myötä entistä enemmän liiketoimintakonseptin muuttamiseen ja uusien liiketoimintakonseptien kehittämiseen monitahoisen vuoropuhelun kautta. Markkinalähtöisyys, jonka yksi osa asiakaslähtöisyys on,

yhdessä yrittämisen tarmon kanssa muodostaa samalla oppivan organisaation kulttuurisen perustan.

Asiakaslähtöisen strategisen liikesuhteen kehittämisen ymmärtäminen edellyttää asiakaslähtöisyyden kehittämisen lisäksi myös strategisten verkostojen ja suhteiden kehittymiseen liittyvään kirjallisuuteen tutustumista ja sen analysointia, mihin tarkastelu siirtyy seuraavassa kappaleessa.

2.2 Strategisten verkostojen, strategisten ydinverkostojen ja liikesuhteiden kehittyminen

Verkostoitumalla yritykset tavoittelevat strategista yhteistyötä, jossa ne etsivät toisiaan täydentäviä osaamisalueita ja niiden hyödyntämistä yhteistyössä. Tällöin luottamus ja liikesuhteen pitkäaikaisuus korostuvat. Aika on tärkeä tekijä verkostoajattelussa ja verkostoissa, koska verkostot ovat prosesseja, joissa eilinen liittyy huomiseen sillä, mitä tänään tehdään. Gadde ja Håkansson (2001: 184) ovat kiteyttäneet asian seuraavasti: ”Mitä enemmän aikaisemmin tehtyä voidaan aktivoida suhteessa siihen, mitä tapahtuu huomenna, sitä paremmaksi verkosto tulee”. Yrityksen liikesuhteiden ymmärtäminen on tarpeen sen tiedostamiseksi, mitä yrityksen sisällä tapahtuu, ja liikesuhteista koostuvien verkostojen ymmärtäminen sen ymmärtämiseksi, mitä tapahtuu yrityksen liikesuhteissa (Ford 1997b).

Tämä kappale keskittyy aikaisemman teoreettisen tutkimuksen valossa tunnistamaan keskeisiä tekijöitä strategisten verkostojen, strategisten ydinverkostojen ja liikesuhteiden kehittämisessä. Kappaleessa haetaan tutkittavaan ilmiöön ymmärrystä hahmottelemalla strategisten verkostojen ominaispiirteet sekä tarkastelemalla kirjallisuutta, joka käsittelee lisäarvon tuottamiseen liittyvää yhteistyötä strategisissa ydinverkostoissa, liikesuhteiden kehittymiseen liittyvää tutkimusperinnettä, epäsymmetrisen teknologiakumppanuuden muodostumista sekä liike- ja sosiaalisten suhteiden liittymistä toisiinsa.

2.2.1 Strategisten verkostojen ominaispiirteet

Porter (1996) määrittelee strategian yrityksen toimintojen yhteensovittamiseksi. Strategian toimiminen yrityksessä riippuu hänestä monien asioiden tekemisestä hyvin ja niiden yhteensovittamisesta. Strategiaa on kuvattu myös arvon luomisen taidoksi, ja arvon luomisen salaisuutta yhä paremman yhteensopivuuden rakentamiseksi tiedon ja suhteiden tai organisaation osaamisen ja asiakkaiden välille (Normann & Ramírez 1993). Heidän mukaansa arvon tuottamisen logiikka tuottaa yrityksille kolmenlaisia strategisia seurauksia:

- (1) Tavoite ei ole luoda lisäarvoa asiakkaalle vaan saada asiakkaat luomaan itse oman lisäarvonsa yrityksen erilaisten tarjousten avulla. Koska tuotteet ja palvelut perustuvat yhä enemmän yrityksen toimintoihin ja koska niitä tarjotaan asiakkaalle yhdessä toistensa kanssa, niitä voi kutsua myös tarjouksiksi (offering) (Loeser 1999).
- (2) Mahdollisen tarjouksen monimutkaistuessa myös niiden tuottamiseen tarvittavat suhteet monimutkaistuvat. Yrityksen tärkeimmäksi strategiseksi tehtäväksi muodostuu tällöin sen liikesuhteiden ja liiketoimintajärjestelmien uudelleen kokoonpano.
- (3) Ainoa todellinen kilpailuedun lähde on kyky kehittää koko lisäarvon tuottamisen järjestelmä ja saada se toimimaan. Yrityksen on laadittava suunnitelma, saatava toimijat liikkeelle ja valmennettava heitä sekä tehtävä asiakas menestymisen tai epäonnistumisen lopulliseksi ratkaisijaksi. Menestymisen jatkumiseksi yrityksen on saatava aikaan jatkuva vuoropuhelu asiakkaidensa kanssa tuottaakseen asiakkaalle lisäarvoa yhä uudelleen ja pitääkseen tarjouksensa kilpailukykyisenä.

Normann ja Ramírez (1993) korostavat myös yritysten jatkuvaa oman osaamisen ja omien liikesuhteiden kyseenalaistamista ja niiden uudelleen suunnittelua pitääkseen lisäarvoa tuottavat järjestelmänsä muokattavina, valppaina ja herkkinä. Osaamisalueiden ja asiakkaiden välisen vuoropuhelun olemassaolo voi niinkään selittää joidenkin yritysten selviytymistä ja menestymistä sekä toisten heikkenemistä ja epäonnistumista.

Piercy (2002: 316) esittelee strategisen polun käsitteen, joka on yksinkertainen malli markkinoiden strategiaprosessista. Strateginen polku etence strategisista haasteista, jolloin

päähuomio on asiakkaassa ja markkinoiden aistimisessa, kohti keskeisimpien asioiden käsittelyä, kuten markkinavalintoja ja lisäarvotarjoustusta, ja lopuksi kohti avainsuhteita.

Strategisissa verkostoissa yritysten muodostama läheisten suhteiden verkko varmistaa sen, että tuotteita tai palveluja voidaan tuottaa koordinoitusti (Jarillo 1995: 7). Strategista verkostoa voi kuvata myös rakenteena, jossa toisistaan riippumattomat yksiköt pitävät keskinäisiä suhteitaan yhteistyösuhteina, koska ne uskovat yhteistyön kautta saavuttavansa parempaa ja tasapuolista tulosta (Jarillo 1995: 128, 135–149). Luottamuksen synnyttäminen on lisäksi keino vähentää liiketoiminnan aiheuttamia kustannuksia, mikä tekee samalla strategisen verkoston olemassaolon taloudellisesti mahdolliseksi.

Strategisten verkostojen tyypillisiä piirteitä ovat avoin kulttuuri ja säännöllinen kommunikaatio asiakas- ja toimittajayritysten välillä. Tällainen kulttuuri luo mahdollisuudet reaaliaikaiseen toimintaan, pientenkin ongelmien ratkaisemiseen sekä tuotantomuutosten tekemiseen, joustavuuteen ja kykyyn oppia sekä alihankkijoiden vahvaan samaistumiseen kokonaistoimittajaan (Jarillo 1995: 109, 116). Toimittajien panokseen vaikuttaa kuitenkin myös se, kuinka asiakasyritys kohtelee niitä. Toimittajien vakiintuneet ja niiden ylläpitämät osaamisalueet riippuvat suuresti siitä, minkälaisia vastuuta asiakasyritys strategioissaan niille antaa (Gadde & Håkansson 2001: 186–187). Toimittajien tukemista on kirjallisuudessa pidetty tehokkaana keinona sekä toimittajien auttamiseksi että painostamiseksi jatkuvaan innovointiin ja toiminnan parantamiseen (Jarillo 1995: 121; Gadde & Håkansson 2001: 145–147). Myös suhteiden seuraaminen ja arvioiminen on tärkeää strategisissa verkostoissa, sillä varsinkin päätökset, jotka koskevat strategisiin verkostoihin osallistumisen määrää, ovat erittäin tärkeitä strategisia asioita (Gadde & Håkansson 2001: 163).

Aikaisempi tutkimus on osoittanut, että verkostokumppanien arvot ja motivaatio synnyttävät luottamusta kumppaneissa. Kriittinen tekijä luottamuksen kehittämisessä on suhteen pitkäkestoisuus (Jarillo 1995: 136–149). Verkostolle on myös tärkeää, että sen toimijat ovat sitoutuneita investoimaan siihen. Lisäksi koko järjestelmä vahvistaa itse itseään, sillä jokainen verkoston ominaisuus rakentuu toisen varaan: mukautuminen, erikoistuminen, luottamus, asenne pitkäaikaiseen yhteistyöhön, järjestelmän sisäinen johdonmukaisuus ulkopuo-

lista maailmaa vastaan jne. Verkoston keskusyrityksen näkökulmasta luottamuksen edistäminen ja riskin sisäistäminen ovat ensiarvoisen tärkeitä, jotta verkostokumppanit eivät vain pidä yllä verkoston mainetta vaan pyrkivät parantamaan sitä jatkuvasti.

Strategisia verkostoja on pidetty sopivina esimerkiksi pienille ja keskisuurille innovoiville tuotantoyrityksille niiden kilpaillessa kansainvälisillä ja dynaamisilla markkinoilla (Jarillo 1995: 144, 161; Loeser 1999). Lisäksi strategiset verkostot ovat tärkeitä myös teknisen kehityksen takia. Asiakasyritykset luottavat yhä enemmän toimittajiin, jotka voivat olla niille keskeisiä teknisen kehittymisen väyliä. Asiakasyritykset odottavat yhä enemmän toimittajiensa olevan aloitteellisia ja kehittävän luovasti omaa osaamistaan – ja palkitsevat niitä siitä (Gadde & Håkansson 2001: 9, 109, 168; Reed & Walsh 2000). Asiakkaalle ei ole keskeistä valita ”parasta” toimittajaa kyseisen hetken tarjouksen (hinta/laatu -suhde) suhteen, vaan valita oikea toimittaja mahdollisen tiedollisen panoksen tuottamisen suhteen (Gadde & Håkansson 2001: 47). Tämän tyyppisiin strategisiin verkostoihin sopii Heinosen (1999: 35) osaamisverkosto-käsite, joka kuuluu uusimpaan 2000-luvun vaihteeseen sijoitettavaan strategisten verkostojen tuotantomalliin, ja jonka tyypillisiä piirteitä ovat erityisesti arvoketjujen, luovuuden, innovatiivisuuden, oppimisen ja asiakaslähtöisyyden hallinta.

Seuraavaksi tarkastelu siirtyy strategisten verkostojen yhteistyöhön, jonka tarkoituksena on tuottaa aikaisempaa parempaa lisäarvoa asiakkaalle.

2.2.2 Lisäarvon tuottamiseen liittyvä yhteistyö strategisissa verkostoissa

Strateginen verkosto koostuu strategisista kumppanuuksista. Wilson ja Möller (1995) määrittelevät strategisen kumppanuuden suhteeksi, jossa yritysten yksilölliset ja keskinäiset tavoitteet yhdessä rohkaisevat yrityksiä panostamaan aikaa, työtä ja resursseja luodakseen pitkäaikaisen yhteistyösuhteen, joka tuottaa yksilöllistä ja kumppanuuteen liittyviä strategisia etuja. Morris (1997: 61, 105) pitää vapaaseen tahtoon perustuvaa yhteistyötä yhteistyökumppanuuden keskeisenä piirteenä. Hän kiteyttää myös yhteistyön (collaboration) ja yhteistoiminnan (co-operation) eron: ”yhteistoiminta on käsien käyttöä, kun taas yhteistyössä hyödynnetään myös päätä ja aivoja”. Hänestä ihannekumppanuus on todellista

yhteistyötä, johon kaikki osapuolet osallistuvat aktiivisesti antaen siihen parhaat kykynsä, parhaan osaamisensa ja parhaan taitonsa samalla kunnioittaen ja arvostaen toinen toisiaan. Samalla yritysten välisestä liikesuhteesta tulee yhä tärkeämpi analyysiyksikkö kilpailukyvyyn ymmärtämisessä (Dyer & Singh 1998). Kun yritykset tuottavat lisäarvoa asiakkaalle yhteistyössä, asiakkaan tuottavuus muodostuu yhtä tärkeäksi analyysikriteeriksi kuin yrityksen sisäinen tai toimittajan tuottavuus.

Normann ja Ramírez (1993) erottavat kolmentasoisia strategisia kyvykkyksiä verkostokumppaneissa: (1) kyvykkyys suunnitella toisiinsa liittyviä ja yhdessä tuotettavia tarjouksia ja hallita niitä, (2) kyvykkyys saada asiakkaat ja verkostokumppanit tuottamaan lisäarvoa muokkaamalla uudelleen roolit, suhteet ja rakenteet, sekä (3) kyvykkyys kehittää jatkuvasti uudelleen lisäarvoa osaamisalueiden ja asiakkaiden välisen vuoropuhelun kautta. Lisäarvon tuottaminen yhteistyössä merkitsee sitä, että eri arvoja edustavat toimijat eivät vain yksinkertaisesti lisää arvoa, vaan myös luovat sitä yhdessä ja jatkuvasti uudelleen (Ramírez 1999). Tämänäköisissä ”arvotähdessä” analyysiyksikkö on vuorovaikutus, interaktio, tai tarjous eikä yritys tai verkosto. Arvotähti on uudempi ilmaus ”arvoketjulle”. Arvotähden kaltaisessa yhteistyössä yritykset luovat uusia ratkaisuja yhdistämällä osapuolten asiantuntemuksen ja resurssit (Wikström & Normann 1994: 7).

Jatkuva verkostoyritysten välinen vuorovaikutus voi tarjota myös innovaation mahdollisuuksia (esim. Easton 1992: 24; Tidd, Bessant & Pavitt 1997: 210–211). Easton (1992: 24) korostaa, että usein muiden organisaatioiden esittämät ongelmat tai mahdollisuudet synnyttävät innovaatioille välttämättömän inspiraation. Yhä useammin uusi ratkaisu syntyy toimittajan ja asiakkaan välisten keskinäisten ongelmien ratkaisemisesta. Kyse on toimintojen välisten tiimien ulkopuolisesta ja sisäisestä yhteistyöstä (Biemans 1995). Prosessia voi johtaa joko toimittaja tai asiakas, ja kumpikin osapuoli täydentää ongelman ratkaisua omilla kyvyillään, tiedoillaan ja resursseillaan. Tuotekehitysyhteistyö voi olla keino päästä ”arvotähtiin”, prosesseihin, joissa yritys ja asiakas yhdessä voivat tuottaa lisäarvoa ja hyödyttävät yhteistyöllään molempia osapuolia (Wikström & Normann 1994: 7; Tornatzky & Fleischer 1990: 146). Varsinkin pienissä yrityksissä myös toimittajien innovatiivisuudella on suuri merkitys yritysten tuottavuuden ja innovatiivisuuden tavoitteiden saavuttamiselle, ja joillakin aloilla pieniin yrityksiin vaikuttaa ratkaisevasti myös niiden asiakkaiden inno-

vatiivisuus (Araujo, Dubois & Gadde 1999; Tidd ym. 1997: 97). Vuorovaikutuksellinen molempia hyödyttävä yhteistyö voi mahdollistaa monimutkaisten tuotteiden kehittämisen, nopeiden ja korkealaatuisten toimitusten aikaansaamisen sekä tuotteiden saamisen markkinoille entistä nopeammin (Tidd ym. 1997: 331–332).

Empiiristä tukea esitetyille teoreettisille näkemyksille ovat tuottaneet Lorenzoni ja Lipparini (1999), jotka osoittivat pakkausteollisuuteen liittyvän tutkimuksensa perusteella, että yritykset tekevät yhteistyötä laajentaakseen ja parantaakseen ydinosaamistaan ja kehittyvät yhdessä luonteenomaisten kykyjensä ja niiden välisten suhteiden mukaisesti. Ajan kuluessa suhteen hallintaan liittyvä osaamisen kehittyminen mahdollistaa vaihdantakustannusten alentamisen, verkoston hallinnan optimoimisen sekä erityistiedon sisäistämisen koko yritysverkostossa. Erityisen arvokas tämän tutkimuksen kannalta on Lorenzonin ja Lipparinin (1999) johtopäätös, jonka mukaan verkoston keskusyritys voi samanaikaisesti kehittyä merkittävästi sekä osaamisen että suhteiden vakiinnuttamisen osalta. Parolini (1999: 224) korostaa lisäksi yrityksille tuotteiden tai palvelujen loppukäyttäjien näkökulman omaksumista, sillä loppukäyttäjien valinnat määrittävät sen, miten arvon luomisen järjestelmät menestyvät tai epäonnistuvat, ja siten antavat oikeutuksen niiden todelliselle olemassaololle.

Toimittajien näkökannalta tehdyt viimeaikaiset tutkimukset tukevat yhteistyöhön perustuvia näkemyksiä liiketoiminnan ja uusien liiketoimintatapojen kehittämiseksi. Tikkasen ja Alajoutsijärven (2001: 92–93, 184) mukaan menestyksekkäät osaamisen strategiat perustuvat yritysjohton herkkyyteen elää ajassa ja kehittää aktiivisesti omia osaamisalueitaan yhdessä asiakkaiden ja muiden verkostokumppanien kanssa. Kyvykkyyksien hallinnassa on heistä keskeistä uuden tiedon luomisen lisäksi eri yksilöiden tiedon ja osaamisen yhdistäminen sekä koordinointi organisaation sisällä ja organisaatioiden välillä. Walters (2002) korostaa, että yhteistyö tarjoaa uusia mahdollisuuksia lisäarvon tuottamiselle ja synnyttää entistä tarkempia ja hallittavampia tarjouksia lisäarvon tuottamiseksi sekä lisää tuottoja siihen osallistuville tahoille. Tarjonta ja kysyntä riippuvat myös toisistaan: yritysten on ymmärrettävä asiakkaiden tarpeet, ennen kuin ne voivat hallita niitä, luoda uusia tarpeita sekä saavuttaa haluttu asiakastytyväisyys. Parolinin (1999) sekä Möllerin, Rajalan ja Svahnin (2001: 8) ehdottamassa strategisen ydinverkoston (strategic value net) mallissa

lisäarvoa tuottavat tahot ovat yritysten sijaan rakenteita, jotka voidaan määrittellä loppuasiakasta lähestyviksi ydinverkostoiksi. Strategisten ydinverkoston lähestymistapa poikkeaa Porterin (1985) mallista, jossa arvon tuottamisen näkemys lähtee yrityksestä, joka analysoi ympäristöönsä (Parolini 1999: 70–75). Porter kuvaa arvon tuottamisen järjestelmää arvoketjujen joukkona, taloudellisten toimijoiden, kuten yritysten, liiketoimintayksiköiden tai loppuasiakkaiden joukkona (esim. Johnson & Scholes 1997: 148). Strategisen ydinverkoston käsite viittaa sen sijaan rajallisen toimijaryhmän muodostamaan tavoitteelliseen verkostoon, kun taas pelkkä verkosto-käsite viittaa laajempiin toimijaverkostoihin. Strategisten ydinverkostojen tavoite on uudistaa nykyisiä tuote- ja tuotantoprosesseja, palvelujärjestelmiä tai liiketoimintakonsepteja. Tämänkaltainen kehitys asettaa verkostoitumiskyvyn tärkeäksi kilpailukyvyn lähteeksi, minkä vuoksi strategisen ydinverkoston lähestymistapa sopii hyvin myös perinteisen toimialan yrityksille, jotka pyrkivät selviytymään jatkuvasti muuttuvan kansainvälisen kilpailun paineessa.

Möllerin, Svahnin, ja Rajalan (2002) näkemys verkoston lisäarvon tuottamisessa tarvittavista osaamisalueista osaamisen monimutkaistuesssa perustuu teollisia verkostoja (Industrial Network Theory) ja yrityksen sisäisiä dynaamisia kyvykkyyksiä käsitteleviin (Dynamic Capability View) teoreettisiin keskusteluihin (esim. Håkansson & Snehota 1995, 2000; Teece, Pisano & Shuen 1997). Dynaamisten kyvykkyyksien näkökanta tarkastelee yrityksen kehittymistä yrityksen sisältä päin – toisin kuin asiakaslähtöisyydessä - ja pitää tuottavan tiedon kumulatiivista kehittämistä ensiarvoisen tärkeänä (Knudsen & Madsen 2002). He väittävät, että kansainvälisen kasvun suunta, taso ja laajuus riippuu yrityksen omaksumiskyvystä (absorptive capacity). Toisin sanoen, yrityksen ydintä eivät määritä sen paikalliset markkinat vaan sen ainutlaatuinen tieto.

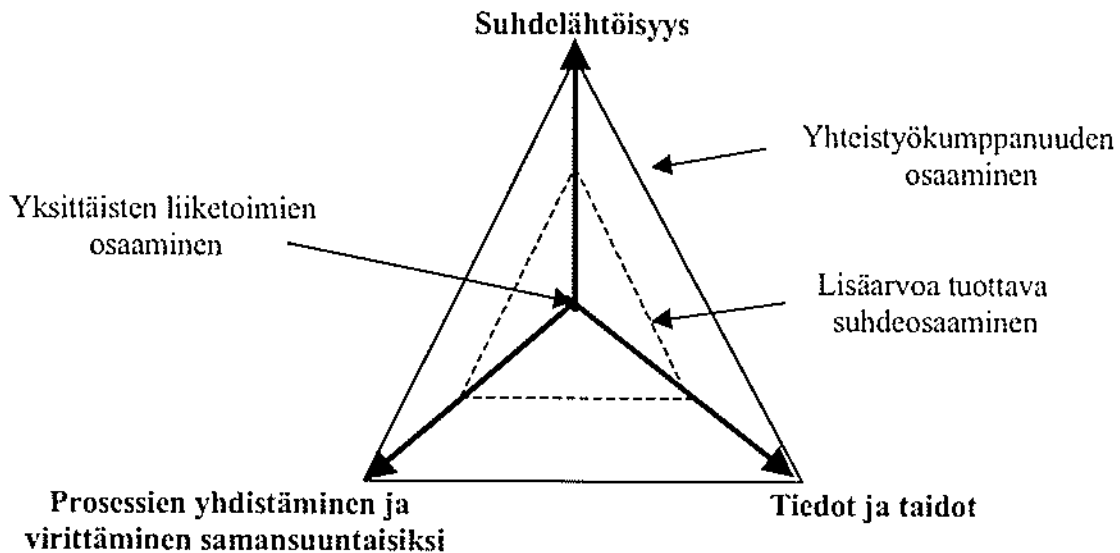
Möllerin, Svahnin, ja Rajalan (2002) mukaan kyvykkyyksien joukko monipuolistuu sitä mukaa mitä monimutkaisempi lisäarvon tuottamisen järjestelmä on. Heistä on myös ilmeistä, että strategiset ydinverkostot voivat sekä luoda että hallita kyvykkyyksiä yksittäisiä yrityksiä paremmin. Strategisissa ydinverkostoissa tarvittavia uusia dynaamisia osaamisalueita ovat etenkin verkoston visiointi, ydinverkoston mobilisointi, johtamistaito sekä verkoston hallintakyky (Möller, Svahn, Rajala & Tuominen 2002). Perinteisemmät dynaamiset osaamisalueet, kuten suhteiden ja kumppanuuden hoitaminen sekä monen

verkosto-osapuolen johtamisen ja niiden välisten informaatiojärjestelmien luominen ja hallinta, tarvitsevat lisäksi uudelleen tarkastelua strategisten ydinverkkojen kohdalla. Uudenlaiset dynaamiset osaamisalueet osoittavat heidän mukaansa myös erot yritysten ja ydinverkostojen välillä niiden kyvyssä hallita muutosta ja käyttää sitä hyväkseen.

Tämän tutkimuksen kannalta erityisen arvokas on Dayn (2000) malli, jossa on yhdistetty markkinalähtöisyys ja yhteistyökumppanuus toisiinsa tunnistamalla markkinalähtöisen liiketoimintaosaamisen osiksi (1) suhdelähtöisyys, (2) tiedot ja taidot sekä (3) prosessien yhdistäminen ja virittäminen samansuuntaisiksi (Kuva 3). Mitä kauemmaksi organisaatio etenee kutakin vektoria pitkin, sitä lähempänä se on niitä osaamisalueita, joita tarvitaan yhteistyökumppanuudessa harvojen asiakkaiden kanssa. Dayn mallissa esitettyjen liiketoimintaosaamisen tasojen voidaan ajatella vaikuttavan eri tavoin liiketoiminnan kehitysprosessiin ja yrityksen menestymiseen. Yksittäisten liiketoimien osaaminen ilmentää liiketoiminnan alhaisempaa kehitysprosessia, lisäarvoa tuottava suhdeseaaminen astetta korkeampaa kehitystasoa ja yhteistyökumppanuuden osaaminen korkeinta liiketoiminnan kehitystasoa ja menestymisen astetta. Se, onnistuvatko yritykset kehittämään markkinoihin liittyvää ja kilpailijoitaan parempaa osaamista, riippuu niiden halukkuudesta muuttaa ajattelutapaansa ja käyttäytymistään, hankkia tietoa tärkeimmistä asiakkaistaan sekä yhdistää avainprosessejaan sekä virittää niitä samansuuntaisiksi. Niiden on hallittava sekä liiketoimintaprosessien johtaminen, verkostoituminen, työntekijöiden voimaannuttaminen (Siitonen 1999) että asiakastyytyväisyyden johtaminen. Onnistuminen riippuu resursseista, tahtotilasta sekä sitkeydestä voittaa yksittäisiin liiketoimiin liittyvä ajattelutapa. Parhaiten yritys voi puolustautua jäljittelyä vastaan pysymällä muita edellä jatkuvalla oppimisella ja innovoinnilla sekä tekemällä kilpailijoille mahdollisimman vaikeaksi jäljitellä omaa liiketoimintakonseptia (Day 2000).

Myös yritysten johtajien henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat verkostoyhteistyön onnistumiseen. Äyväri (2002: 169–175) korostaa henkilöiden roolia ja heidän henkilökohtaisten kykyjensä merkitystä suhteiden rakentamisessa ja ylläpidossa yritysverkostoissa. Äyväri on yhdistänyt yritystason ja yrittäjän markkinointikyvykkyudet osoittamalla, kuinka henkilökohtaiset markkinointikyvyt – visiointikyky, kyky hyödyntää omaa ja toisten kokemuksia sekä sosiaalinen kyvykkyys – yhdistyvät yritystason kyvykkyysiin eli

liiketoimintaympäristöön liittyvään osaamiseen, strategiseen markkinointikykyyn, toimintojen koordinoitukykyyn ja operationaaliseen osaamiseen.



Kuva 3. Markkinalähtöisen liiketoimintaosaamisen kolme ulottuvuutta (Day 2000).

Yhdessä kehittymisen käsityksen sisäistäminen strategisessa verkostossa asettaa ison haasteen verkostoyrityksille saada aikaan kehittämisen kulttuuria, joka mahdollistaa jatkuvan oppimisen ja toiminnan kehittämisen. Tällaista monimutkaisessa liiketoimintaympäristössä toimivan strategisen verkoston yhteistyötappaa voidaan kuvata aidosti asiakaslähtöiseksi kehittämiskulttuuriksi, sillä kaikki verkostokumppanit tavoittelevat yhteistä win-win -tilannetta toisia kansainvälisiä strategisia verkostoja vastaan, ja suorituksen määrittelee asiakas ja toimittaja vuorovaikutuksessa. Todellisessa strategisen verkoston win-win -yhteistyössä ostajien ja myyjien roolit ovat tavallaan kiinni toisissaan: jokaisen toimijan on sisällytettävä verkostoajatteluunsa sekä asiakkaat että toimittajat. Tämä vaatii tietoista liikesuhteiden kehittämistä. Seuraavassa kappaleessa liikesuhteiden kehittymistä tarkastellaan aikaisemman tutkimuskirjallisuuden valossa.

2.2.3 Liikesuhteiden kehittymiseen liittyvä tutkimusperinne

Yleisesti liikesuhteiden kehittymisen tutkimisessa on kolme näkökulmaa; panos–tuotos (input–output) -näkökulma, muutosnäkökulma ja prosessinäkökulma. Panos–tuotos-näkökulmassa avainasiana on löytää syysuhteita riippumattoman ja riippuvan muuttujan välillä. Tyypillinen esimerkki tästä on Campellin (1985) tutkimus, joka on luokitellut ostaja–myyjä-suhteet markkinointi- ja ostostrategioiden mukaan ja havainnut yhdeksän erilaista ostaja–myyjä-tilannetta. Muutosnäkökulmaa edustavat mallit tarkastelevat liikesuhteiden kehittymistä tiettyjen muuttujien muutoksena ajan kuluessa. Nämä mallit ovat tyypillisesti elinkaarimalleja, joissa liikesuhde etenee selvästi yhdestä vaiheesta toiseen. Suhteen alkuvaiheessa voidaan painottaa laajasti eri asioita, esimerkiksi tuotteen vaatimuksia, hintoja ja jakelua. Asiakaslähtöisissä vakiintuneemmissa liikesuhteissa määritellään jo asiakkaiden kohtaamia erityisongelmia. Elinkaarimallien mukaan yrityksen kehitystä voidaan ennustaa, eikä niiden mukaan kehitys ole epäjatkovaa tai äkillistä. Elinkaarimalli näkee yrityksen markkinoinnin pikemminkin liikesuhteiden vakiinnuttamisen, kehittämisen ja säilyttämisen tehtävänä kuin perinteisten markkinoinnin osatekijöiden – tuotteen, hinnan, myynninedistämisen ja jakelukanavan – käsittelynä (Ford 1997a). Perinteisessä muutosnäkökulmaa edustavassa mallissaan Ford (1997a) näkee ostajan ja myyjän välisen liikesuhteen kehittymisen lisääntyvän kokemuksen ja sitoutumisen prosessina liiketoimien lisääntymisen myötä.

Tämä tutkimus edustaa liikesuhteiden kehittymisessä prosessinäkökulmaa, jonka pioneereja olivat Ford, Håkansson ja Johanson (1986). He ehdottivat, että yritysten vuorovaikutuksen analysoinnin pitäisi kohdistua osapuolen kyvykkyyksien (capability) toiminnalliseen riippuvuuteen toisistaan ja niiden yhdistämiseen, osapuolten välistä luottamusta ilmentävään vastavuoroisuuteen (mutuality), vuorovaikutuksen suuntaan ja ainutlaatuisuuteen (particularity) sekä vuorovaikutuksen selkeyden puutetta ilmaisevaan ristiriitaisuuteen (inconsistency). **Heistä ristiriitojen ymmärtäminen on keskeistä vuorovaikutuksen muuttumisen ja kehittymisen ymmärtämiseksi. Ristiriidat tavoittavat vuorovaikutuksen dynaamisen luonteen, ja niiden hallinnalla on keskeinen merkitys yritysten välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksen dynamiikkaa voidaan siten tarkastella oppimisprosessina.** Vuorovaikutuksen tai sen ennakoinnin kautta yritys voi oppia siitä, mitä sen vastapuoli on vaatinut ja mitä se voi odottaa vastapuolen

reagoivan yrityksen toimintaan. Tätä kautta yritys pyrkii lisäämään tai kehittämään resurssejaan tiettyyn suuntaan. Heidän mukaansa vuorovaikutuksen sisältämät ristiriidat voivat toisin sanoen olla hyödyllisiä yritykselle. Fordin ym. (1986) mukaan yrityksen käyttäytymisen ymmärtäminen on mahdollista vain analysoimalla myös yrityksen sisäisiä, toistensa kanssa ja ajan kuluessa ristiriitaisia yksilöiden ja alaryhmien vuorovaikutuksia. Alajoutsijärvi, Möller ja Rosenbröijer (1999: 28) pitävät kahden osapuolen vuorovaikutuksen dynaamisen sisällön ymmärtämisessä Fordin ym. (1986) neljää näkökohtaa pätevinä työkaluina, jotka täydentävät yleisemmin käytettyjä keskinäisen riippuvuuden ja sitoutumisen käsitteitä.

Myös Van de Ven ja Poole (1995) väittävät, että kriittiset tapahtumat voivat laukaista vaihdantasuhteessa erilaisia suhteen sisältötekijästä toiseen kulkevia vaikutussuhteita ja näiden vaikutussuhteiden muodostamia kehityssyklejä. Näitä kehityssyklejä ei voida Lindblomin (2003: 67) mukaan tarkastella irrallaan sen hetkisestä vaihdantasuhteen kehitysvaiheesta. Kehitysvaihe vaikuttaa osaltaan siihen, millaisen kehityssyklin tapahtuma voi laukaista. Kehityssykli voi sitten joko ylläpitää sen hetkistä kehitysvaihetta tai siirtää suhdetta kehitysvaiheesta toiseen.

Organisaation kehittymisestä ja muutoksesta on muutoksen yksikön ja tavan perusteella esitetty neljän prosessimallin typologia: elinkaari-, teleologinen, dialektinen ja evoluutionaarinen malli (Van de Ven & Poole 1995, Garud & Van de Ven 2002). Evoluutioteoria kuvaa muutosprosesseja yksilöiden muodostaman populaation sisällä ja välillä, kun yksilöt kilpailevat samoista niukoista resursseista tietyssä rajatussa ympäristössä (Garud & Van de Ven 2002). Evolutionaariset suhteen kehityskuvausmallit, jotka ovat lähellä tämän tutkimuksen näkökulmaa, pyrkivät kuvaamaan suhteen kehitystä aitona prosessinomaisena kehityskulkuna (Lindblom 2003: 67) eikä kehityskulkuna, jossa suhde siirtyy ennalta määrätyn kaavan mukaan aloitusvaiheesta tiettyjen vaiheiden kautta lopetusvaiheeseen.

Taulukkoon 1 on koottu kirjallisuuskatsaus teollisten verkostojen tutkijoiden käsityksiä pitkäaikaisten asiakaslähtöisten liikesuhteiden kehittymisen ja vahvistamisen edellytyksistä tai peruspiirteistä. Teollisiin verkostoihin liittyvä tutkimus tarjoaa ainesosia teo-

reettisen mallin kehittämiseksi perinteisen toimialan yrityksen oppimis- ja selviytymisprosessille jatkuvasti muuttuvassa kansainvälisessä kilpailussa. Kirjallisuuskatsauksen perusteella keskeisiä peruspiirteitä suhteen kehittymisessä kohti asiakaslähtöisyyttä ovat keskinäinen luottamus ja sitoutuminen, vuorovaikutus, erilaisten näkemysten aiheuttamien ristiriitojen hallinta sekä kehittämiskyky ja -aktiiviteetti.

Ristiriitojen ohella vuorovaikutus, interaktio, on aikaisemman tutkimuksen perusteella perustavaa laatua oleva tekijä liikesuhteen kehittymisessä: se synnyttää kehitystä, mutta samalla se on osa siitä. Webster (1992) esittää vuorovaikutuksen jatkumona transaktioista täydelliseen vertikaaliseen integraatioon. Hänen erottamansa suhdetyypit ovat transaktiot, toistetut transaktiot, pitkäaikaiset liikesuhteet, ostaja-myyjä-yhteistyösuhteet, strategiset allianssit, verkosto-organisaatiot ja vertikaalinen integraatio. Vaihdamtasuhteet kehittyvät ajan kuluessa yritysten välisten vuorovaikutusten seurauksena (Halinen 1994: 62). Kehittyminen ja vuorovaikutus liittyvät läheisesti toisiinsa, sillä vuorovaikutuksen kautta yritys on olemassa ja kehittyy sekä vaikuttaa toisiin yrityksiin niiden kehittymiseksi. Kuhunkin liikesuhteen tapahtumaan – koskipa se tuotteen, palvelun, rahan tai sosiaalisten vuorovaikutuksen vaihdantaa – vaikuttaa olemassa oleva liikesuhde, ja kukin vuorovaikutus puolestaan vaikuttaa liikesuhteeseen (Ford 1997b). Holmlund (1997: 94-102) jakaa vuorovaikutukset viiteen eri tasoon: toiminnot, episodit, sekvenssit, suhteet ja kumppanuusperusta, joista tämän tutkimuksen kannalta keskeinen on sekvenssitaso (ks. kappale 1.3). Jako on dynaaminen tavoittaen sen, kuinka hierarkiassa alempien tasojen vuorovaikutukset voivat muuttaa ylempien tasojen vuorovaikutusta ja päinvastoin. Holmlundin mukaan toisiinsa kytkeytyvät episodit voidaan ryhmitellä sekvenssiksi, joka voidaan tilanteen mukaan määritellä esimerkiksi sopimuksen, tuotteen, kampanjan tai projektin toteuttamisen vaatimaksi ponnisteluksi. Sekvenssitasot voivat olla toisiinsa nähden limittäisiä, sillä yrityksellä voi olla käynnissä esimerkiksi useita samanaikaisia projekteja saman vastapuolen kanssa. Myös Håkansson ja Waluszewski (2002) pitävät ristiriitojen ja kitkatekijöiden sekä yhteistyön samanaikaisuutta tyypillisenä kaikille vuorovaikutusprosesseille. Ristiriitoja aiheuttavat pelko liiallisesta riippuvuudesta yhdestä asiakkaasta, suhteen laitos-tuminen tai henkilökohtaisten suhteiden tavoitteiden korostuminen liikesuhteen tavoitteiden kustannuksella (Ford 1997a).

Taulukko 1. Yhteenveto teollisuuden verkostotutkimusten tuottamista näkemyksistä pitkäaikaisten asiakaslähtöisten liikesuhteiden kehittämiseen.

Keskeiset peruspiirteet asiakaslähtöisen liikesuhteen kehittämisessä	Tutkija	Näkemykset, kontribuutio
Keskinäinen luottamus ja sitoutuminen	Ford (1980) Håkansson (1994) Naudé & Buttle (1999) Johnson, Chinundej & Weinstein (1999) Jarillo (1988) Halinen (1994)	<p>– Yritykseltä vaaditaan laajaa muodollista ja epämuodollista sopeutumista toisen yrityksen tarpeiden täyttämiseksi. Markkinoille sitoutuminen sisältää tavallisesti investointeja, esimerkiksi paikallistoimistojen perustamiseksi, ennen kuin liiketoiminta kehittyy kunnolla.</p> <p>– Tuotekehitys voi olla keino osoittaa vastavuoroisuutta tärkeissä asiakassuhteessa.</p> <p>– Ilman luottamusta sitoutuminen takertelee. Kun osapuolten välillä on luottamusta, molemmat haluavat panostaa niiden väliseen suhteeseen.</p> <p>– Luottamus ja sitoutuminen ovat kaksi oleellista muuttujaa liikesuhteessa. Luottamus ja sitoutuminen näyttävät myös lisäävän valitusten käsittelyyn liittyvää tyytyväisyyttä.</p> <p>– Luottamus on sekä tehollisuuden (effectiveness) että tehokkuuden (efficiency) keskeinen komponentti. Suhteen pitkäkestoisuuden korostaminen on myös oleellista luottamuksen kehittämisessä. Verkostoa voidaan pitää yllä pitkäaikaisten luottamusta synnyttävien ja liiketoimikustannuksia alentavien siteiden kautta.</p> <p>– Liikesuhde on vastavuoroinen, joten vetovoima, attraktio, synnyttää luottamusta ja luottamus puolestaan sitoutumista sekä päinvastoin.</p>
Vuorovaikutus	Ford, Håkansson & Johanson (1986) Håkansson & Waluszewski (2002)	<p>– Vuorovaikutus on vastavuoroista.</p> <p>– Vuorovaikutuksen dynamiikkaa voidaan tarkastella oppimisprosessina.</p> <p>– Kehittämisen ymmärtäminen liittyy siihen läheisesti liittyvän vuorovaikutuksen ymmärtämiseen.</p>

<p>Vuorovaikutus (jatk.)</p>	<p>Håkansson & Snehota (1995)</p> <p>Håkansson & Ford (1999)</p> <p>Ford (1980)</p> <p>Araujo, Dubois & Gadde (1999)</p> <p>Håkansson & Snehota (1989)</p> <p>Liljegren (1988)</p>	<p>– Liikesuhteissa kysymys on suhteiden eri ydintasojen (toimintojen väliset yhteydet, toimijoita yhdistävät siteet sekä resurssisiteet) keskinäisen yhteistoiminnan onnistumisesta sekä vastavuoroisuudesta vuorovaikutusprosessissa.</p> <p>– Vuorovaikutus yritysverkostoissa koostuu oppimisen ja toiminnan sisäistämisen prosessista.</p> <p>– Laaja kontaktiverkko, vahvat henkilökohtaiset suhteet ja yrityksen edustajan henkilöityminen ovat läheisen sosiaalisen suhteen ominaispiirteitä. Läheisessä liikesuhteessa yritysten väliset uudet sopimukset johtavat laajaan muodolliseen sopeutumiseen ja entistä läheisempään teknologiseen välimatkaan yritysten välillä.</p> <p>– Vuorovaikutussuhdetta luonnehtii ostajan ja myyjän yhteinen tuotteen ominaisuuksiin liittyvä kehitystyö. Vuorovaikutussuhteessa molemmat osapuolet ponnistelevat yhdessä vaikuttaakseen kustannusrakenteisiin suhteen molemmin puolin. Tämä mahdollistaa myös epäsuorien kustannusten vähentämistä. Vuorovaikutussuhde luo merkittäviä suoria ja epäsuoria oppimismahdollisuuksia. Yhteinen kehitystyö on suoran oppimisen kulmakivi, ja samalla se lisää mahdollisuutta hyödyntää sitä, mitä toimittaja oppii toimiessaan toisten asiakkaidensa sekä omien toimittajiensa kanssa.</p> <p>– Organisaation tehollisuuden (effectiveness) strategia perustuu vuorovaikutukselliseen käyttäytymiseen. Organisaation tehollisuutta voidaan hallita pikemminkin luomalla sopivat toimintaympäristön puitteet kuin suunnittelemalla tulevat toimintamallit. Toimintaympäristön puitteiden luominen organisaatiotasolla on sosiaalinen prosessi.</p> <p>– Ydinliikesuhteen kehittämisessä sosiaaliset kontaktit, henkilökohtaiset suhteet verkoston osapuoliin sekä yksilöiden välille kehittyneet sosiaaliset normit ovat tärkeitä.</p>
<p>Erilaisten näkemysten aiheuttamien ristiriitojen hallinta</p>	<p>Ford, Håkansson & Johanson (1986)</p> <p>Håkansson & Ford (1999)</p> <p>Ford (1980)</p>	<p>– Yrityksen toimintaa voi ymmärtää riittävästi vain, jos yritystä analysoidaan myös kokoelmana enemmän tai vähemmän toistensa kanssa ja ajan kuluessa ristiriitaisten yksilöiden ja alaryhmien vuorovaikutuksia.</p> <p>– Jotta organisaatio pystyy selviytymään sitä ympäröivän verkoston vaihtelusta, sen on tultava paljon epäjärjestelmällisemmäksi, annettava entistä vähemmän jyrkkiä sääntöjä ja enemmän vapautta yksilöille tehdä aloitteita. Verkoston kehittymistä ei voi koskaan ennustaa, joten organisaation ainoa keino on oppia elämään paremmin verkoston kanssa ja hyväksyä se, että ristiriidat ovat verkostossa väistämättömiä sekä samalla muutoksen lähteitä.</p> <p>– Asiakkaiden lähestyminen pyrkimällä solmimaan entistä enemmän vakiintuneita suhteita käsittää myös asiakkaiden ongelmien määrittelyn. Suhteen alkuaikoina voidaan painottaa laaja-alaisesti eri asioita, kuten tuotteen ominaisuuksia, hintoja ja jakeluteitä. Pääasiakkaiden kanssa toteutettava vuorovaikutus on monimutkaisempaa, ja siinä korostuu asiakassuhteen kaikinpuolisen koordinaation merkitys.</p>

Eriolaisten näkemysten aiheuttamien ristiriitojen hallinta	Stump & Heide (1996)	– Vaihdamman koordinointi asetettujen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi voi tapahtua joko proaktiivisesti perustuen esimerkiksi kumppanien valintaan tai kannustaviin tekijöihin tai reaktiivisesti perustuen byrokraattiseen valvontaan.
	Ring & Van de Ven (1994)	– Yritykset pitävät yllä yhteistoimintasuhteita ylläpitääkseen tasapainoa muodollisten, asioihin keskittyvien prosessien, sekä epämuodollisten, henkilösuhteisiin liittyvien prosessien välillä.
Kehittämiskyky ja kehittämisaktiiviteetti	Halinen (1994)	– Kriittiset tekijät voivat joko edistää liikesuhteen kehittymistä tai aiheuttaa tarpeen suhteen tilan tarkastamiseen. Yhteinen tahtotila edistää liikesuhteen vahvistamista ja myönteistä kehittymistä.
	Häkansson & Snehota (1995)	– Liikesuhteen kehittäminen vaikuttaa yrityksen kyvykkyyksiin eli sen kehittämiskykyyn ja on samalla riippuvainen siitä.
	Häkansson & Ford (1999)	– Vastavuoroisuuden ajatuksesta huolimatta suhde ei kehity ilman ponnistuksia, ja on tärkeää, että joku uskoo suhteeseen ja on valmis työskentelemään sen puolesta. – Tieto ja ymmärrys välittyy eteenpäin keskinäisten suhteiden kautta, mitä kautta suhteet toimivat muutoksen kanavina. Toisaalta myös normit ja kulttuuriset mallit kehittyvät keskinäisten suhteiden kautta, joten keskinäiset suhteet voivat toimia myös muutoksen ja innovaation esteinä.
	Ford (1980)	– Yrityksen operatiivisen ja strategisen markkinointijohdon erottaminen toisistaan on keino vähentää laitostumisen ongelmaa, joka voi heikentää myyjän herkkyyttä asiakkaiden muuttuville vaatimuksille.
	Halinen (1994)	– Vetovoiman ja luottamuksen ylläpitäminen vaatii jatkuvaa panostamista liikesuhteen osapuolilta. Aloitteellisuus ja aktiivisuus suhteen edelleen kehittämisessä edistää suhteen myönteistä kehittymistä.
	Anderson, Havila & Salmi (2001)	– Liikesuhteen tuottamat mahdolliset myönteiset taloudelliset hyödyt riippuvat molempien osapuolien halusta ja kyvykkyydestä kehittyä eteenpäin ja hyödyntää olemassa olevia asiakas- ja toimittajasuhteitaan.
	Blomqvist (2002)	– Epäsymmetrisessä liikesuhteessa yrityksen on omalla osaamisellaan ansaittava jokainen liikesuhteen kehitysvaihe tuottamalla selkeitä hyötyjä asiakkaalleen. Osapuolet arvioidaan uudelleen kunkin yhteisen projektin jälkeen, joten luottamusta koetellaan jatkuvasti.

Suhdetutkimuksissa yritysten väliset suhteet on huomattu perustuvan sekä kilpailullisiin että yhteistyösuuntautuneisiin tekijöihin (Wilkinson & Young 1997, Lindblom 2003:37). Wilkinson & Young (1997) erottavat neljäntyyppisiä yritysten välisiä suhteita riippuen siitä, onko niillä alhainen vai korkea kilpailutuksen ja yhteistyön aste. He korostavat, että ei ole olemassa yhtä suhteen ihannetyyppiä, vaan hyvän suorituskyvyn suhteita löytyy kaikista suhdetyypeistä. Suhteen tyyppi riippuu osapuolten tavoitteista, suoritettavista tehtävistä ja ympäristöstä, jossa suhde toimii. Yhteistyön ja kilpailutuksen tasapaino on heistä tarpeen (ks. myös Toivonen 2000: 72). Kilpailun ja yhteistyön dialektinen prosessi on kirjallisuudessa katsottu kuuluvan organisaatioiden välisiin perimmäisiin kysymyksiin (Toivonen 2000:72, Stump & Heide 1996:432, Lindblom 2003:37).

Liikesuhteiden kehittymistä ovat prosessinäkökulmasta tutkineet Liljegren (1988), Ring ja Van de Ven (1994), Halinen (1994) ja Blomqvist (2002). Ring ja Van de Ven (1994) ovat tuottaneet käsitteellisen mallin selittämään sitä, kuinka ja miksi yhteistoimintasuhteet (co-operative interorganisational relationships, IORs) syntyvät, kehittyvät ja loppuvat ajan kuluessa. Liikesuhteet kehittyvät syklisesti eli toistuvista jaksoista neuvotteluja, sitoutumista sekä toteutusvaiheita, joista kutakin arvioidaan tehokkuuden ja sen tuottaman vastineen perusteella (ks. myös Liljegren 1988; Halinen 1994). **Ajan myötä väistämättömät väärinymmärrykset, ristiriidat ja muuttuvat odotukset osapuolten välillä synnyttävät syyn pohtia uudelleen suhteen ehtoja.** Näissä uusissa neuvotteluissa tehdään tyypillisesti uusia täydentäviä sopimuksia ristiriitakysymysten ratkaisemiseksi kaikkien muiden, aikaisemmin sovittujen ehtojen ja suhteen sopimukseen liittyvän ymmärryksen pysyessä muuttumattomina. Ostajayrityksen on havaittu yhdistävän tilanteen mukaan eri keinoja toimittajayrityksen mahdollisen opportunistin kontrolloimiseksi (Stump & Heide 1996).

Ringin ja Van de Venin (1994) mukaan suhde institutionalisoituu, ja epämuodolliset ymmärrykset ja sopimukset muodollistetaan, kun (a) henkilökohtaiset suhteet täydentävät kasvavassa määrin muodollisia työroolisuhteita, (b) psykologiset sopimukset korvaavat entistä enemmän muodollisia laillisia sopimuksia ja (c) liikesuhteiden ajallinen kesto ylittää sopimusosapuolien toimijoiden toimikauden. Tällainen juurtuminen voi heistä tarjota sekä henkilökohtaisen että ammatillisen perustan ristiriitojen ratkaisemiseen. Pitkäaikaisten liikesuhteiden jatkuvuus ja ennustettavuus helpottuu, mitä enemmän tällaisia muodollistet-

tuja toimintamalleja on käytössä. Uudet toimijat voivat kuitenkin käyttää näitä toimintamalleja ymmärtämättä täysin suhteen alkuperäistä ja muuttuvaa tarkoitusta, mikä voi synnyttää ristiriitoja. Nämä ristiriidat merkitsevät joko suhteen lopettamista tai osapuolten välisen uuden neuvottelu-, sopimus- ja toteutuskierroksen aloittamista. Käytännössä useimmat alunperin vieraiden osapuolten väliset yhteistoimintasuhteet syntyvät vähitellen ja alkavat pienistä, epämuodollisista sopimuksista, jotka alunperin vaativat vähän luottamusta, koska niihin sisältyy niin vähän riskiä. Ring ja Van de Ven (1994) väittävät, että yritykset eivät pidä yllä yhteistoimintasuhteita suhteiden vakiintumisen takia, vaan koska suhteet ylläpitävät tasapainoa muodollisten, asioihin keskittyvien prosessien, sekä epämuodollisten, henkilösuhteisiin liittyvien prosessien välillä. He selittävät liikesuhteiden kehittymistä muodollisten neuvottelijoiden sitoutumisen sekä toteuttamisvaiheiden tapahtumien toistuvien jaksujen kautta pohjautuen yksilöiden motivaatio- ja tietoprosessien mukana oloon tulkinta- ja sitoutumisprosesseissa.

Liljegrenin (1988) tutkimuksen johtopäätös on, että asiakkaiden ja toimittajien pitkän aikavälin liikesuhteiden kehittymistä voi ymmärtää yrityksen sisäisen keskinäisen riippuvuuden ja yritysten välisen riippuvuuden sekä dynamiikan ymmärtämisen kautta. Hän erottaa pitkäaikaisen asiakassuhteen kehityksessä ylläpitovaiheen, epävarmuuden vaiheen, uudelleenrakentamisen vaiheen ja kehittämisen vaiheen. Hän painottaa sosiaalisten kontaktien tärkeyttä ydinliikesuhteen kehittämisessä, henkilökohtaisia suhteita muihin verkoston osapuoliin sekä niitä keskinäisiä normeja, jotka ovat kehittyneet yksilöiden välillä osoituksena osapuolten toisilleen asettamille odotuksille (Liljegren 1988: 372–375, 421–456).

Halisen (1994: 325) tutkimus mainosalan suhteiden kehittämisestä paljastaa, että yhteisen tahtotilan olemassaolo edistää liikesuhteen vahvistamista ja myönteistä kehittymistä. Lisäksi kaksi vuorovaikutustyyliä – keskinäisen viestinnän avoimuus ja aloitteellisuus panostaa suhteen eteen – ovat merkityksellisiä suhteen kehittymisen dynamiikan ymmärtämisessä. Aloitteellisuus panostaa suhteen eteen tarkoittaa sitä, että yritys ja sen edustajat pyrkivät aktiivisesti kehittämään suhdetta ideoimalla, kehittämällä toimintoja ja panostamalla siihen aikaa ja rahaa. Myös vahvat henkilökohtaiset suhteet osapuolien välillä ja keskinäinen vetovoima, ”henkilökemia”, osoittautuivat tärkeiksi elementeiksi mainostoimisto–asiakas-suhteen kehityksessä. Vetovoima tai attraktio viittaa yrityksen kiinnos-

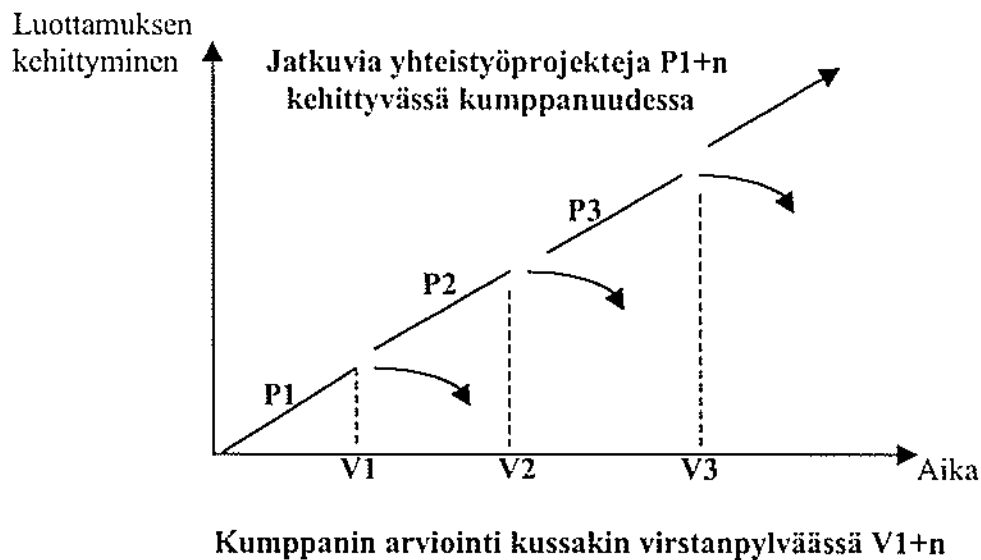
tukseen olla liikesuhteessa toisen kanssa, ja se perustuu suhteesta ajan mittaan odotettuihin taloudellisiin ja sosiaalisiin hyötyihin (Halinen 1994: 327–329). Luottamus on yhden osapuolen uskomus siitä, että toinen osapuoli tulevaisuudessa vastaa omilla toimenpiteillään sen tarpeisiin. Luottamuksella on Halisen mukaan kaksi ulottuvuutta: yleinen luottamus, joka riippuu toisen osapuolen yleisesti tunnetuista piirteistä, sekä suhdekohtainen luottamus (specific trust), joka perustuu henkilökohtaiseen kokemukseen. Luottamus on sosiaalinen ja vastavuoroinen side. Sitoutuminen edustaa liikesuhteen kehittyneintä tilaa, jossa osapuolten välinen keskinäinen riippuvuus on lisääntynyt. Myös sitoutumisella on kaksi ulottuvuutta: käyttäytyminen, jos sitoutuminen rakentuu osapuolten ajan kuluessa tekemiin toimiin ja valintoihin, ja asenteellinen sitoutuminen, joka viittaa puolestaan osapuolten halukkuuteen kehittää ja ylläpitää suhdetta tulevaisuudessa. Muiden suhteeseen liittyvien siteiden tavoin sitoutuminen viittaa suhteen historiaan, mutta sillä on myös selvä tulevaisuuteen liittyvä sivumerkitys. Luottamuksen tavoin sitoutuminen on vahvasti vastavuoroinen side.

Halisen (1994: 322–338) kehittämässä mainostoimiston ja asiakkaan välisen liikesuhteen kehittymisen prosessimallissa suhteeseen liittyvät siteet liittyvät läheisesti toisiinsa ja kehittyvät osittain samanaikaisesti ja osittain toinen toisensa jälkeen. Vetovoima synnyttää luottamusta ja päinvastoin, sekä luottamus synnyttää sitoutumista ja päinvastoin. Vetovoima synnyttää sitoutumista, koska se vaikuttaa halukkuuteen panostaa suhteen eteen. Vetovoima kehittyy ensin johtaen ensimmäisiin toimeksiantoprosesseihin sekä luottamuksen syntymiseen yhteisten vuorovaikutuskokemusten kautta. Sosiaalista vuorovaikutusta on myös muissa tutkimuksissa pidetty keskeisenä tekijänä luottamuksen kehittämisessä, ja luottamuksen kehittyminen on puolestaan tärkeää, koska luottamus on edellytys sitoutumiselle (Gadde & Håkansson 2001: 107; Håkansson & Snehota 1995: 198). Halinen korostaa lisäksi myös liikesuhteen vastavuoroisuutta sekä kriittisten tapahtumien ratkaisevaa merkitystä liikesuhteelle. Kriittiset tekijät voivat joko edistää suhteen kehittymistä tai aiheuttaa tarvetta suhteen tilan tarkastamiseksi. Halinen (1994: 331) nimeää suhteen kehityssyklejä kasvun, heikkenemisen ja ylläpidon sykleiksi. Hän kuitenkin korostaa sitä, että kukin suhde syntyy omassa tietyssä ympäristössään ja kullakin suhteella on omat tilanteensa.

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan tämän tutkimuksen kannalta keskeisen liikesuhteen – epäsymmetrisen liikesuhteen – muodostumista ja kehittymistä.

2.2.4 Epäsymmetrisen teknologiakumppanuuden muodostuminen

Tämän tutkimuksen tutkimusasetelma, jossa pienempi yritys pyrkii kehittymään ison kansainvälisen päämiehensä liiketoiminnan mukana, edustaa tyypillistä epäsymmetristä liikesuhdetta, jonka syntymistä ja kehittymistä Blomqvist (2002: 204–205, 213) on tutkinut. Blomqvistin tulokset siitä, että epäsymmetrisen teknologiakumppanuus kehittyy vaiheittain ilman minkäänlaisia jatkositoumuksia, eikä se kehity, elleivät lähtökohtaoletukset toteudu ja hyödyt ole selkeästi nähtävissä, on varsin keskeinen tutkimuslöydös tämän tutkimuksen kannalta. **Keskeistä kehitysprosessissa on, että kukin vaihe on ansaittava, eikä ilman jatkuvasti todennettuja tuloksia ole olemassa pitkän aikavälin sitoutumista eikä osoituksia yhteisestä tulevaisuudesta.** Osapuolet arvioidaan uudelleen kunkin tapahtumaketjun eli sekvenssin (Holmlund 1997: 96–97) jälkeen, ja tarve ansaita luottamus osoitetaan jatkuvalla osaamisella ja arvostuksella (goodwill) (kuva 4). **Epäsymmetrisen teknologiakumppanuuden syntyprosessi näyttää käynnistyvän yksilötasolla, ja kumppanuus mahdollisesti institutionalisoituu, jos rajapintaa ja sitoutumista syntyy organisaatiotasolla.** Epäsymmetrisen kumppanuuden institutionalisoituminen edellyttää sekä yksilöiden että koko organisaation sitoutumista. Blomqvist (2002: 265–266) väittää, että yksilön nopea luottamus (fast trust) on kynnysedellytys yksilön intuitiiviseen päätöksentekoon, joka puolestaan johtaa kokeiluun. Dynaamisen ympäristön, teknologiasisällön ja epäsymmetrian tulkinta ja uudelleenarviointi tekevät epäsymmetrisen liikesuhteen kokeelliseksi ja toistuvaksi. Luottamuksen ansaitseminen ilmentää epäsymmetrisen liikesuhteen kehittämisen vaikeutta, ja uudelleenarviointi synnyttää toimittajayritykselle jatkuvan uhkan liikesuhteen loppumisesta.



Kuva 4. Jatkuva kumppanin uudelleenarviointi ja luottamuksen kehittyminen kokeilujen pohjalta (Blomqvist 2002: 205).

Huolimatta siitä, että Blomqvist on käsitellyt mallissaan jatkuvaa kumppanin uudelleenarviointia ja luottamuksen kehittymistä kokeilujen pohjalta, mallin edustamaa kehittymisen kokeellista ja toistuvaa näkemystä voisi ajatella laajennettavan koskemaan myös laajemmin koko epäsymmetristä liikesuhdetta ja siinä toisiinsa kietoutuvia liike- ja sosiaalisten suhteiden kehittymistä, mitä olemassa olevan kirjallisuuden pohjalta tarkastellaan seuraavassa kappaleessa.

2.2.5 Keskustelut liike- ja sosiaalisten suhteiden liittymisestä toisiinsa

Vaihdannan ydin, vuorovaikutus, koostuu useista toisiinsa liittyvistä prosesseista (Möller & Wilson 1995). Vaihdamtasuhde on dynaaminen ja toistuva prosessi, johon vaikuttavat sekä liiketoimintaympäristöön liittyvät tekijät että suhteen oma sisäinen luonne sekä tulokset. Kaikilla verkostoilla on myös sosiaalinen ulottuvuus, jota luonnehtivat organisaation ihmisten väliset mallit ja sosiaaliset yhteydet (Mainela 2002: 46). Tiedollista ja sosiaalista ulottuvuutta yhdessä henkilökohtaisten suhteiden kanssa on viime aikoina pidetty varsin

tärkeänä tekijänä sen ymmärtämisessä, miten liikesuhteet kehittyvät ja muuttuvat (Alajoutsijärvi ym. 1999).

Alajoutsijärven ym. (1999:27) mukaan empiirisissä suhdetutkimuksissa tulisi pyrkiä lähestymään selitysmallia, jossa otettaisiin tarkemmin huomioon se, miten ulkopuoliset tapahtumat hahmottuvat yksilöiden tajunnassa ja millä tavoin yksilöt nämä tapahtumat ymmärtävät. Möller ja Wilson (1995:46) korostavat niinkään eri näkökantojen yhdistämistä monimutkaisten liikesuhteiden ymmärtämiseksi. Myös Lindblom (2003: 38-39), joka on väitöskirjassaan tiivistänyt hyvin suhdetutkimuksen nykytilan, korostaa, että vaihdantasuhteiden muutoksen selittäminen ei ole aivan niin yksiselitteistä kuin taloustiede antaa olettaa, kun se selittää muutosta tavoitteisiin ja päämääriin tähtäävän rationaalisen päätöksenteon kautta. Rationaalista päätöksentekoa summentavat sosiologisesta näkökulmasta nousevat yksilöiden tulkintojen kautta syntyvät merkitysrakenteet, joiden esiin nostamista hän pitää selkeänä edistysaskeleena vaihdantasuhdetutkimuksissa. Yksilöiden tajunnalliset merkitysrakenteet ovat se mekanismi, jonka kautta voidaan tehdä ymmärrettäväksi osapuolten käyttäytymisessä ilmenevät muutokset (Lindblom 2003: 84), mikä on mielenkiintoinen tutkimuslöydös tämän tutkimuksen kannalta.

Granovetter (1985) on jo lähes kaksi vuosikymmentä sitten esittänyt, että taloudellinen toiminta ja sosiaaliset suhteet liittyvät toisiinsa. Liiketoimintaa voi siten ymmärtää vain suhteessa siihen sosiaaliseen ympäristöön, johon se sisältyy. Granovetter kirjoitti (1985: 487, 491):

”Toimijat eivät käyttäydy tai tee päätöksiä kuten atomit sosiaalisen toimintaympäristönsä ulkopuolella eivätkä he pidä orjallisesti kiinni käsikirjoituksesta, jonka heille ovat tehneet edustajat jostakin tietyistä yhteenliittymästä tai sosiaalisesta luokasta, johon he sattuvat kuulumaan. Heidän toimintapyrkimyksensä sisältyvät sen sijaan vallitseviin konkreettisiin sosiaalisten suhteiden järjestelmiin. ... Normaali taloudellinen analyysi laiminlyö yksittäisten toimijoiden identiteetin ja aikaisemmat suhteet, mutta järkevä yksilö tietää paremmin luottaen näitä suhteita koskevaan tietoonsa.”

Granovetter korostaa konkreettisten henkilökohtaisten suhteiden ja niiden muodostamien verkostojen merkitystä luottamuksen rakentamisessa ja erilaisten suhdetta haittaavien tekijöiden ehkäisemisessä. Kansainvälistyminen synnyttää hänestä erillisiä riippumattomia

yksikköjä tiheimmän sosiaalisten suhteiden verkoston, mikä pääasiassa selittää verkostojen tehokkuutta. Hänen näkökantaansa ovat myöhemmin tukeneet useat tutkijat, mm. Uzzi (1997), Möller & Wilson (1995), Håkansson & Snehota (2000) sekä Halinen & Salmi (2001). Myös Easton (1992: 26) kuvaa yleisesti yritystä sitä rajoittavan ja mahdollisuuksia antavan suhdeverkoston ympäröimänä. Keskeisenä käsitteenä hän pitää tasapainottamista, ”nuoralla kävelemisen taitoa”, jossa ongelmana on kustannustehokkuuden (cost efficiency) ja organisaation tehollisuuden (effectiveness) yhdistäminen. Organisaatiot voivat liittyä toisiinsa aikaisempien liikesuhteidensa (relational embeddedness), aikaisempiin liikesuhteisiinsa kuuluneiden yhteisten kumppaniensa (structural embeddedness) tai samanlaisen tai erilaisen verkostoasemansa (positional embeddedness) kautta (Gulati & Gargiulo 1999). Uzzin (1997) mukaan rakenteellisesti yhteen liittyvä liikesuhde on luottamuksellinen sisältäen hienojakoisen, hiljaisen ja kokonaisvaltaisen tiedon siirtoa sekä yhteisiä ongelmanratkaisuja. Henkilökohtaiset suhteet ja henkilökohtaisten suhteiden verkostot ovat kuitenkin toistaiseksi jääneet suuressa määrin huomiotta sekä vuorovaikutus- ja verkostotutkimuksessa että palvelujen markkinointia käsittelevissä tutkimuksissa (Halinen & Salmi 2001).

Yritysten toisiinsa liittymisen tai juurtumisen (embeddedness) tarkastelu, joka tarkoittaa yritysten ja niiden muodostamien verkostojen sekä sosiaalista että historiallista rakentamista, voi auttaa myös liiketoimintaverkostojen kehittymisen ymmärtämisessä (Halinen & Törnroos 1998). Liiketoimintaverkostoja voi pitää monimutkaisina rakenteina, joissa yritysten väliset liikesuhteet liittyvät toisiinsa. Edustuksellisen roolin (representational role) käsite on Halisen ja Törnroosin (1998) esittämä keino ymmärtää liiketoimintaverkostojen liittymistä toisiinsa ja liittymisen merkitystä verkoston kehitykselle. Edustuksellinen rooli merkitsee, että toimijat – yritykset tai yksilöt – sinänsä ja toimiensa kautta edustavat maataan, toimialaansa, yritystään tai osastoaan toisten verkoston jäsenten silmissä tietyllä hetkellä. Ne edustavat myös tiettyjä aikaisemmin tai vastikään hankittuja resursseja, tietämystä, informaatiota, kokemusta ja uskottavuutta. Halinen ja Törnroos (1998) väittävät empiirisen tapaustutkimuksensa perusteella, että suuri osa verkostoissa tapahtuvista muutoksista syntyy siitä, kun jotkut tietyt toimijat toimivat muutosagentteina, ja kun monimutkaiset voimarakenteet vaikuttavat verkoston ajalliseen ja laajuuteen liittyvään kehityk-

seen. Yritysten ja yksilöiden edustuksellinen luonne yhdistää yritykset ja yksilöt vaaka- ja pystysuunnassa verkoston eri tasojen kanssa.

Organisaatioiden liittyminen toisiinsa aikaisempien sosiaalisten suhteiden kautta kehittää organisaatioiden välistä sosiaalista pääomaa, joka on viime aikoina herättänyt kasvavaa kiinnostusta tutkijoissa (esim. Tsai & Ghoshal 1998). Yrityksen identiteetti heijastaa sen läheisiä kumppaneita eli sen sosiaalista pääomaa, minkä vuoksi toimittajan sosiaalinen pääoma on asiakasyritykselle resurssi, jota se voi hyödyntää kilpailukyvyyn rakentamisessa ja innovaatioiden kehittämisessä (Gadde & Håkansson 2001: 131; Vihma 1999).

Yli-Renko (1999: 93) määrittelee sosiaalisen pääoman käsitteen sosiaalisiksi suhteeksi, joka luo yrityksille mahdollisuuden päästä toisen osapuolen resursseihin. Yrityksen kehityessä sen perustajan sosiaalinen pääoma muuttuu yrityksen sosiaaliseksi pääomaksi, joka säilyy siinä yritysten välisten suhteiden verkostossa, joka yrityksellä on asiakkaiden, toimittajien, rahoittajien ja muiden organisaatioiden kanssa. Tämän tutkimuksen kannalta on tärkeä Yli-Rengon (1999: 191–199) väite, jonka mukaan sosiaalinen pääoma helpottaa oppimista, koska se mahdollistaa yrityksen pääsevän ulkopuolisiin oppimisen lähteisiin ja lisää osapuolten halukkuutta kahdensuuntaiseen vuorovaikutukseen sekä parantaa tiedon siirron ja omaksumisen tehokkuutta. Hänen tutkimuksensa osoittaa, että mitä enemmän markkina- ja teknologiatietoa uusi teknologiaperustainen yritys hankkii avainasiakkaaltaan, sitä enemmän tuotteita, palveluja ja teknologioita se pystyy kehittämään. Liikesuhteen tulokset eivät riipu niinkään paljon siitä, kuinka paljon liikesuhteita yrityksellä on tai kuinka laajoja sen liiketoimet on tietyn kumppanin kanssa, vaan siitä, kuinka se hallitsee liikesuhteensa ja oppiiko se niissä. Riippuvuussuhteen johtamisen tapa määrittää toisin sanoen liikesuhteen tuloksellisuutta. Yli-Renko tuo tuloksillaan lisätietoa siihen keskusteluun, jossa käsitellään vahvojen tai heikkojen siteiden merkitystä sosiaalisen pääoman muotoina, väittämällä molempien siteiden olevan tärkeitä (Yli-Renko 1999: 190, 200; Granovetter 1972). Sosiaalinen vuorovaikutus (vahvat siteet) helpottavat oppimista mahdollistamalla monimutkaisen ja hiljaisen tiedon siirron. Siteet asiakasverkostoon (heikot siteet) tarjoavat toisaalta uutta, ulkopuolista tietoa, joka ei saata olla yhtä monimutkaista tai hiljaista kuin avainasiakkaalta sosiaalisessa vuorovaikutuksessa saatu tieto, mutta saattaa antaa uusia näkökulmia ja laajentaa yrityksen ulkopuolista tietopohjaa. Vahvat ja heikot

siteet voivat tarjota pääsyn erilaisiin resursseihin. Toisaalta sosiaalisen pääoman suuri määrä voi Yli-Rengon mukaan aiheuttaa vaaroja ja lisäkustannuksia mm. tiedonhankintaan liittyen.

Halinen ja Salmi (2001) jakavat Cunninghamin ja Turnbullin (1982) työhön perustuen henkilökohtaisten suhteiden tehtävät kahteen ryhmään: perustehtäviin, jotka tekevät suhteen mahdolliseksi ja ylläpitävät sitä, sekä erityistehtäviin, jotka liittyvät liikesuhteiden kriittisiin vaiheisiin eli sen alkuun, loppuun ja kriisien hallintaan. Henkilökohtaisilla suhteilla on kolme tärkeää tehtävää: tiedon vaihdanta ja arviointi sekä neuvottelu ja sopeutuminen. Liikesuhteiden kehittämisessä ja muutoksissa henkilökohtaiset suhteet voivat toimia suhteita kehittävinä tekijöinä tai niiden kehitystä ja olemassaoloa estävinä tekijöinä. Liikesuhteiden kriittisissä vaiheissa henkilökohtaisilla suhteilla on tärkeä rooli kriiseistä ulos johtavien ovien avaajina ja niiden sulkijana sekä kriisien hallinnassa, synnyttämisessä ja jälkihoidossa. Henkilökohtaiset suhteet voivat myös aiheuttaa kriisejä tai voivat pahentaa kriisien kielteisiä vaikutuksia. He myös korostavat, että henkilökohtaisen suhteen tai yksittäisen yksilön vaikutus riippuu oleellisesti henkilökohtaisten suhteiden verkoston vahvuudesta. Vahva verkosto luo sosiaalista painetta ylläpitää liikesuhdetta. He pitävät myös todennäköisenä, että johtotason hyvät henkilökohtaiset suhteet vahvistavat liikesuhteita ja saavat ne kestämään muita suhteita enemmän. Toisaalta Holmlund (1997: 257), joka on yhdistänyt toisiinsa verkostotutkimuksen ja palvelujen markkinoinnin lähestymistavat ja tunnistanut liikesuhteen laadun avainelementtejä, korostaa, että liikesuhteen laatua on vaikeaa ymmärtää ilman tarkasteltavien yritysten liiketoimintaympäristön ymmärtämistä. Steinby (2002) korostaa puolestaan vakiintuneen toimintaympäristön – kuten perinteiden, sääntöjen, lainsäädännön ja organisaatorakenteen – vaikutusta verkostoon. Sosiaaliset rakenteet, kuten yritysverkostot, ovat entistä enemmän kiinni toisissaan, minkä vuoksi strategisesti selkeä verkostorakenne ei aina viittaa sen alla olevaan sosiaaliseen verkostoon.

Liike- ja sosiaalisten suhteiden liittymiseen toisiinsa ja niiden tasapainottamiseen tuovat lisävalaistusta myös Jancic & Zabkar (2002), Mainela (2002), Spekman, Isabella & MacAvoy (2001) ja Vesalainen (2002). Jancic ja Zabkar (2002) korostavat sosiaalisen vaihdannan teorian hyödyntämistä nykyistä paremmin markkinointisuhteiden hyödyntämisessä. Heistä todellisia suhteita voi olla olemassa vain henkilöiden välisissä yhteyksissä, ja

että niin liike-elämän kuin muidenkin elämänalueiden suhteet kehittyvät empaattisen keskinäisen vuorovaikutuksen tuloksena. Sosiaalisen vaihdannan teoria selittää inhimillisen vuorovaikutuksen kahta perusprosessia – ystävyyden rakentumisen prosessia ja vastakkaisien valtasuhteiden prosessia. Sosiaalisen vaihdannan teorian mukaan molemmat osapuolet ovat halukkaita jatkamaan samaa arvontuotantoa tai jopa lisäämään sitä, jos ne ovat toteutetun liiketoimen jälkeen tyytyväisiä sen tuottamaan arvoon. Tämä mahdollistaa tulevien liiketoimien lisäarvon ja monipuolisuuden kasvamisen sekä erityisesti osapuolten välisen läheisemmän ja ystävällisemmän suhteen vakiintumisen.

Mainela (2002: 148, 162–164) luonnehtii pohjoismaalais-puolalaista yhteisyritystä käsittelevässä tutkimuksessaan liikesuhteita henkilöiden välisiksi nelitasoisiksi suhteiksi, joiden olemassaolo vaikuttaa avainyrityksen suhteiden tyypeihin ja rooleihin. Hänen työnsä rikastuttaa aikaisempaa suhteiden perusjakoa heikkoihin ja vahvoihin siteisiin. Hänen mukaansa yksittäinen liikesuhde voi sisältää kaikki neljä erityyppistä henkilöiden välistä suhdetta tai vain osan niistä. Se, mitä tasoja liikesuhde sisältää, vaikuttaa johtajien kykyyn käyttää suhdetta liiketoiminnan kehittämiseen ja liiketoimintaan liittyvien ongelmien ratkaisemiseen. Raportoivia suhteita voi käyttää lähinnä vain yksinkertaisen informaation välittämiseen, ja organisaatiokontakteja tiettyjen, melko rutiininomaisten asioiden hoitamiseen. Henkilökohtaiset ja ystävyyssuhteet ovat tarpeen äkillisten ja odottamattomien ongelmien ratkaisemisessa. Mainelan mukaan raportoivat suhteet ja organisaatiokontaktien kehittäminen ja hyödyntäminen luonnehtivat tyypillistä johtotason verkostoitumista ja henkilökohtaiset ja ystävyyssuhteet yrittäjämäistä verkostoitumista. Yritysjohtaja voi kuitenkin käyttäytyä sekä johtajamaisesti että yrittäjämäisesti yksittäisessä liikesuhteessa riippuen kyseessä olevasta asiasta. Mainelan tulokset korostavat yritysjohtajien tarvetta tasapainottaa johtajamaista ja yrittäjämäistä verkostoitumista.

Mainelan (2002: 142–143) tutkimuksen mukaan yhteisyrityksen kehittymisen myötä markkinat sitoutuivat ja liittyivät toisiinsa entistä enemmän, ja aktiivinen vuorovaikutus ja varsin henkilökohtaisten asiakassuhteiden vakiintuminen olivat tärkeitä. Sekä asiakassuhteiden kehittyminen että tiedonsiirto korostivat yhteisyrityksen osapuolten keskinäistä sosiaalista liittymistä toisiinsa, koska ne molemmat edellyttivät läheistä henkilötason vuorovaikutusta. Organisaatiosuhteiden sijaan ydinverkostoa alkoivat hallita henkilö-

kohtaiset suhteet, joita kuvaavat läheinen vuorovaikutus, henkilökohtaisen tason luottamus sekä oleminen käytettävissä toisen osapuolen palvelemiseksi. Sekä markkinat, teknologia että sosiaalinen toiminta liittyivät verkostossa toisiinsa. Mainelan tulokset heijastavat samalla myös itäeurooppalaista liiketoimintatapaa.

Liike- ja sosiaalisten suhteiden tasapainottamista strategisten verkostojen johtamisessa korostavat myös Spekman ym. (2001: 99), joiden mukaan jomman kumman puolen korostaminen heikentää verkoston perustaa. Kumppanit sitoo yhteen verkoston ilmapiiri, joka perustuu vastavuoroisuuteen, luottamukseen ja keskinäiseen riippuvuuteen ja vaatii kehittyäkseen aikaa ja ponnistuksia (Spekman ym. 2001: 101–115).

Verkoston ilmapiiriin vaikuttavat myös organisaatioissa työskentelevien ihmisten tunteet. Brundin (2002: 318) pitää tunteita perustana yhteisille toiminnoille sekä halukkuuden tai haluttomuuden synnyttämiseksi muutosprosessissa, mikä lopulta vaikuttaa prosessin etenemiseen tai sen hiipumiseen. Brundinin (2002: 82) mukaan tunteet rakentuvat sosiaalisesti ja riippuvat olosuhteista, koska ne ovat riippuvaisia suhteista ja vuorovaikutuksesta. Tunteet kehittyvät, muuttuvat ja suuntautuvat uudelleen institutionaalisten ja organisaationaalisten yhteyksien mukaan. Ne voidaan ilmaista tai olla ilmaisematta. Brundinin tulokset ovat tärkeitä myös yrityksen vaativassa kilpailuympäristössä oppimisen ja selviytymisen sekä kehittämiskulttuurin syntyminen kannalta, koska halukkuus muutokseen ja jatkuvaan kehittymiseen riippuu organisaatiossa työskentelevien ihmisten tunteista. Myös vuorovaikutuksessa olevien ihmisten etiikan voidaan ajatella vaikuttavan sekä suhteisiin, vuorovaikutukseen että vuorovaikutuksessa kehittyviin ihmisten tunteisiin (Morris 1997: 29–30, 103, 157). Eettisen organisaatio- ja verkostokulttuurin kehittäminen (Treviño & Nelson 1999: 204) niin, että ennakoivasti suunnataan sekä organisaation muodolliset että epämuodolliset järjestelmät tukemaan eettistä käyttäytymistä, mahdollistaa ihmisten käyttäytymisen tavalla, joka on sopusoinnussa heidän omien käsitystensä kanssa siitä, mikä on oikein.

Vesalainen (2002: 50) on tehnyt seuraavan yhteenvedon näkökannoista, joissa tarkastellaan organisaatioiden sosiaalista liittymistä toisiinsa:

- Mitä kehittyneempää erityyppistä luottamusta on organisaatioiden ja henkilöiden välillä, sitä tiiviimmin organisaatiot ovat liittyneet toisiinsa ja sitä parempaa yhteistyötä voidaan kehittää.
- Mitä kehittyneempää ja tiiviimpää organisaatioiden ja henkilöiden välinen vuorovaikutus, tiedon vaihto ja oppiminen ovat, sitä tiukemmin organisaatiot ovat kiinnittyneet toisiinsa, ja tämä yhteys kehittää ja hyödyttää molempia osapuolia.
- Mitä paremmin organisaation toimijat (henkilöstö) ovat tietoisia yhteisestä tarkasteluohjelmastaan, mitä samantapaisempi ajattelutapa heillä on yhteistyön sisällöstä, mitä paremmin he ymmärtävät toinen toisiaan ja mitä korkeatasoisempaa oppiminen on, sitä parempia ovat yhteistyön tulokset.

Vesalainen (2002: 153–155) korostaa vaihdantasuhteen olemassaoloa liikesuhteen lähtökohtana. Rakenteelliset ja strategiset siteet yritysten välillä vaikuttavat sosiaalisen siteen muodostumiseen, samalla kun yritysten sosiaalinen liittyminen toisiinsa voi vaikuttaa keskinäisen liiketoiminnan kehittymiseen. Edelleen hän korostaa, että yhteistyösuhteen syvyyden ratkaisee sen sopivuus. Kumppanuus on kahden kauppa, ja varsinkin pitkälle kehittyvissä yritysten välisissä suhteissa keskinäiset panostukset, sitoutumiset, vastavuoroisuus, samalla tavalla ymmärretyt periaatteet ja yhteisen tai tasapuolisesti jaetun hyödyn toteutuminen on välttämätöntä. Todellisuudessa toimijat yhteistyösuhteessa pysyvät jokseenkin samoina, ja muuttuva tekijä on suhde. Toisin sanoen pelijoukkueet pysyvät samoina, mutta pelityyli muuttuu (Vesalainen 2002: 201–202).

2.2.6 Yhteenveto

Kappaleessa 2.2 käsiteltyyn verkostojen ja suhteiden kehittymistä koskevaan kirjallisuuden tutustuminen auttoi kohdistamaan päähuomioon siihen asiakasrajapintaan, johon yritysten oppiminen ja kiinnittyminen kansainvälisesti toimivan asiakkaansa liiketoimintaan liittyy. Tarkastellun verkostojen ja suhteiden kehittymistä koskevan kirjallisuuden keskeiset löydökset olivat seuraavat:

Strategisia verkostoja on kirjallisuudessa pidetty sopivana järjestelyinä pienille ja keski-suurille innovoiville tuotantoyrityksille kilpailussa dynaamisilla markkinoilla. Strategiset verkostot ovat tärkeitä myös teknisen kehityksen takia, sillä asiakasyritykset luottavat yhä enemmän toimittajiin, jotka voivat tarjota niille keskeisiä teknisen kehittymisen väyliä. Niissä toisistaan riippumattomat yksiköt pitävät suhdettaan yhteistyösuhteena, koska ne uskovat saavuttavansa yhteistyön kautta aikaisempaa enemmän tuloksia tasapuolisesti. Toimintaansa kehittäviä strategisia verkostoja voidaan tarkastellun kirjallisuuden perusteella pitää osaamisverkostoina, jotka kuuluvat uusimpaan 2000-luvun vaihteeseen sijoitettavaan strategisten verkostojen tuotantomalliin. Niiden tyypillisiä piirteitä ovat erityisesti arvoketjujen, luovuuden, innovatiivisuuden, oppimisen ja asiakaslähtöisyyden hallinta.

Keskeinen kirjallisuuslöydös oli myös se, että yritysten ydinosaamisalueiden ja niihin liittyvien suhteiden yhdessä kehitymisestä ja yhdessä oppimisesta on tullut entistä strategisempia asioita. Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle edellyttää eri vaiheissaan erilaista osaamista, joten yritysten on kehitettävä osaamistaan samalla kun ne etenevät arvon tuottamisessa korkeammalle tasolle. Markkinalähtöinen liiketoimintaosaaminen kehittyy yksittäisten liiketoimien osaamisesta lisäarvoa tuottavaksi suhdeosaamiseksi ja edelleen yhteistyökumppanuuden osaamiseksi. Mitä monipuolisemmaksi osaamisalueiden kirjo kasvaa, sitä enemmän osaamisalueet ja suhteet kehittyvät yhdessä strategisessa verkostossa. Yhdessä kehittyminen luo haasteen strategisten verkostojen toimijoille oppia pääasiakkaistaan. Toisaalta se edellyttää myös sitä, että asiakas vahvistaa toimittajiensa asemaa. Tuotekehitysyhteistyö voi olla keino päästä ”arvotähtiin”, prosesseihin, joissa yritys ja asiakas yhdessä voivat tuottaa lisäarvoa.

Liikesuhdetta voi aikaisempien tutkimusten valossa pitää myös vaiheittain kehittyvänä vastavuoroisena prosessina, ja varsinkin ristiriitojen hallinnan ymmärtäminen on keskeistä yrityksen välisen vuorovaikutuksen ymmärtämisessä. Sekä verkostotutkimuksen että prosessinäkökulmaa edustavien liikesuhteiden kehittymistä tarkastelleiden tutkimusten tuottamat tarkastelukeyhdykset vahvistavat käsitystä liikesuhteen kehittymisestä kokeilujen kautta syklisesti ja vähitellen lyhytkestoisista ja vähän riskejä sisältävistä liiketoimista kohti pitkäkestoisia suhteita, joihin liittyy sekä suhteen vakiinnuttamista että erilaisia sopeutumismekanismeja. Verkostotutkimus korostaa lisäksi keskinäistä luottamusta ja

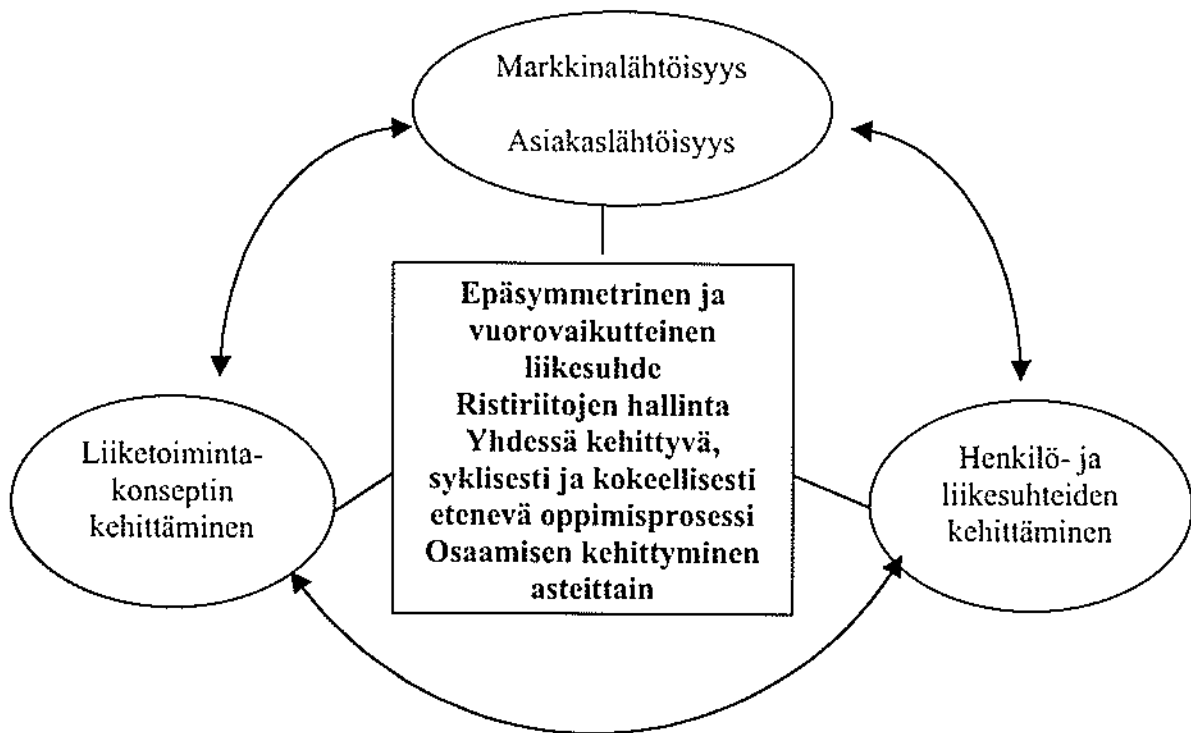
sitoutumista, vuorovaikutusta, erilaisten näkemysten aiheuttamien ristiriitojen hallintaa sekä kehittämiskykyä ja -aktiiviteettia keskeisinä elementteinä pitkäkestoisen asiakaslähtöisen liikesuhteen kehittymisessä. Prosessinäkökulmaa ja epäsymmetrisyyttä edustavat liikesuhteiden kehittymistä koskevat keskustelut korostavat erityisesti suhteen kehittymisen kokeellista luonnetta, jossa toimittajayrityksen on ansaittava jokainen kehittymisen vaihe, ja liikesuhteiden siteitä – vetovoimaa, luottamusta ja sitoutumista – suhteen sisällön perusosina sekä sitä, että sekä vetovoiman että luottamuksen ylläpitäminen vaatii jatkuvia ponnistuksia liikesuhteen osapuolilta. Kehittyvät liikesuhteen siteet sisältävät vaihdantasuhteen jatkuvuuden ulottuvuuden eli osapuolten molemminpuoliset odotukset tulevista vuorovaikutuksista. Haasteeksi tälle tutkimukselle muodostuu näin ollen vuorovaikutuksen dynamiikan tarkasteleminen ristiriitojen hallinnan oppimisprosessina, mikä voi auttaa ymmärtämään aikaisempaa paremmin vuorovaikutuksen dynaamista sisältöä.

Liike- ja sosiaalisten suhteiden yhteen liittymistä käsittelevät keskustelut korostavat liike- ja sosiaalisten suhteiden eli johtajamaisen ja yrittäjämäisen verkostoitumisen tasapainottamista toistensa kanssa muuttuvien tilanteiden mukaan, mikä on niinikään tärkeä tutkimuslöydös käsillä olevan tutkimuksen kannalta. Tasapainottamisen avulla liikesuhdetta on mahdollista muuttaa vastaamaan jatkuvasti muuttuvan liiketoimintaympäristön synnyttämiin uusiin haasteisiin. Yritysten sosiaalinen liittyminen toisiinsa synnyttää sosiaalista pääomaa, joka helpottaa oppimista ja innovaatioiden kehittämistä. Henkilökohtaisilla suhteilla on tärkeä rooli erityisesti liikesuhteiden kriittisissä vaiheissa kriiseistä ulos johtavien ovien avaajina ja niiden sulkijana sekä kriisien hallinnassa, synnyttämisessä ja jälkihoidossa. Varsinkin pitkälle kehittyvissä yritysten välisissä suhteissa keskinäiset panostukset, sitoutumiset, vastavuoroisuus, samalla tavalla ymmärretyt periaatteet ja yhteisen tai tasapuolisesti jaetun hyödyn toteutuminen on välttämätöntä. Tärkeä yhdistävä tekijä on yritysten muodostaman liiketoimintaverkoston ilmapiiri, johon vaikuttavat myös eri organisaatioissa olevien ihmisten tunteet ja etiikka. Eettisen organisaatio- ja verkostokulttuurin kehittäminen ennakoivasti voi lisäksi saada ihmiset myös käyttäytymään tavalla, joka on sopuisuudessa heidän omien käsitystensä kanssa siitä, mikä on oikein.

2.3. Yhteenveto asiakaslähtöisen strategisen liikesuhteen kehittämiseen liittyvän kirjallisuuden annista kohdeilmiön tarkasteluun

Luvussa kaksi käsitellyn, markkina- ja asiakaslähtöisyyden kehittämiseen ja strategisten verkostojen, strategisten ydinverkostojen ja liikesuhteiden kehittämiseen liittyvän kirjallisuuden keskeinen anti tutkimuksen kohdeilmiön tarkasteluun on esitetty kuvassa 5. Tarkastellun teoreettisen keskustelun avulla asiakaslähtöisen strategisen liikesuhteen kehittämisessä syntyviksi keskeisiksi jännitteiksi voidaan nimetä (a) markkina- ja asiakaslähtöisyys, (b) henkilö- ja liikesuhteiden kehittäminen sekä (c) liiketoimintakonseptin kehittäminen.

Tutkimuksen kohdeilmiö, asiakassuhteeseen ison kansainvälisen toimijan kanssa sitoutuneen valmistajan pyrkimys kehittyä asiakassuhteessa, edustaa epäsymmetristä liikesuhdetta. Tarkastellun kirjallisuuden perusteella kansainvälisillä markkinoilla toimiva avainasiakas synnyttää yritykselle markkina- ja asiakaslähtöisyyden paineen, joka merkitsee samalla, että halu kiinnittyä kansainvälisen avainasiakkaansa toimittajaksi synnyttää strategisessa verkostossa toimivalle yritykselle haasteen oppia pääasiakkaastaan. Varsinkin ristiriitojen hallinta on kirjallisuuden perusteella yritykselle tärkeää asiakaslähtöisyyden kehittämisessä. Markkina- ja asiakaslähtöisyyden, yhteistyökumppanuuden ja henkilö- ja liikesuhteiden kehittämisen välillä on jännite, joka syntyy markkinalähtöisen liiketoimintaosaamisen kehittyessä asteittain yksittäisten liiketoimien osaamisesta lisäarvoa tuottavaksi suhdeosaamiseksi ja edelleen yhteistyökumppanuuden osaamiseksi. Liikesuhteiden ja sosiaalisten suhteiden tasapainottamisen avulla on mahdollista vastata asiakaspaineisiin ja helpottaa oppimista. Käytännössä kyse on yhdessä kehittymisestä eli vuorovaikutteisesta liikesuhteesta sekä syklisestä ja kokeellisesti etenevästä oppimisprosessista ja osaamisen asteittaisesta kehittymisestä konkretisoituen liiketoimintakonseptin jatkuvana kehittämisenä. Liiketoimintakonseptin kehittäminen on puolestaan välttämätöntä asiakaslähtöisyyden paineen hallitsemiseksi, mikä synnyttää jännitteen liiketoimintakonseptin kehittämisen sekä markkina- ja asiakaslähtöisyyden välille.



Kuva 5. Asiakaslähtöisen strategisen liikesuhteen kehittämisen keskeiset jännitteet ja ominaispiirteet.

Asiakaslähtöisen strategisen liikesuhteen keskeisten jännitteiden ja ominaispiirteiden nimeämisen jälkeen tutkittavan ilmiön lisäymmärrystä haetaan luvussa kolme oppimisen kehittymistä käsittelevästä kirjallisuudesta.

3 Oppimisen kehittyminen

Liikesuhteeseen kansainvälisen ison asiakkaan kanssa sitoutuneen valmistajan pyrkimys kehittyä asiakassuhteessa edellyttää oppimista ja oppimisen kehittymistä. Tässä luvussa organisaation oppimista tarkastellaan dynaamisena ilmiönä ekspansiivisen oppimisen näkökulmasta. Tämän vuoksi tutkittavan ilmiön kannalta keskeiset teoreettiset lähestymistavat liittyvät toisaalta keskusteluihin, jotka käsittelevät oppimisen edellytysten luomista, ja toisaalta keskusteluihin, joissa tarkastellaan käyttäytymisen ja toimintatapojen kehittämistä.

3.1 Oppimisen edellytysten luominen

Yritysten ja organisaatioiden toimintaympäristöä leimaa tätä nykyä muutos ja sen mukanaan tuoma epävarmuus. Yritys tai organisaatio ei voi pysyä jatkuvasti täysin tasapainossa, vaan sen tulee jatkuvasti muuttaa rakenteitaan ja järjestelmiään, jotta se ei luisuisi luutuneeseen järjestykseen tai täydelliseen epäjärjestykseen, sillä molemmat ääritilat tukahduttavat tehokkaan toiminnan (Aula 1999: 198–199). Kilpailuympäristön muuttuminen on jatkuvaa ”mullistusta”, mikä edellyttää yritykseltä erityisesti kykyä selviytyä prosesseista pystyäkseen kehittämään kilpailukykyään (Buchanan & Huczynski 1997: 482–483). Kilpailussa selviytyminen ja vastaaminen kilpailuympäristön synnyttämiin paineisiin ja haasteisiin edellyttävät myös kyvykkyyttä seurata ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja ennakoita niitä. Toimiessaan muuttuvassa liiketoimintaympäristössä yritykset ja organisaatiot sekä niiden muodostamat verkostot tarvitsevat entistä enemmän sellaisia tiedonhankintajärjestelmiä, jotka auttavat niitä olemaan hereillä ja löytämään jatkuvasti ongelmia, muutoksia ja ristiriitoja sekä tiedostamaan uusia kehittämisideoita ja tunnistamaan asiakastarpeita. Tällaiset tiedonhankintajärjestelmät voidaan suunnitella toimintaa etukäteen varoittaviksi järjestelmiksi. Jos viive eli reaktioaika, joka kuluu ensimmäisten muutossignaalien havaitsemisesta niihin reagoimiseen, on kilpailijoita lyhyempi, organisaatiolla on kilpailuetua. Yrityksen on toisin sanoen luotava edellytykset strategiselle oppimiselleen joustavan asiakaslähtöisen visioinnin, toimintaympäristön jatkuvan luotauksen sekä haasteiden hallinnan kautta.

3.1.1 Joustava visiointi ja toimintaympäristön luotaus

Pyrkimys kehittyä ison kansainvälisen toimijan asiakassuhteessa ja siihen kiinnittyminen edellyttävät yritykseltä ja koko sen kumppanuusverkostolta yhteistä asiakaslähtöistä liiketoimintafilosofiaa tai visiota, mikä merkitsee jatkuvaa yhteistä sitoutumista hyötyjen ja lisäarvon tuottamiseksi asiakkaalle. Käytännössä tämä tarkoittaa, että toisiinsa kytkeytyneiden eri verkostokumppanien työvaiheiden sarja on yhteistyötä, joka on kriittisellä polulla koko ajan. Jotta tämänkaltainen yhteistyö onnistuu ja asiakas saa toivomaansa lisäarvoa, yritysten on strategioidensa mukaisesti kyettävä hankkimaan tietoa ympäristöstään ja yhdistämään tiedonhankinta organisaation oppimiseen.

Tässä tutkimuksessa yrityksen visiolla tarkoitetaan laajaa ja jatkuvasti kehittyvää kuvausta siitä, mitä yritys haluaa saavuttaa pitkällä aikavälillä. Muuttuvassa toimintaympäristössä organisaatiota kohti kilpailukykyistä asemaa ajavasta visiosta voidaan käyttää myös nimitystä strateginen aikomus (strategic intent), joka ilmentää joustavaa ja jatkuvasti kehittyvää ja kypsävää visiointia, ja joka sisältää yrityksen strategisten päämäärien muodostamisen ja avainkilpailutekijöiden täsmentämisen tietyssä ympäristössä (esim. Skat-Rørdam 1999: 43–46). Myös mm. Aula (1999: 220–221) ja Stacey (1992: 27, 136) tukevat näkemystä joustavasta visioinnista ja korostavat, että organisaatioiden tärkein tehtävä on tuottaa jatkuvasti uudelleen identiteettinsä, jota voidaan kutsua myös pyrkimykseksi tai liiketoimintafilosofiaksi tai liiketoimintakulttuuriksi. **Liiketoimintakulttuurin jatkuva uudelleen tuottaminen on edellytys myös yrityksen kiinnittymiselle kansainvälisen toimijan asiakassuhteeseen ja siinä kehittyemiselle.**

Organisaation kyky sopeutua tehokkaasti ympäristöönsä riippuu sen kyvystä havaita ja tulkita ulkoisia muutoksia. Organisaation ympäristön luotaus (environmental scanning), jonka rinnakkaistermi on business intelligence (BI), on tiedon hankintaa ja käyttöä organisaatiota ympäröivistä tapahtumista, trendeistä ja suhteista, joista tietäminen auttaa organisaatiota suunnittelemaan tulevaa toimintaansa (Choo 2000: 81, 201). Suomenkielinen termi markkinatieto voi laajassa merkityksessään ulottua mainituille monille tiedon tasoille (Vaarnas, Vihavainen & Virtanen 1998: 11). Åberg (2000: 74) määrittelee luotauksen prosessiksi, jonka avulla organisaatio pyrkii havaitsemaan heikot muutossignaalit riittävän

ajoissa, jotta se ehtii ryhtyä oikaiseviin toimiin. Aula (1999: 221) tiivistää puolestaan luotauksen organisaation ja sen ympäristön havainnoinniksi sekä organisaation toiminnan kannalta oleellisen erottamiseksi epäoleellisesta. Luotausta ei myöskään usein ole ennakolta suunnattu mihinkään tiettyyn tarkoitukseen tai olemassa olevaan tietotarpeeseen, eikä etukäteen tiedetä, mitä tulevaisuuteen vaikuttavia seikkoja nousee esiin.

Luotauksessa voidaan erottaa kuusi vaihetta (Åberg 2000: 238–239). (1) Oleelliset liiketoimintaympäristöön liittyvät ja sisäiset tekijät tunnistetaan, ja näissä tekijöissä tapahtuvat, oman toiminnan kannalta oleelliset muutokset määritellään. (2) Kehitetään näille tekijöille arviointimenetelmät. (3) Etsitään ensimmäiset muutossignaalit, heikot signaalit, ja seurataan niitä. (4) Heikot signaalit voivat, jos tarpeellista, johtaa suosituksiin tietyistä toimenpiteistä, sekä (5) toimenpiteisiin, joihin lopulta ryhdytään ja (6) joita pidetään silmällä. Luotaukselle on tyypillistä, että ensimmäiset muutossignaalit ovat yleisesti niin heikkoja, että ne voivat jäädä huomaamatta. Sen vuoksi rinnakkainen tarkastus on tarpeellista. Siinä määrin kuin organisaation kyky sopeutua ulkopuoliseen ympäristöönsä riippuu tapahtuvien ulkoisten muutosten tietämisestä ja niiden tulkinnasta, ympäristön luotaus sisältää sekä tiedon seurantaakin että sen etsimistä. Se voi vaihdella satunnaisesta lounaspöytäkeskustelusta tai vihaisen asiakkaan havainnoinnista muodolliseen markkinatutkimusohjelmaan tai skenaarioiden suunnitteluun (Choo 2000: 72). Tässä tutkimuksessa tarkasteltavan tutkimusilmiön ja siihen liittyvän oppimisen edellytysten luomisen kannalta on mielenkiintoista myös se, että Tidd ym. (1997: 242–244) jakavat luotauksen kahteen osaan: toisaalta markkinoihin ja asiakkaisiin sekä toisaalta teknologiaan.

Aikaisempi tutkimus viittaa myös siihen, että tehokkaalla luotauksella ja suunnittelulla on yhteys yrityksen parantuneeseen oppimis- ja suorituskykyyn. Choo (2000: 198, 202) määrittelee organisaation oppimisen jatkuvana toimintojen kiertona, joka sisältää ulkopuolisen toimintaympäristön aistimista, tapahtuvien ulkopuolisten muutosten havaitsemista, näiden muutosten merkityksen ja tärkeyden tulkintaa sekä sopivien sopeutumiskeinojen kehittämistä tehdyn tulkinnan pohjalta. Luotaus ei kuitenkaan hänestä riitä takaamaan suorituskykyä, vaan keskeistä on kyky yhdistää luotaus organisaation oppimiseen. Luotauksen tulee olla myös yhdenmukaista strategian kanssa – ympäristön luotauksen laajuuden, syvyyden ja kehittyneisyyden tulee vastata niitä vaatimuksia, joita on asetettu

organisaation kasvustrategiassa sovellettavalle informaation käsittelylle. Luotauksesta saatavaa tietoa käytetään lisäksi yhä kasvavassa määrin ohjaamaan strategista suunnittelu-prosessia (Choo 2000: 103; Tenner 2000).

Organisaation oppiminen vaatii "tietämistä" tarpeeksi tulevaisuudesta, jotta organisaatio pystyy suunnittelemaan toimintaansa ja vastaamaan muuttuvan ympäristön haasteisiin (Choo 2000: 221). Tämänkaltainen oppiminen ei etsi tulevien tapahtumien yksityiskohtaisia ennusteita, vaan pyrkii ymmärtämään, mitkä voimat, suhteet ja mikä dynamiikka vaikuttaa muutoksen muotoon ja suuntaan. Sopivia uusia keinoja organisaation oppimiseen ja tulevaisuuden ymmärtämiseen ovat hänestä skenaarioiden laatiminen, systeemijattelu ja kaottisia järjestelmiä tarkasteleva kompleksisuusteoria. Kansainvälistä liiketoimintaa, jonka järjestelmät ovat tyypillisesti jatkuvassa liikkeessä ja järjestelmiä luonnehtivat luontainen muutosherkkyys ja epävakaus, voi pitää kaottisina järjestelminä (esim. Aula 1999: 193; Stacey 2000: 351–392). Arvokasta tämän tutkimuksen kannalta on näkemys, jonka mukaan organisaation käyttäytymisen tulee olla erittäin tilanneherkkää ja kaottisen ympäristön hallinta asiakkaiden, muiden yhteistyökumppanien ja sidosryhmien kanssa toteutettavassa kommunikaatiossa hyvin kontekstiherkkää ja tosiaikaista (Aula 1999: 235–236). Aulan mukaan tapahtumiin saattaa olla mahdollista vaikuttaa juuri ennen kuin järjestelmän käyttäytymisessä tapahtuu bifurkaatio, muutos. Tunnistamalla kaottisen kehityksen laukaisevat tekijät, organisaatioilla saattaa olla mahdollisuus tietää missä, milloin ja miten puuttua sosiaalisten, ekonomisten, poliittisten tai ekologisten ongelmien syntyyn ennalta tai tukahduttaa ne heti syntymän jälkeen (ks. myös Murphy 1996). Myös Tikkanen ja Alajoutsijärvi (2001: 184) ovat viitanneet samaan ajassa elämisen herkkyyteen, mikä vaatii luotauksen avulla hankittavaa tietoa liiketoimintaympäristöstä. Tikkanen ja Alajoutsijärvi (2001: 33, 98) väittävät, että implisiittisen, tuskin koodattavan hiljaisen tiedon määrä kasvaa, kun siirrytään yleisistä osaamisalueista pitkälle räätälöityyn asiakasosaa-miseen, vaikka pätevä liiketoimintatietämys aina perustuukin sekä eksplisiittisen että impli-siittisen tiedon monimutkaiseen yhdistämiseen.

Organisaatiot tarvitsevat informaatiota päätöksentekoa sekä tiedon hankintaa ja tulkintaa varten vähentääkseen epävarmuutta ja epämääräisyyttä toimintaympäristön muuttuessa (Choo & Auster 1993). Sekä muodolliset että epämuodolliset tietolähteet ovat tärkeitä, ja

yritysjohtajien tiedon hankinnassa erityisesti henkilökohtaisten lähteiden merkitys on suuri (ks. myös Powell ym. 1996).

Yritys voi pyrkiä lisäämään herkkyyttään myös avointen keskinäisten keskustelujen ja luovan yhteistyön avulla. Organisaatioiden menestyminen tulevaisuudessa voidaan nähdä riippuvan sosiaalisen toiminnan synnyttämästä reaaliaikaisesta oppimisesta (Anderson & McDaniel 1999) eli siitä, missä määrin organisaatioissa työskentelevät yksilöt ovat valmiita avautumaan kaikkeen uuteen ja erilaiseen. Muilta oppiminen on kuitenkin aina pitkä ja monimutkainen prosessi (Juuti 2001: 227–228). Hargrove (1998: 147, 174–176) yhdistää innovatiivisuuden yhteistyöhön ja puhuu luovasta yhteistyöstä (Juuti 2001: 338–340). Hargroven mukaan luovaan yhteistyöhön perustuva organisaatio käy asiakkaidensa kanssa tavoitteita ja ongelmia koskevaa vuoropuhelua, dialogia. Tällainen organisaatio ei pyri vähentämään monimutkaisuutta vaan löytämään uudenlaisia näkökantoja, joiden avulla asiakkaiden ongelmia voidaan ratkaista. Luovuuden edellytys on avoin vuoropuhelu, joka vaatii tasa-arvoisuutta ja toisten näkökantojen kunnioittamista. Tukea tälle näkökannalle antaa Stacey (2000: 351–392), jonka mukaan keskustelu on itseohjautuva ilmiö, ja keskustelun synnyttämä vuorovaikutus synnyttää uusia toimintamalleja itsekseen. Muutos on mahdollista, kun keskustelu on vapaata ja joustavaa, ja mahdotonta, kun se juuttuu toistuviin teemoihin. Organisaation luovuuden mahdollisuus on hänestä epävirallisissa keskusteluissa ja niiden jännitteessä virallisten toimintamallien kanssa. Hän pitää monipuolisuutta (diversity) muutoksen avaimena. Anderson ja McDaniel (1999) viittaavat ilmapiiriin tai kulttuuriin, joka rohkaisee ihmisiä aktiivisesti osallistumaan keskusteluihin ja vaikuttamaan työhönsä ja organisaationsa menestymiseen sekä löytämään innovatiivisia ratkaisuja asiakkaidensa ongelmiin. Organisaatioissa tapahtuva oppiminen sekä sen monipuolisuus ja hajaantuvat (dissipative) rakenteet voivat myös tarjota keinon ymmärtää satunnaisuuden dynamiikkaa (Dooley & Van de Ven 1999).

Tämän tutkimuksen kannalta keskeistä on myös näkemys keskustelujen tai dialogien yhteisvastuullisuudesta. **Yhteisvastuullisuus perustuu yksilöihin ja yhteistyöhön sekä yhdessä kehittämiseen, jonka tavoite ei ole vain saavuttaa organisaation johdon asettamia päämääriä vaan myös luoda tavoitteita yhdessä ja tehdä työtä niiden eteen** (Juholin 1999: 41–59). Vuorovaikutus ja yhteistyö ovatkin edellytyksiä yhteisen ymmär-

ryksen syntymiselle asioista, ongelmista tai innovaatioista. Yhteisen ymmärryksen syntyminen esille tulleista asioista tai ongelmista on dynaaminen prosessi: tulkinnat vaihtelevat ajassa. Tulkinta perustuu tilanteeseen, tulkitsijoihin ja tietyllä hetkellä havaittujen heikkojen signaalien sisältöön. Parhaimmillaan tulkinta on tapahtuma, jossa asioita tarkastellaan parhaan tietämyksen mukaan niin, että tarpeeksi monella yksilöllä on samansuuntainen käsitys asioiden tilasta (Åberg 2000: 73–74). Ennen uuden tulkinnan syntymistä on lisäksi poisopittava vanhoja käsityksiä (Huber 1991).

Ajassa elämisen herkkyyttä ja liiketoimintaympäristön luotausta tarvitaan myös verkostoyhteistyössä sekä asiakassuhteiden ylläpidossa ja kehittämisessä. Tilanneherkkyys ja reaaliaikaisuus yrityksen ja sen asiakkaiden ja yhteistyökumppanien välisessä vuorovaikutuksessa voi auttaa ongelmien ennaltaehkäisemisessä ja sitä kautta yhteistyön syventämisessä. Verkostojen toimintaa ohjaa yhteinen visio, jota voidaan liiketoimintaympäristön luotauksen avulla jatkuvasti verrata siihen, kuinka kukin yritys soveltaa visiota ja mitä muut tekevät (Åberg 2000: 78). Tulevaisuus muotoutuu siten eri toimijoiden monimutkaisista yhteisistä toiminnoista itseohjautuvissa järjestelmissä, mitä kautta organisaatiot vaikuttavat itse tulevaisuuteensa. Yritysverkostoissa on jo lähtökohtaisesti monipuolisuutta monien yrityskulttuurien kautta, mikä synnyttää itsestään vuorovaikutusta, vaihtelevuutta ja kyseenalaistamista verkoston sisällä. Neergaard (1999: 246) nimittää verkostoja spontaaneiksi, jos ne perustuvat yrityksen luonnollisiin vertikaalisiin ja horisontaalisiin markkinasuhteisiin. Spontaanit verkostot ovat epämuodollisia, niiden muutosprosessit ovat dynaamisia, ja ne pohjautuvat mahdollisuuksien hyödyntämiseen.

Visiointia ja toimintaympäristön luotaamista käsittelevien keskustelujen tärkein anti tämän tutkimuksen kohdeilmion ymmärtämiselle on siinä, että strateginen oppiminen edellyttää liiketoimintakulttuurin jatkuvaa uudelleen tuottamista sekä herkkyyttä elää ajassa. Herkkyys vaatii puolestaan jatkuvaa tiedon luotausta liiketoimintaympäristöstä, sen tapahtumista, suuntauksista niin markkinoiden, asiakkaiden ja liikesuhteiden kuin myös teknologian kehityksen osalta. Ympäristön luotaus on tärkeä apuväline organisaation pyrkiessä sopeuttamaan toimintaansa kulloinkin vallitseviin olosuhteisiin. Asiakaslähtöisyys verkoston yhteisenä arvona edellyttää luovaa yhteistyötä asiakkaiden kanssa. Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen ja kommunikaation, luottamuksellisten henkilökohtaisten suhteiden,

epämuodollisten tapaamisten ja tietojen vaihdon avulla yritykset voivat oppia tietämään asiakkaidensa tuotekehityshaasteita ja tunnistamaan sellaisia kohteita, joita ne voivat aktiivisesti kehittää ja joihin ne voivat tarjota uusia ratkaisuja asiakkailleen. Menestyksellä yritys ei vain mukaudu ympäristön erilaisiin tilanteisiin, vaan myös luo kyseisiä tilanteita. Sama tilanne pätee verkostokumppaneihin: niiden on kehitettävä ymmärrystään ja kunnioitustaan toinen toistensa kieleen ja järjestelmiin sekä hallittava keskinäinen kommunikaatio.

3.1.2 Haasteiden hallinta

Kansainvälisessä asiakassuhteessa kehittymään pyrkivälle yritykselle on oleellisen tärkeää löytää pysyviä keinoja, joiden avulla kokemusten virtaa voidaan havainnoida ja eri tahoilta etsittäviä ja havaittuja heikkoja signaaleja verrata keskenään sekä arvioida niiden merkitystä, jotta viive toimintaan jää mahdollisimman lyhyeksi. Yritykselle on toisin sanoen keskeistä havaita ”savu” ja hallita se, ennen kuin siitä syttyy iso ”tulipalo”. Haasteiden tai kiistakysymysten hallinta (issues management) on ongelmakeskeinen jatkuva prosessi, joka voi auttaa yritystä pysymään sopusoinnussa ulkopuolisen ympäristönsä kanssa, sekä tärkeä luotauksen kohde ja strategisen johtamisen keskeinen osatekijä (esim. Heath & Nelson 1986: 252–253; Åberg 1997: 133). Haasteiden hallinta voidaan määritellä potentiaalisten organisaatioon ja sen resurssien strategiseen sitouttamiseen vaikuttavien haasteiden täsmentämiseksi, jotta näiden haasteiden kulkuun voidaan vaikuttaa (Choo 2000: 75). Haasteiden hallintaa lähestytään tässä haasteiden arviointia, niiden elinkaarta sekä haasteisiin vastaamisen kehittymistä käsittelevän tutkimuskirjallisuuden kautta.

Haastetta voidaan Duttonin ja Duncanin (1987) mukaan arvioida haasteeseen reagoimisen kiireellisyyden ja haasteeseen vastaamisen edellytysten perusteella. Kiireellisyys tarkoittaa haasteeseen reagoimisen tärkeyttä. Mitä kiireellisempi strateginen haaste on, sitä suurempi on havaittu tarve muuttaa asioiden tilaa organisaatiossa. Suuremman muutoksen tarpeen he väittävät syntyvän organisaation sidosryhmien paineista. Organisaation ja siellä työskentelevien ihmisten henkilökohtaiset paineet motivoivat päätöksentekijöitä panostamaan suurempia resursseja haasteisiin, joilla on suurin arvioitu tuotto organisaatiolle. Haasteen kiireellisyys liittyy myös haasteeseen liittyviin ajallisiin paineisiin. Ajallinen paine voi

syntyä haasteeseen liittyvästä aikataulusta. Ajallinen paine liittyy myös haasteen kestoajan arviointiin.

Duttonin ja Duncanin (1987) malli pyrkii liittämään päätöksentekoaktiivisuuden ja organisaation mukautumisen luonteen toisiinsa. Mallin mukaan strategisten haasteiden diagnosointi on keskeinen toiminto, jonka kautta ymmärrys haasteesta ja resurssit sen ratkaisuun vaikuttavat organisaation muuttumiseen. Ymmärrys haasteesta viittaa päätöksentekijöiden kykyyn tunnistaa keinot, joilla haaste voidaan ratkaista. Resurssit haasteen ratkaisemiseen kuvaavat haasteen ratkaisuun tarvittavien keinojen saatavuutta ja saavutettavuutta. Näille suhteille perustuvat vuorostaan ennustukset siitä, miksi organisaatiot vastaavat eri tavoin strategisiin haasteisiin. Strategisten haasteiden diagnosointi viittaa sellaisiin toimintoihin ja prosesseihin, joiden avulla tiedot ja virikkeet käännetään haasteiksi, joihin kiinnitetään huomiota, sekä tutkittaviin ja tulkittaviin asioihin (Dutton, Fahey & Narayanan 1983). Strategisten haasteiden diagnosoinnin prosessin dynaamista luonnetta voidaan kuvata kolmen ominaispiirteen avulla: toistuvat määrittelyt prosessin aikana (recursiveness), abduktiivisuus, jolla tarkoitetaan sekä deduktiivista – yleisestä yksityiseen – että induktiivista – yksityisestä yleiseen - ajattelua (retroductivity), sekä eri ihmisten välistä vastavuoroista asioiden käsittelyä (heterarchy).

McCann (1985) korostaa samalla toimialalla toimivien yritysten toimintaympäristön kartoittamista yhteistyössä (domain-based environmental scanning). Yritysten ja organisaatioiden yhteinen reagointi yhteisiin uhkiin ja mahdollisuuksiin voi hänestä tuottaa sellaisia skaalaetuja, jotka muuten eivät ole mahdollisia. Tällöin ei ole mitään etukäteisoletuksia ympäristön rakenteesta, vaan ympäristö oletetaan olevan jatkuvasti muuttuva ja rajaamaton. Arvokasta tämän tutkimuksen kannalta on hänen näkemyksensä siitä, että yhteistyössä toteutettava ympäristön luotaus sekä haasteiden aistiminen ja arviointi ulottuu paljon laajemmalle kuin mihin yksittäinen yritys kykenee sekä toisaalta rikastuttaa luotauksen tulosta.

Haasteen voidaan olettaa seuraavaan ennustettavaa elinkaarta tuotteen elinkaaren tapaan. Aikaisempien tutkimusten mukaan haaste kehittyy tilasta, jolloin se on odottamaton ja mahdoton tilaan, jolloin tietoisuus ja odotukset toimintaan lisääntyvät ja lopulta tilaan,

jolloin uudet käyttäytymisnormit haasteen hoitamiseen juurtuvat yrityksen normaaliin toimintaan (ks. esim. Palosaaren yhteenveto 2003: 26). Yritykseen kohdistuva paine on huipussaan hetkellä, jolloin tehdään päätös haasteen käsittelemiseksi ja ratkaisemiseksi.

Haasteeseen reagointi tarkoittaa sitä, millä strategialla yritys vastaa haasteeseen. Keskeistä tämän tutkimuksen kannalta on Jainin (1984) esittämä organisaatioiden luotausjärjestelmien kehittyminen neljän vaiheen kautta primitiivisestä tarpeen mukaiseen ad hoc -vaiheeseen ja edelleen reaktiiviseen ja proaktiiviseen vaiheeseen (Choo & Auster 1993). Sitä mukaa kun yritys kehittyy näiden vaiheiden kautta, luotauksen intensiteetti kasvaa, luotausaika pitenee ja luodatus tiedon luotettavuustaso nousee. Luotausjärjestelmä tarvitsee toisin sanoen aikaa kehittyäkseen ja sopeutuakseen organisaatiokulttuuriin sekä saavuttaakseen yritysjohton luottamuksen. Clarkson (1995) on kehittänyt RDAP-asteikon (The Reactive-Defensive-Accommodative-Proactive Scale) yrityksen yhteiskunnallisen suoriutumiskyvyn analysointiin ja arviointiin. Vasta valitessaan proaktiivisen, ennakoivan strategian yritys pyrkii suuntaamaan muutosta ja hallitsemaan haasteen mahdollisia vaikutuksia. Tällöin yritys vastaa haasteeseen sen ollessa vasta potentiaalinen tai uhkaava. Tässä tutkimuksessa vaativassa asiakassuhteessa kehittymään pyrkivän yrityksen kannalta katsottuna kehittyminen edellyttää haasteiden hallinnassa proaktiivista, ennakoivaa strategiaa, jossa yritys ennakoi omaa vastuutaan ja pyrkii tekemään enemmän kuin asiakas vaatii tulevaisuuden menestymisensä turvaamiseksi (ks. myös Tenner 2000).

Haasteisiin reagoimisen kehittymistä eli haasteiden hallinnan oppimista voi selittää myös kontingenssimallilla, joka yhdistää toisiinsa ympäristötekijät, yritysjohton harkinnan, yrityksen kyvykkyydet (esimerkiksi koon) sekä haasteiden reagoitaviltoehdot kuten virallistamisen ja vaikutelmien hallinnan (Greening & Gray 1994). Institutionaaliset paineet, yritysjohton harkinta ja yrityksen koko selittävät toisin sanoen yritysten eroja haasteiden hallinnan oppimisessa. Teoreettisella tasolla heidän tuloksensa vahvistavat sen, että haasteiden hallinta kehittyy sekä institutionaalisena reagoitina että strategisena mukautumisena ulkopuolisiin paineisiin.

Haasteiden hallintaan liittyvä kirjallisuusselvitys tuottaa sen keskeisen johtopäätöksen, että **pyrkimys kehittyä kansainvälisessä asiakassuhteessa edellyttää yritykseltä haasteiden**

hallinnassa proaktiivista, ennakoivaa strategiaa, jossa yritys ennakoii omaa vastuutaan ja pyrkii tekemään enemmän kuin asiakas vaatii tulevaisuudessa menestymisensä turvaamiseksi. Voimien yhdistämisellä haasteiden hallinnassa muiden yritysten – kuten asiakasyritysten ja verkostokumppanien – kanssa on lisäksi mahdollista saavuttaa laajamittaisempia tuloksia, joihin yksittäinen yritys ei itse kykene pääsemään.

3.1.3 Yhteenveto

Luvussa 3.1 käsitellyn oppimisen edellytyksien luomiseen liittyvän kirjallisuusanalyysin pohjalta voidaan päätellä, että vaativa dynaaminen kilpailuympäristö paineistaa yrityksen osaamisen ja kyvykkyyksien jatkuvaan ennakoivaan kehittämiseen. Yritys, joka pyrkii kehittymään vaativassa asiakassuhteessaan, kohtaa toisin sanoen samanaikaisesti kahdesta suunnasta tulevan paineen: toisaalta markkina- ja asiakaslähtöisyyden paine synnyttää yritykselle haasteen oppia avainasiakkaastaan ja toisaalta dynaaminen kilpailuympäristö paineistaa osaamisen ja kyvykkyyksien jatkuvaan kehittämiseen. Oppimisen edellytysten luomiseen liittyvä kirjallisuus korosti näkemystä, että **kiinnittyminen kansainväliseen asiakassuhteeseen edellyttää yritykseltä sekä liikesuhteen että osaamisen ja kyvykkyyksien samanaikaista kehittämistä, jotta se pystyy jatkuvasti kehittämään liiketoimintakonseptiaan ja sen mukaista käyttäytymistä.**

Yrityksiltä herkkyys elää ajassa vaatii myös jatkuvaa tiedon luotausta liiketoimintaympäristöstä, sen tapahtumista, suuntauksista niin markkinoiden, asiakkaiden ja liikesuhteiden kuin myös teknologian kehityksen osalta. Toinen tärkeä kirjallisuuslöydös oli, että **luova yhteistyö asiakkaiden kanssa ja yhteisesti tehtävä luotaus tekevät yritykselle mahdolliseksi tunnistaa kansainvälisessä liiketoiminnassa mukana olevan asiakkaansa tuotekehityshaasteita ja löytämään kohteita, joita ne itse voisivat kehittää ja sitä kautta tarjota uusia innovatiivisia ratkaisuja asiakkailleen.** Vaativassa asiakassuhteessa kehittyminen edellyttää yrityksiltä toisin sanoen ennakoivaa, proaktiivista strategiaa haasteiden hallinnassa.

Seuraavassa tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan yrityksen käyttäytymisen ja toimintatapojen kehittämisen näkökulmasta. Se laajentaa ymmärrystä toimittajayrityksen pyrkimyksestä kehittyä kansainvälisen päämiehensä asiakassuhteessa toimijaksi, joka jatkuvasti kehittää käyttäytymistään ja toimintatapojaan.

3.2 Käyttäytymisen ja toimintatapojen kehittäminen

Yrityksen käyttäytyminen kuvaa sitä asiakkaalle lisäarvoa tuottavaa hyödyllistä tulosta, jonka yritys pyrkii kussakin tilanteessa saamaan aikaan eli sitä, miten yritys konkreettisesti ratkaisee asiakkaansa kulloisenkin ongelman ja pyrkii tuottamaan asiakkaalleen lisäarvoa. Asiakkaalle lisäarvoa tuottavan käyttäytymisen jatkuva kehittäminen on siksi oleellinen osa oppimisen kehittämistä. Käyttäytymisen ja toimintatapojen kehittämiseen haetaan ymmärrystä seuraavassa strategiseen uudistumiseen tähtäävän oppimisen, paineistetun oppimisen, ekspansiivisen oppimisen sekä asiakkaan todellisuuden ymmärtämistä käsittelevän oppimisen kirjallisuuden avulla.

3.2.1 Oppiminen polkuna kohti strategista uudistumista

Oppiminen edellyttää yleisesti sitä, että kykenee myöntämään, ettei osaa jotakin. Motiivi todelliseen oppimiseen on oppia itseään varten, jolloin oppiminen keskimäärin myös tuottaa mielihyvää. Näin on tilanne myös yritysten ja organisaatioiden kohdalla, kun ne pyrkivät kohti strategista uudistumista. Muutoksen dynamiikka on hallittavissa vain oppimalla (Looss 1998). Halu pysyä mukana tärkeässä asiakassuhteessa motivoi yritystä jatkuvasti oppimaan sekä kehittämään sellaista osaamista, jonka se on havainnut itseltään puuttuvan, ja voimistamaan käyttäytymistään sen mukaan. Tämä kappale käsittelee organisaation oppimista kohti strategista uudistumista eli sellaisen käyttäytymismallin oppimista, joka tehokkaammin kanavoi oppimista ja sitä kautta asiakaslähtöistä innovatiivista toimintaa mahdollistaen pääsyn kumppanuuteen asiakkaan kanssa.

Organisaatioiden kehittymistä oppimisprosessina on käsitelty jo 1960-luvulla, ja 1970-luvulla organisaatiossa tapahtuvan oppimisen luonnetta, tasoja ja syvyyttä tarkastelivat Argyris ja Schön (1978), mutta keskustelujen valtavirta on alkanut 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa. (Viitala 2002: 13–14). Keskustelut liittyvät organisaation kehityksen tarkasteluun osaamisen ja tiedon kumuloitumisen näkökulmasta. Varhaisimmissa keskusteluissa painottui oppimisen prosessin ja ilmiön rakenteen ja dynamiikan sekä edellytysten tarkastelu. Organisaation oppimisen ja oppivan organisaation keskustelut ovat 1990-luvun alusta lähtien alkaneet haarautua ja täsmentyä hienojakoisemmaksi joukoksi osaamisen johtamisen (knowledge management) keskusteluja (Viitala 2002: 14–15). Osaamisen johtamisen keskustelu käsittelee pääosin organisaation kokonaisuutta ja liikkuu abstraktilla tasolla. Tarkastelu painottuu liikkeenjohdon strategisen tason näkökulmaan, ja kohde-ilmionä on jokin organisaation osaamisen kehittymiseen liittyvä asia, kuten organisaation ydinkyvykyys, sen varassa tapahtuvat strategiset prosessit, organisaation informaatiojärjestelmät ja muut tiedon johtamista tukevat prosessit.

Kirjavaisen (1997:293-301) mukaan yrityksen strateginen oppiminen voidaan liittää sen kestäväää kilpailuetua tuottavien osaamisen ja strategisen johtamisen kehitykseen sekä näiden osaprosessien välisiin kytkentöihin. Tämän tutkimuksen kannalta on kiinnostavaa, että hän kuvaa strategista oppimista kumulatiivisesti vaiheittaisissa sykleissä etenevänä ilmiönä, jossa jokainen syklin vaihe rakentuu edelliselle, mutta toisaalta myös jokaisen syklin lopputulos muodostaa omanlaisensa lähtökohdat seuraavalle. Kirjavainen erottaa kolme vaihetta strategisessa oppimisessa: ammatillinen oppiminen, valmiusoppiminen ja paradigmaattinen oppiminen. Lisäksi Kirjavainen (1997: 304-305) korostaa oppimista yhtenä strategisen kehityskulun dynamismina, mikä tuo esiin strategiaprosesseille tunnusomaista moniulotteisuutta ja monimutkaisuutta. Perinpohjainen ymmärrys strategisesta kehityksestä erityisesti pienyrityksissä voi hänestä syntyä vain selvittämällä myös ydinryhmän jäsenten henkilökohtaisten intressien kehittymistä tavalla, jolle liiketaloustieteelliset teoriat eivät välttämättä anna riittävää pohjaa.

Yhä enemmän oppimista pidetään pääasiassa jatkuvana työhön perustuvana toimintana, joka on välttämätöntä suoriutumiseksi organisaatioympäristön muuttuvista vaatimuksista (Sambrook & Stewart 2000). Oppiminen on liike-elämässä – kuten itse liike-elämäkin –

luonteeltaan vuorovaikutuksellista. Oppimista tapahtuu yksilöiden vuorovaikutusprosessien kautta. Läheisempi vuorovaikutus selkeyttää ajattelua ja siten auttaa ihmisiä löytämään keinoja vaikeuksien voittamiseen (Weick 1993a: 647). Weick (1993b: 369) korostaa myös organisaatioiden jatkuvaa uudistumista, joka edellyttää sekä uusia toimintatapoja viitoittavia kriisejä että uusia toimintatapoja havaitsevia ihmisiä. Keskeistä tämän tutkimuksen kannalta on lisäksi se, että organisaation oppiminen ja strateginen oppiminen liittyvät toisiinsa (Frimanson & Lind 2001). Sekä suora että epäsuora oppiminen tapahtuu ajan ja paikan mukaan muuttuvassa vuorovaikutuksellisessa rajapinnassa (ks. myös Araujo ym. 1999).

Yhden lukuisista oppivan organisaation määritelmistä on laatinut Senge (1993: 67–68): "oppiva organisaatio on paikka, jossa ihmiset jatkuvasti havaitsevat, kuinka luoda omaa todellisuuttaan ja kuinka kyetä muuttamaan sitä". Hän korostaa systeemijattelua oppivaa organisaatiota yhdistävänä oppina. Systeemijattelu tarkoittaa oppia kokonaisuuksien näkemisestä. Siinä tarkastellaan enemmän keskinäisiä vuorovaikutuksia kuin asioita sekä havaitaan enemmän muutoksen malleja kuin staattisia tilannekuvia. Tässä tutkimuksessa oppiva organisaatio ymmärretään Moilasen (2001: 42) mukaan muutoksia toteuttavien tai muutoksen kohteena olevien organisaatioiden jatkuvaksi olotilaksi ja kehittämisen kohteeksi.

Viime aikoina sekä yritysjohtajat että tutkijat ovat tunnistaneeet organisaation oppimisen mahdollisesti avaintekijäksi jatkuvan kilpailuedun saavuttamisessa (Dyer & Nobeoka 2000). Erityisesti pienen yrityksen kilpailukyky riippuu suuresti sen innovaatioihin ja jatkuvaan oppimiseen tähtäävistä dynaamisista kyvykkyyksistä (Blomqvist 2002: 249). Organisatorista oppimista voi pitää pääasiallisena keinona yrityksen strategisen uudistumisen saavuttamiseksi, mikä on kuitenkin teoreettisissa keskusteluissa toistaiseksi pitkälti sivuutettu (Crossan, Lane & White 1999). Strateginen uudistuminen asettaa siten lisävaatimuksia organisaation oppimisen teorioille. Crossan ym. (1999) korostavat organisaation oppimisen dynaamista prosessiluonnetta, ja sitä, että jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä organisaatioiden haaste on hallita jännite, joka syntyy vallitsevan aikaisemman, oppimisen hyödyntämistä mahdollistavan institutionalisoituneen oppimisen ja uuden oppimisen välille, jossa intuition, tulkinnan ja yhdistämisen prosessien kautta uudet ideat ja

toiminnot siirtyvät yksilöltä ryhmälle ja organisaatiotasolle. Samanaikaisesti jo opitut asiat (palaute, feedback) siirtyvät eteenpäin organisaatiosta ryhmä- ja yksilötasolle ja vaikuttavat siihen, kuinka ihmiset toimivat ja ajattelevat. Crossanin ym. (1999) uuden oppimisen näkemyksillä on yhtymäkohtia Engeströmin (1987) ekspansiivisen oppimisen kanssa (ks. kappale 3.2.3). Oppimista ei tapahdu vain ajan kuluessa ja eri tasoilla, vaan oppiminen myös luo jännitteen uuden eteenpäin menevän oppimisen omaksumisen ja jo opitun hyödyntämisen tai käyttämisen (feedback) välillä. Crossanin ym. (1999) dynaaminen organisaation oppimisen teoria tarjoaa tämän tutkimuksen kannalta arvokkaan keinon ymmärtää strategisen uudistumisen perusjännitteitä uuden etsimisen ja entisen hyödyntämisen välillä. Heidän teoriansa mukaan kokemuksen rooli yhteisen ymmärryksen kehittämisessä vahvistaa sitä oppimisen lähtökohtaa, että tiedollinen toiminta (tieto, ymmärrys ja uskomukset) ja toiminta (käyttäytyminen) ovat tiukasti sidoksissa toisiinsa, ja että tiedon muutokset eivät välttämättä johda toimintojen muutoksiin. Heidän esittämänsä 4I:n malli esittää organisaation oppimisen neljänä prosessina – intuition (intuition), tulkintana (interpreting), yhdistämisenä (integrating) ja laitostumisena, institutionalisoitumisena (institutionalizing) – yhdistäen yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasot. Malli kohdistaa huomion näiden prosessien vuorovaikutukseen. Se ei kuitenkaan täsmennä, miten organisaatiot käsittelevät vuorovaikutukseen sisältyvää jännitettä, mihin puolestaan käsillä oleva tutkimus pyrkii lisäämään ymmärrystä.

Crossanin ym. (1999) näkemys täydentää Argyrisin (1977) ja Argyrisin ja Schönin (1978: 20–26) näkemystä yksin- ja kaksinkertaisesta oppimisesta (single- and double-loop learning). Yksinkertaisessa oppimisessa yritys korjaa toiminnassaan tapahtuneita poikkeuksia sopeuttamalla vain toimintansa aiheuttamatta muutoksia yrityksen toiminnan teoreettiseen perustaan eli normeihin, oletuksiin ja strategioihin. Nykyajalle tyypillisessä monimutkaisessa ja dynaamisessa liiketoimintaympäristössä yksinkertainen oppiminen ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan kaksinkertaista oppimista, jossa sopeutuminen poikkeuksiin käsittää normien uudelleen rakentamisen, mikä puolestaan edellyttää niihin liittyvien strategioiden ja oletusten muuttamista. Tämä luo yritykselle uuden toiminnan teorian. Myös Slater ja Narver (1995, ks. kappale 2.1.2) korostavat uutta synnyttävän oppimisen merkityksellisyyttä kilpailukyvyyn kehittämisen kannalta. Todellinen organisaation oppiminen edellyttää organisaation jäsenten palaamista omiin aikaisempiin oletuksiinsa ja

uskomuksiinsa, niiden sisällön ja pätevyyden objektiivista arvioimista nykyolosuhteiden ja uuden todistusaineiston valossa, pätemättömien normien ja pyrkimysten uudelleen järjestämistä tai hylkäämistä sekä uusien tavoitteiden kehittämistä ja uusien tapojen oppimista niiden saavuttamiseksi (Choo 2000: 223).

Strategisissa verkostoissa menestyksekkäimpien strategisten kumppanien on havaittu olevan halukkaita johtamaan ja kehittämään liikesuhdetta, ja käyttämään verkostoa enemmänkin parantaakseen pitkällä tähtäimellä omia kyvykkyyksiään oppimisen ja oman organisaation ulkopuolisten yritysten tietoprosessien yhdistämisen kautta kuin yksinkertaisesti korvaamalla ne osaamisalueet, jotka niiltä puuttuvat (Johnson & Scholes 1997: 31; Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001: 46, 54–55). Tämä edellyttää, että yritysjohtajien on kyettävä seuraamaan asiakkaille lisäarvoa tuottavien prosessien muutoksia. Tämäntapainen ajattelu on lähellä oppivan organisaation toimintaa, joka rohkaisee tavoitteiden yhteistoiminnalliseen muodostamiseen ja saamaan yksilöt oppimaan yhdessä koko ajan. Uuden tiedon luominen ja organisaation oppiminen on avoin prosessi, jossa yksilöt ja organisaatioyksiköt ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa organisaatorajat ylittäen. Vesalainen ja Strömmer (1999), jotka ovat tutkineet verkostoja oppijoina ja oppimisfoorumina, väittävät, että verkostotasolla oppimista tapahtuu rikkomalla organisaatorajat esimerkiksi yritysten välisissä kehittämistiimeissä.

Oppiminen pääasiakkaalta tai -asiakkailta liittyy läheisesti todelliseen asiakaslähtöisyyteen. Yhteistyö asiakkaiden kanssa edellyttää asiakkaiden toimintatavan oppimista. Jatkuva parantaminen vaatii myös sitoutumista oppimiseen (Garvin 1993). Lundvall (1993) erottaa verkostokumppanien välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvassa oppimisessä kolme aluetta: teknisen, kommunikatiivisen ja sosiaalisen oppimisen. Tuottajan teknisen oppimisen alkuvaihe koostuu käyttäjän tarpeiden tunnistamisesta. Toisessa vaiheessa tuottaja oppii ymmärtämään, kuinka omia kyvykkyyksiä voidaan hyödyntää kehitettäessä käyttäjien tarpeita vastaavia teknologioita. Kolmannessa teknisen oppimisen vaiheessa kerätään palautetta käyttäjien kokemuksista sekä uuden tuotteen käytössä esiintyneitä pullonkauloja. Ymmärrys on mahdollista saavuttaa ja palautetta mahdollista saada käyttäjien ja tuottajien välisen keskustelun kautta. Kommunikointiin kykeneminen edellyttää sekä teknisen kielen että organisaatioille luontaisten kielten oppimista (kommunikatiivinen oppiminen). Lund-

vallin (1993) mukaan sosiaalinen oppiminen merkitsee toisen osapuolen taloudellisten ja sosiaalisten tarpeiden ymmärtämistä, minkä avulla kummankin osapuolen itsekästä käyttäytymistä voidaan rajoittaa. Jos sosiaalista oppimista ei ole mukana, toisten opportunistisen käyttäytymisen riskin takia tekninen oppiminen estyy vahvasti. Hän väittää, että verkostosuhteiden mahdollistama henkilöiden välinen oppiminen koostuu sekä itse sisällön oppimisesta (tekninen oppiminen), kommunikaation oppimisesta sekä oikean käyttäytymisen oppimisesta (sosiaalinen oppiminen).

Oppiminen liiketoimintaverkostossa liittyy myös opettamiseen: kuinka aktivoida ja motivoita vastapuolia jatkuvasti ja kuinka osallistua kehitysprosesseihin, joilla ei ole mitään selkeää lopputilaa (Håkansson & Snehota 2000; Håkansson, Huysman & von Raesfeld Meijer 2001). Keskeistä tämän tutkimuksen kannalta on se, että ostajayritys voi oppia kaikilta toimittajiltaan, mutta se voi myös opettaa niille omista resursseistaan ja toiminoistaan, omista asiakkaistaan sekä niiden resursseista ja toiminnoista. Toisaalta verkostossa toimivan toimittajan tulee olla herkkä, joustava ja asioita pohtiva vuorovaikutuskumppani, jonka on opittava, mitä ympärillä tapahtuu, opittava sekä vastapuoliltaan että itseltään, sekä opittava, milloin ja kuinka se toimii tehokkaana vuorovaikutuskumppanina. Gadden ja Håkanssonin (2001: 192) mukaan kokeilut osoittavat oppimisen ja opettamisen merkitystä verkostoissa, koska juuri kokeiluissa yhdistyvät sekä ääneen lausuttu että hiljainen tieto ja niissä luodaan uutta tietoa spiraalinomaisissa prosesseissa (Nonaka & Takeuchi 1995: 72–73). Heidän näkemyksensä on lähellä Scheinin (2001: 122–124) näkemystä uuden organisaatiokulttuurin syntymisestä, kun organisaatio kohtaa uusia tehtäviä yhdessä ja oppii käsittelemään niitä. Myös Powell ym. (1996) väittävät, että jos toimiala on tietopohjaltaan monimutkainen, laajeneva ja laajalle levinnyt, innovaatiot syntyvät pikemminkin oppimisverkostoissa kuin yksittäisissä yrityksissä. Se, että muita suuremman oppimiskapasiteetin omaava yritys on taitava sekä sisäisessä että ulkoisessa tuotekehityksessä, lisää yrityksen vaikutusta yhteistyöhön sekä mahdollistaa sen oppivan yhteistyöstä laajemminkin. Sisäinen kyvykkyys ja ulkoinen yhteistoiminta täydentävät toisiaan. Heidän mukaansa oppimisen dynamiikka käsittää yritysten ja verkostojen yhdessä kehittymisen. Yritykset käyttävät yhteistyötä laajentaakseen kaikkia kyvykkyksiään ja korvatakseen sellaisia kyvykkyksiä, joita yritys ei vielä hallitse. Tällaisissa tilanteissa

ulkopuolisen yhteistyön rakentaminen on oleellisen tärkeää yritysten tietopohjan päivittämiseksi.

Strategiseen uudistumiseen tähtäävään oppimiseen liittyvän kirjallisuusanalyysin valossa voidaan päätellä, että organisatorinen oppiminen on pääasiallinen keino yrityksen strategisen uudistumisen saavuttamiseksi. Oppiminen pääasiakkaalta tai -asiakkailta liittyy puolestaan läheisesti todelliseen, aitoon asiakaslähtöisyyteen, ja yhteistyö asiakkaiden kanssa edellyttää asiakkaiden toimintatavan oppimista. Liiketoimintaverkostossa oppiminen liittyy myös opettamiseen: kuinka aktivoita ja motivoita vastapuolia jatkuvasti ja kuinka osallistua kehitysprosesseihin, joilla ei ole selkeää lopputilaa. Sisäinen kyvykkyys ja ulkoinen yhteystoiminta täydentävät toisiaan, joten oppimisen dynamiikan voi ajatella käsittävän myös yritysten ja liiketoimintaverkostojen yhdessä kehittymisen. Yhteistyö on lisäksi keino laajentaa yrityksen sisäisiä kyvykkyyskäsitteitä yrityksen tietopohjan päivittämiseksi. Verkostokumppanien välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvaa oppimista voi lisäksi tarkastella sekä teknisenä, kommunikatiivisena että sosiaalisena oppimisena. Strateginen oppiminen voidaan ymmärtää kumulatiivisesti vaiheittaisissa sykleissä etenevänä ilmiönä, jossa jokainen syklin vaihe rakentuu edelliselle, mutta toisaalta myös jokaisen syklin lopputulos muodostaa omanlaisensa lähtökohdat seuraavalle. Organisaation oppimista voi kuvata myös neljänä prosessina – intuition, tulkintana, yhdistämisenä ja institutionalisoitumisena – yhdistäen yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasot ja kohdistaa huomio näiden prosessien vuorovaikutukseen. Toistaiseksi kirjallisuudessa ei ole kuitenkaan täsmennetty sitä, miten organisaatiot käsittelevät osaprosessien välistä jännitettä, mihin tämä tutkimus pyrkii lisäämään ymmärrystä.

Seuraavassa pyrkimystä kehittyä vaativan päämiehen asiakassuhteessa tarkastellaan painetun oppimisen näkökulmasta, eli tilanteesta, jossa yrityksen on käytännössä pakko oppia ja kehittää toimintaansa, mikäli se aikoo säilyttää tärkeän asiakassuhteensa ja selviytyä eteenpäin.

3.2.2 Paineistettu oppiminen

Sengen (1993: 4) väite yksilölle tyypillisestä oppimisen tahdosta (love of learning) ei saa vastakaikua tunnetulta organisaatiopsykologilta Edgar H. Scheiniltä. Scheinin mukaan (Schein & Coutu 2002) oppimiseen sisältyy paradoksi: huolestuneisuus (anxiety) hillitsee oppimista, mutta toisaalta se on välttämätöntä, jotta oppimista yleensäkin tapahtuu. Oppimiseen sisältyy sekä oppimiseen että selviytymiseen liittyvää huolestuneisuutta. Oppimiseen liittyvä huolestuneisuus syntyy pelosta yrittää tehdä jotakin uutta siksi, että uusi asia on liian vaikeaa, että sitä yrittäessä voi näyttää typerältä, tai että uuden takia on luovuttava aikaisemmin toimineista vanhoista tavoista. Kukaan ei kuitenkaan koskaan kokeilisi mitään uutta, ellei olisi selviytymiseen liittyvää huolestuneisuutta – sen oivaltamista, että ilman uuden asian tekemistä ei selviydy ja että uuden asian tekemiseksi tarvitaan muutosta. Schein väittää, että oppimista tapahtuu vain, jos selviytymiseen liittyvää huolestuneisuus on suurempaa kuin oppimiseen liittyvä huolestuneisuus (Schein & Coutu 2002). Hän korostaa, että jos opetettava asia voidaan osoittaa merkitykselliseksi, eli jos ihmiset saadaan tuntemaan oppimisprosessi miellyttäväksi, paineistettu suostuttelu (persuasion) on sekä tehokasta että myös kokonaisuudessaan oikeutettua. Hänestä on tärkeää erottaa ihmisten pakottaminen oppimaan jotakin, jonka oppimisen tarpeen he voivat ymmärtää, siitä, että heidät pyydetään oppimaan jotakin sellaista, joka tuntuu heistä kyseenalaiselta. Oppimiseen liittyy aina tiettyä huolestuneisuutta, mutta jos yrityksen työntekijät hyväksyvät tarpeen oppia, niin silloin oppimisprosessia voidaan edistää hyvällä koulutuksella, valmennuksella, ryhmän tukemisella, palautteella, myönteisillä kannustimilla jne.

Scheinin käsitystä paineistetusta oppimisesta tukee Lindman (1997: 292), jonka tulokset tapaustutkimuksesta elektroniikkateollisuudessa osoittavat, että yhteistyö ja paineistettu (forced) oppiminen edistävät tuntuvasti haasteellisia ja uutta tietoa luovia ponnistuksia, jotka parantavat kilpailuetua. Tämänkaltainen järjestelmä sisältää näkemyksen voimistuvasta oppimisen kehästä, jonka avulla uutta teknologisen tiedon pätevyyttä voidaan vahvistaa sen välittömän soveltamisen kautta.

Scheinin (Schein & Coutu 2002) ja Lindmanin (1997: 291–292) näkökantoihin perustuen keskeisenä yritysten ja organisaatioiden oppimista ja kilpailukykyä edistävänä tekijänä voi pitää haasteellisia kehitystavoitteita. Yritysmailmassa paineistettu oppiminen on oppimista, jossa yritykset pitävät oppimista tarpeellisena niiden kilpailukyvyn parantamisen ja kilpailussa menestymisen takia. Oleellisen tärkeä näkökanta tämän tutkimuksen kannalta on myös se, että paineistettuun oppimiseen liittyy loogisesti ajan kuluessa oppimisen kehämäinen tai spiraalimainen voimistuminen, mikä edistää yrityksen kehittämisprosessia kansainvälisessä asiakassuhteessa ja selviytymistä dynaamisessa kilpailuympäristössä.

Empiiristä tutkimustietoa organisaatioiden ja strategisten verkostojen oppimisesta on julkaistu teoreettisiin tarkasteluihin verrattuna suhteellisen vähän. Merkittävimpiin strategisten verkostojen oppimista käsitteleviin empiirisiin tutkimuksiin kuuluu Dyerin ja Nobeokan (2000) autoteollisuuteen liittyvä tutkimus, joka pohjautuu Toyota-autotehtaan esimerkkiin siitä, kuinka korkean suorituskyvyn omaava, tietoa jakava verkosto luotiin ja kuinka sitä johdetaan. He väittävät verkoston oppimisen eroavan organisaation oppimisesta. Verkoston oppiminen on joko (a) tietyssä verkostoympäristössä hyödyllisen tiedon kehittämistä ja hankkimista, tai (b) verkostossa kehitettyä tai siellä olevaa tietoa (esimerkiksi parhaasta käytännöstä), jonka verkoston tiedonhallintakoneisto (kuten konsultti tai toimittajien yhdistys) on löytänyt ja dokumentoinut tai koodannut. Siten yksittäisessä yrityksessä tapahtuvat muutokset eli oppiminen johtuvat osallistumisesta verkostotason oppimistoimintoihin. Yksittäisen yrityksen oppiminen merkitsee puolestaan sen prosesseissa tai rutiineissa tapahtuvia muutoksia tai mukautumista niihin perustuen yrityksen sisäisesti synnyttämään tietoon tai sen itse ulkopuolelta hankkimaan tietoon.

Dyerin ja Nobeokan (2000) mukaan kilpailuetua tuovan dynaamisen oppimiskyvyn käsite on tarpeen laajentaa yritysrajojen yli. Jos liiketoimintaverkosto kykenee luomaan vahvan identiteetin ja tehokkaat (effective) koordinaatiosäännöt, se voi yksittäistä yritystä paremmin luoda, siirtää ja yhdistää tietoa, koska verkoston sisällä oleva tieto on moninaisempaa. Yhä useammin yritysverkostoja pidetäänkin kriittisinä analyysiyksikköinä yritystason oppimisen ymmärtämisessä (ks. myös Dyer & Singh 1998).

Dyerin ja Nobeokan (2000) tutkimus tuottaa myös lisätietoa tietoa jakavan strategisen verkoston kehittymisestä. Alkuvaiheessa verkostorakenne koostui kaksipuolisista siteistä verkostotoimintoja vahvasti tukevan keskusyrityksen (Toyota) ja toimittajayritysten välillä. Toyotan alkuvaiheessa antama rahallinen ja tiedollinen tuki motivoi kumppaneita osallistumaan verkostotyöskentelyyn ja takasi niille riittävän hyödyn osallistumisesta. Vähitellen Toyota rakensi vahvoja kaksipuolisia suhteita toimittajien kanssa konsulttien ja toimittajien yhdistyksen toiminnan avulla. Sitä kautta toimittajat alkoivat myös saada arvokasta tietoa minimikustannuksin. Verkoston kypsässä kehitysvaiheessa, kun toimittajien toimintatapa oli kehittynyt, Toyota piti toimittajansa koko ajan varuillaan, koska ne tiesivät, että niiden aikaisempien tuottavuutta lisänneiden toimenpiteiden kyky lisätä tuottoja väheni nopeaa vauhtia. Tämän tutkimuksen kannalta on mielenkiintoinen myös tieto siitä, että toimittajat kilpailivat oppimisesta toisten samanlaisia osia tuottavien Toyotan toimittajien kanssa Toyotan valitessa todennäköisesti nopeimmin oppivat toimittajat uusien malliensa toimittajiksi. Tämä luo toimittajille isoja haasteita oppia ja parantaa toimintaansa mahdollisimman nopeasti. Lisäksi kypsässä kehitysvaiheessa siirrettävän hiljaisen tiedon määrä oli huomattava, kun taas alkuvaiheessa sitä ei ollut juuri lainkaan.

Dyerin ja Nobeokan tutkimus Toyotan verkostosta paljastaa, että strategisen verkoston luomisessa ja organisaatioiden välisessä oppimisessa tärkeä merkitys on (1) toimittajien yhdistyksellä, (2) konsultilla tiedonsiirtäjänä sekä (3) pienillä oppimistiimeillä. Toyota on luonut toisiinsa liittyneen sidosverkoston, jossa osapuolet vahvasti samaistuvat avainyrityksen verkostoon. Sidosverkostossa on lisäksi tiedon jakamiseen osallistumiselle selvät säännöt ja toimittajat auttavat toinen toisiaan. Keskeistä on se, että tuotantoon liittyvää tietoa pidetään strategisen verkoston eikä yksittäisen yrityksen omaisuutena. Vahvoja siteitä ei syntynyt vain ”ydinryhmän” muodollisten toimintojen kautta, vaan vahvoja siteitä ja tiedon jakamisen väyliä muodostui myös epävirallisesti. Heidän käsitystään sekä vahvojen että heikkojen siteiden tärkeydestä tukee myös Yli-Renko (1999: 190, 200). Toyotan verkoston kehittyminen osoittaa, että tehokasta oppimista edistävien suhteiden ja prosessien kehittäminen vie aikaa, mikä on arvokas tieto tämän tutkimuksen tutkimusilmiön ymmärtämisen kannalta. Dyerin ja Nobeokan mukaan Toyotan tapaustutkimuksessa yrittäjien strategiset verkostot kehittyivät heikoista siteistä kohti vahvoja siteitä. He

määrittelevät oppimisen säännönmukaiseksi yksilöiden väliseksi vuorovaikutusten malliksi, joka mahdollistaa erikoistiedon siirtämisen, uudelleen yhdistämisen tai sen luomisen.

Käsitelty kirjallisuus osoittaa, että yhteistyö ja paineistettu oppiminen edistävät tuntuvasti haasteellisia ja uutta tietoa luovia ponnistuksia, jotka parantavat kilpailuetua (vrt. Slater & Narver 1995) Toyotan esimerkkitapaus (Dyer & Nobeoka 2000) toimii empiirisenä esimerkkinä paineistetusta oppimisesta strategisessa verkostossa. Kun toimittajat kilpailevat oppimisesta toisten toimittajien kanssa päästääkseen Toyotan uusien mallien toimittajiksi, ne kokevat oppimisen tarpeelliseksi oman kilpailukykyensä kehittämisen takia ja pitävät oppimista ja toiminnan mahdollisimman nopeaa parantamista haasteenaan voimistaen siten oppimista. Strategisessa verkostossa oppiminen edellyttää vastavuoroisuutta: toimittajien tarjoamia palveluja asiakkailleen ja asiakkaiden antamaa tukea toimittajilleen. Kysymys on proaktiivisuudesta, toiminnan ennakkoinnista, sekä keskinäisestä avunannosta ja ”saman veneen soutamisesta samaan suuntaan”, toisin sanoen uudenlaisten, vastavuoroisuutta ja ennakkointia korostavien aktiivisten oppimisen tyyppien syntyisestä paineistetun oppimisen seurauksena.

Paineistettuun oppimiseen liittyy myös oppimisen voimistuminen ajan kuluessa, mikä edistää mukana pysymistä toimittaessa dynaamisessa kilpailuympäristössä. Tähän ajateluun liittyvän ekspansiivisen oppimisen kirjallisuutta käsitellään seuraavassa kappaleessa.

3.2.3 Ekspansiivinen oppiminen

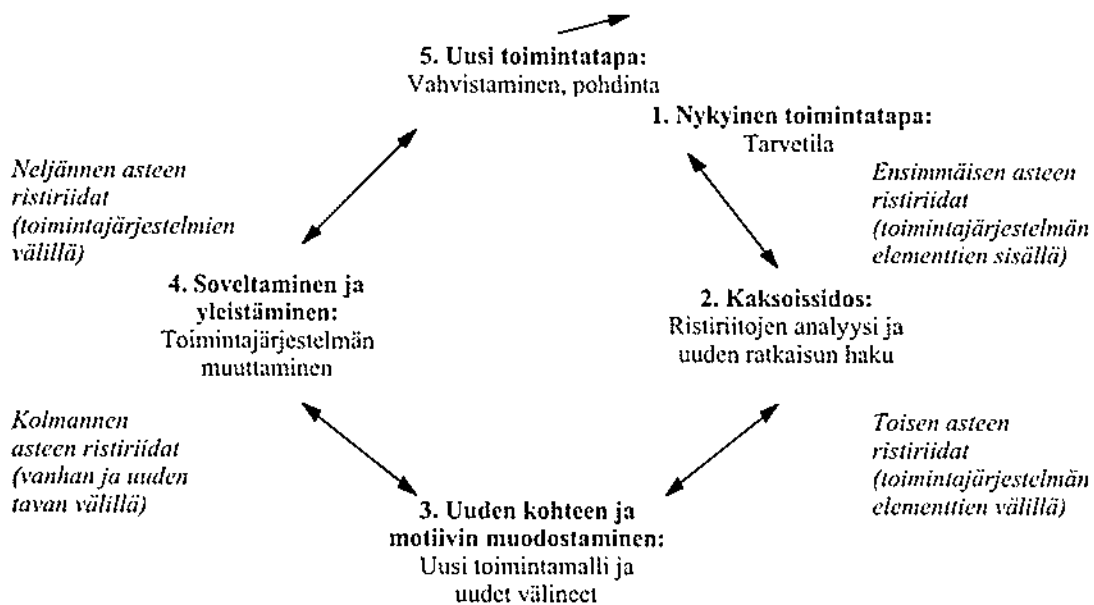
Toiminnan kehittyminen ei tapahdu suoraviivaisena uusien piirteiden lisääntymisenä tai vanhojen piirteiden korvautumisena uusilla. Kehitys ei etene tasaisesti vaiheesta toiseen, vaan siihen sisältyy usein edestakaista liikettä, pysähdyksiä sekä nopeita, arvaamattomia muutoksia, murroksia ja kriisejä, joiden ylittämiseksi koko järjestelmää ja sen toimintaperiaatteita on muutettava laadullisesti. Virkkunen, Engeström, Pihlaja & Helle (2001: 15) kuvaavat toiminnan laadullista uudistumista monivaiheiseksi prosessiksi, jolla on oma dynamiikkansa. He korostavat, että ennen kuin halu ja valmius suunnitella uutta toimintatapaa voi syntyä, toimintaan osallistuvien on tiedostettava ja kohdattava muutoksen tarve ja

nähtävä sen mahdollisuus. Yrjö Engeströmin (1987) ekspansiivisen oppimisen teorian avulla on mahdollista ymmärtää uuden toimintakonseptin ja osaamisen kehittymisen dynamiikkaa, mikä tekee ekspansiivisen oppimisen teoriasta arvokkaan avainteorian tämän tutkimuksen tutkimusongelman ratkaisemisessa. Dialektiseen ja kulttuurihistorialliseen tietokäsitykseen tukeutuva teoria korostaa sitä, että uuden, entistä laajempaan näkemykseen perustuvan osaamisen kehittyminen on monivaihteinen tapahtumaketju, jossa käytännön toiminnan ja sitä koskevien käsitteiden muutokset vuorottelevat ja vaikuttavat toisiinsa (Engeström 1995: 100–101). Kehitysprosessin tunnusomainen piirre on toiminnan sisäisten, sen jatkuvuutta uhkaavien ristiriitojen kehkeytyminen ja ratkaiseminen sekä uusien ristiriitojen syntyminen ratkaisuja toteutettaessa. Ekspansiivinen oppiminen merkitsee aikaisemman toimintakonseptin kriisin voittamista käytännön tasolla kehittämällä ja toteuttamalla uusi, entistä laajemman kokonaisuuden hallintaan perustuva toimintakonsepti. Kehityssykli, jonka lopputuloksena on rakentunut uusi toimintatapa, saattaa kestää useita vuosia (Virkkunen ym. 2001: 15). Tässä muutosprosessissa yhden ongelman ratkaiseminen ja eteneminen yhdellä alueella tuo yleensä esille uusia ratkaisua vaativia ristiriitoja ja ongelmia. Kehittämisprosessin tuloksena voi olla jo tiedostettujen ongelmien ratkaisemisen lisäksi myös aikaisemmin tunnistamattomien muutostarpeiden ja ongelmien joskus kipeäkin tiedostaminen.

Ekspansiivisessa oppimisessa oppimisen kohteena on kokonainen toimintajärjestelmä ja sen laadullinen muutos. Toimintajärjestelmä tarkoittaa vakiintunutta, paikallisesti organisoitunutta toimintakäytäntöä (Virkkunen ym. 2001: 19). Se on työkalu yhteistoiminnan ymmärtämiseksi (Engeström 1987: 78), ja se koostuu toimijasta toiminnan tekijänä, toimijoiden yhteisöstä, joka osallistuu ja panostaa samaan tuottavaan toimintaan, toiminnan kohteesta sekä toiminnan odotetusta tuloksesta. Toimintajärjestelmän tärkein elementti on toiminnan kohde, eli se mihin tekijät pyrkivät vaikuttamaan ja minkä hyödyllisen tuloksen he pyrkivät saamaan aikaan. Toimintajärjestelmän käsite sisältää lisäksi teorian toiminnan kehitysdynamiikasta. Toiminnan kaikkiin osiin sisältyy jatkuva jännite osan käyttöarvon ja sen vaihtoarvon välillä. Tämä jännite saa toimintaa harjoittavat etsimään jatkuvasti aikaisempaa edullisempia ratkaisuja. Kun toimintajärjestelmään tunkeutuu ulkopuolelta uusia aineksia, joku tai jotkut toimintajärjestelmän osat muuttuvat. Toisten osatekijöiden jäädessä ennalleen syntyy vähitellen kärjistyviä ristiriitoja osa-

tekijöiden välille. Näiden ristiriitojen ratkominen edellyttää uusien välineiden ja toiminnan uuden muodon kehittämistä.

Kokonaisen toimintajärjestelmän laadullinen muutos merkitsee luonteeltaan kollektiivista ja pitkäkestoista oppimisprosessia (Engeström 1995: 87–99). Kokonaisen toimintajärjestelmän laadulliselle muutokselle on ominaista tietynlainen ”hyppy tuntemattomaan”, uutta luova puoli. Tällainen muutos pakottaa yhteisön kirjaimellisesti oppimaan jotakin sellaista, jota ei ole vielä olemassa. Ekspansiivisen oppimisen logiikka ei ole suoraviivainen, ainutkertainen eikä ennalta määrättyyn kehitystavoitteeseen etenevä. Se ei myöskään toistu yhä uudelleen samanlaisena, suljettuna kehänä. Ekspansiivinen sykli on sen sijaan avoin kehä tai spiraali, joka johtaa toimintajärjestelmän laadulliseen muuttamiseen. Ekspansiivisen oppimisen kehän teoreettiset, yksinkertaistetut vaiheet on esitetty kuvassa 6. Kaksipäiset nuolet kuvaavat prosessin toistuvaa, epälineaarista luonnetta.



Kuva 6. Ekspansiivisen oppimisen kehän vaiheet (Engeström 1987: 189).

Ekspansiivisen oppimisen kehän ensimmäinen vaihe on tarvetila (Engeström 1995: 89–92). Tässä kehitysvaiheessa toimintajärjestelmä hakee tavallaan muutoksen sisältöä. Kaksoissidos merkitsee tilannetta, jossa toimintajärjestelmän joidenkin osien välille on

muodostunut kärjistävä ristiriita. Kaksoissidoksen ekspansiivinen ratkaiseminen edellyttää analyysia ristiriitojen tunnistamiseksi sekä uuden ratkaisuidean hakemiseksi. Uuden kohteen ja motiivin hahmottaminen sekä uuden toimintamallin muodostaminen merkitsevät vaihetta, jossa hahmotellaan ja suunnitellaan uutta ratkaisua nykyvaiheen ristiriitoihin. Uuden toimintamallin soveltaminen ja yleistäminen merkitsee edellisessä vaiheessa ideoiden ja suunnitelmien tasolla luodun toimintamallin ottamista asteittain käyttöön arkityössä. Uuden toimintamallin vahvistaminen ja arviointi merkitsevät siirtymistä tilaan, jossa uusia käytäntöjä noudatetaan systemaattisesti. Uuden käytännön kritiikki ilmentää neljännen asteen ristiriitoja, joista muodostuu ainekset seuraavan kehityssyklin aloittaville uusille ensimmäisen ja toisen asteen ristiriidoille.

Engeströmin mukaan kaikki oppimis- ja kehityssyklit eivät ole ekspansiivisia. Syklit saattavat olla esimerkiksi määrällisesti kasvavia mutta laadullisesti muuttumattomia toistuvia syklejä, kriisiytymiseen tai tukahtumiseen johtavia hajoavia syklejä sekä toiminnan supistamiseen johtavia kaventuvia syklejä. Kehät voivat myös katketa, haarautua tai muuttaa luonnettaan kesken prosessin. Toiminnan laadullinen kehittyminen on pitkä, monitahoinen prosessi, eikä kehitys suinkaan ole aina välttämättä ekspansiivista (Virkkunen ym. 2001: 15). Muutokset voivat merkitä myös taantumista tai muotoutuneen toimintatavan hajoamista.

Koko ekspansiivisen oppimisen kehää voidaan Engeströmin (1987) mukaan nimittää myös toiminnan lähikehityksen vyöhykkeen muotoutumiseksi ja läpäisemiseksi. Engeström (1995: 93) toteaa: "Kokonaisen kollektiivisen toimintajärjestelmän tasolla lähikehityksen vyöhyke merkitsee välimatkaa vallitsevan epätydyttäväksi koetun toimintatavan ja sen ristiriitoihin ratkaisun tuovan, historiallisesti mahdollisen uuden toimintatavan välillä". Kyse on samalla jännitteestä annetun kulttuurin omaksumisen ja uuden kulttuurin luomisen välillä, sosialisointin ja innovaation, normaalin ja poikkeavan, kontrolloidun ja arvaamattoman välillä. Tämä jännite sisältyy luonnostaan kaikkeen kehitykseen ja muutokseen, eikä sitä voi häivyttää pois asettumalla joko annetun kulttuurin omaksumisen tai uuden luomisen puolelle. Tämä ajattelutapa on perustana myös organisaatioiden kehittämiskulttuurin muodostamisessa, sillä kehittämiskulttuurin voidaan ajatella muodostuvan organisaation peräkkäisistä ekspansiivisen oppimisen

kehistä tai lähikehityksen vyöhykkeistä. Ajattelutapa on sovellettavissa myös yritysten strategiaan verkostoihin.

Ekspansiivinen oppiminen sisältää monia erilaisia osaprosesseja tai oppimismuotoja, kuten ainakin (1) kritiikki- ja analyysiluonteisia, (2) keksimislunneisia sekä (3) soveltamis- tai käyttämisluonteisia oppimismuotoja (Engeström 1995: 97–99). Eri oppimismuodot muodostavat yhden tämän tutkimuksen tutkimusongelman ratkaisemiseen käytetyn keskeisen analyysityökalun. Eri yksilöt ja osaryhmät kokevat ekspansiivisen oppimissyklin lisäksi eri tavoin. Ekspansiivinen oppiminen on moniääninen prosessi, jossa toimintajärjestelmän eri työntekijöiden, osatoimintojen, asiakkaiden ja johdon erilaiset näkökulmat ja intressit kohtaavat ja törmäävät. Tällaisten törmäysten ja konfliktien kuvaus ja erittely on tärkeää, mutta vielä tärkeämpänä hän kuitenkin pitää analyysin viemistä osapuolten tai etupiirien konfliktien ulkoista kuvaamista syvemmälle, toimintajärjestelmien sisäisiin ristiriitoihin. Vasta omien intressien havaitseminen sisäisesti ristiriitaisiksi mahdollistaa ekspansiivisen oppimisen. Moniäänisyys on samanaikaisesti häiriöiden lähde ja suuri voimavara. Erilaisten näkökulmien saattaminen vuoropuheluun ja yhteisten välineiden kehittelyyn on ekspansiivisen oppimisen edellytys. Ekspansiiviselle oppimisen kehälle on myös ominaista muutoksen sosiaalisen perustan asteittainen laajentuminen. Syklin alkuvaiheissa toimintaa ja sen ristiriitoja pohtii aktiivisesti suhteellisen pieni joukko työyhteisön jäseniä, usein hekin erillään toisistaan. Siirryttäessä soveltamis- ja yleistämisen vaiheeseen malli alkaa käytännössä koskea yhä useampia ja lopulta kaikkia työyhteisön jäseniä. Tässä vaiheessa ”annettu uusi” muuttuu käytännön ristiriitojen ratkomisen kautta ”luoduksi uudeksi”. Vastaavaa muutoksen sosiaalisen perustan laajentumista voidaan ajatella tapahtuvan myös yrityksen strategisessa verkostossa.

Telekommunikaatioalalla tehtyyn empiiriseen tutkimukseensa perustuen Virkkunen ja Ahonen (2002) korostavat, että prosessien jatkuva parantaminen ei ole yleinen tuotannon oppimisen ja kehittämisen menetelmä, vaan erityinen ekspansiivisen oppimisen viidennen vaiheen, uuden toiminnan vakiinnuttamisen menetelmä. Tämäntyyppisen oppimismenetelmän käyttäminen mahdollistuu, kun tuotantokonsepti on vakiintunut ja alkaa kasvaa ja kun sitä on vahvistettava. Kulttuurihistoriallisen toimintateorian keskeistä väitettä eli sitä, että inhimillinen toiminta on kohdesuuntautunutta, on heistä sovellettavissa myös yhteistyössä

tapahtuvaan oppimiseen: toiminta etenee vaiheesta toiseen ekspansiivisen kehittymisen kehällä yhdessä liiketoiminnan kehittymisen kanssa. He korostavat, että muutosprosessin hallinta nopean teknologisen ja liike-elämän kehittymisen oloissa edellyttää menetelmää, joka mahdollistaa (1) tunnistamaan oman toiminnan kehitysvaiheen muutoksen, sekä (2) luomaan tarvittavan uuden järjestelmän osaamisen luomiseen ja ylläpitoon.

Cohen ja Levinthal (1990) pitävät kykyjä ongelman ratkaisemiseen ja oppimiseen niin samanlaisina, että niiden kehitysmuotoja ei ole syytä erottaa, vaikka oppimiskyvyt liittyvät olemassa olevan tiedon omaksumiseen ja ongelmanratkaisukyvyt uuden tiedon luomiseen. Virkkunen ja Ahonen (2002) ovat puolestaan erottaneet kolme eri tasoa ongelmiin pohjautuvassa oppimisessä. Keskeistä tämän tutkimuksen kannalta on se, että liiketoimintakonseptin muuttaminen edellyttää Virkkusen ja Ahonen (2002) mielestä ekspansiivista oppimista, joka perustuu yhteistyössä tehtävään, teoriapohjaiseen tarkasteluun ja kokeiluun toiminnan muuttamiseksi, ja joka edellyttää yrityksen strategisen johdon sekä ruohonjuuritason innovatiivisen oppimisen ja kehittämisen läheistä yhteistyötä. Teoriapohjaisella tarkastelulla he tarkoittavat teoreettisen ratkaisun löytämistä ongelmiin, mikä tarkoittaa toiminnalle kehitetyn uuden kohteen ja logiikan luomista ja soveltamista. Toisin sanoen, teoreettista tietoa käyttää ja kehittää henkilö tai ryhmä, joka hakee tarkasteltavan järjestelmän historiallista syntyperustaa ja sisäistä ristiriitaa sekä kuvaa sen pelkistettynä vuorovaikutteisena mallina (Engeström 1995: 101). Teoreettinen käsite ilmenee siten, että tekijä käyttää tätä mallia systeemin nykyisten monimutkaisten muotojen ja ongelmien selittämiseen ja tulevan kehityksen vaihtoehtojen hahmottelemiseen samalla muunnellen ja kehittämällä itse mallia.

Baker ja Sinkula (2002) kuvaavat organisaation oppimisen hierarkiaa ja innovointia tunnistamalla viisi organisaation oppimisen tasoa: ehdollistamisen, mallintamisen, sopeutuvan oppimisen, tuottavan oppimisen ja metaoppimisen. Heidän työllään on yhtäläisyyksiä Virkkusen ja Ahosen (2002) ongelmaan perustuvan oppimisen tasojen kanssa samoin kuin Kirjavaisen (1997: 293–305) (kohta 3.2.1) näkemyksen kanssa, jossa strateginen oppiminen kuvataan kumulatiivisesti vaiheittaisissa sykleissä etenevänä ilmiönä. Baker ja Sinkula (2002) laajentavat tarkastelua lisäksi yrityksen vuorovaikutukseen ulkopuolisen ympäristön kanssa kuvaamalla kolmentyyppisiä markkinointiyhtiöitä, jotka on määritelty

niiden markkina- ja oppimislähtöisyyden mukaan, ja joita luonnehtivat erilaiset, niiden innovaatiokykyä määrittävät oppimisen lähestymistavat. He väittävät, että vain yritykset, joiden oppiminen on tyypiltään metaoppimista, jatkuvaa kehitystä sopeutuvan ja tuottavan oppimisen kautta, ja jotka pyrkivät ennakoivasti muuttamaan ympäristöönsä, kykenevät ylläpitämään kilpailuetua dynaamisessa markkinaympäristössä. Samalla he tukevat Virkkusen ja Ahosen (2002) käsitystä siitä, että liiketoimintakonseptin muuttaminen edellyttää ekspansiivista oppimista.

Menestyksellinen ekspansiivinen oppiminen kytkeytyy asiakaslähtöisyyteen ja lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle (Virkkunen 2002), millä perusteella käsillä oleva tutkimus nojaa Engeströmin (1987) ekspansiivisen oppimisen teoriaan. Virkkusen (2002) mukaan esimerkiksi Nonakan ja Takeuchin (1995: 96–123) kuvaamassa esimerkkitapauksessa japanilaisen Matsushita-yhtymän ensimmäisen kaupallisesti menestyneen leipäkoneen kehittämisessä hyvin tärkeää ratkaisun löytämisen kannalta oli se, että se tunnisti asiakkaan tilanteeseen sisältyvän ristiriidan ja löysi siihen yhden osaratkaisun. Uusi tuote tähtäsi uudelleenlaisen käyttöarvon luomiseen asiakkaalle. Lindman (1997: 195, 295) korostaa puolestaan koko kehittämiskulttuurin uudistamisen tarpeellisuutta uusien tuotteiden kilpailukyvyyn ylläpitämisessä. Hänen tapaustutkimuksensa tulokset osoittavat, että salliva kehittämiskulttuuri, jossa uusien tuotteiden kehittämistä arvostetaan ja jossa yritysjohto on sitoutunut uusien tuotteiden kehittämiseen, suosii kokeilua, joka on tärkeä perusta oppimiselle.

Tässä kappaleessa käsitellyn kirjallisuuden perusteella muutosprosessin hallinta nopean teknologisen ja liike-elämän kehittymisen oloissa edellyttää yrityksiltä sekä oman toiminnan kehitysvaiheen muutoksen tunnistamista että osaamisen synnyttämiseen ja ylläpitoon tarvittavan uuden järjestelmän luomista. Ekspansiivisen oppimisen teorian avulla on mahdollista selittää uuden liiketoimintakonseptin ja osaamisen kehittymisen dynamiikkaa sekä ymmärtää toiminnan laadullisen muutoksen jatkuvuutta. Ekspansiivinen oppiminen merkitsee aikaisemman liiketoimintakonseptin kriisin voittamista käytännön tasolla kehittämällä ja toteuttamalla uusi, entistä laajemman kokonaisuuden hallintaan perustuva toimintakonsepti. Toisin sanoen, liiketoimintakonseptin muuttaminen edellyttää ekspansiivista oppimista. Näin ollen voi päätellä, että aikaisemmasta käyttäytymisestä ja toimintatavasta yritykselle syntyneet ristiriidat ja niiden ratkaiseminen kilpailussa selviytymiseksi paineis-

tavat yrityksen kehityksen ennakointiin sekä asiakaslähtöiseen ekspansiiviseen oppimiseen ja liiketoimintakonseptin uudistamiseen, mikä ilmentää samalla myös koko kehittämiss-kulttuurin uudistamista kohti entistä sallivampaa ja kokeilujen kautta oppimista edistävää kehittämisen kehittämistä. Samalla ekspansiivisen oppimisen teoria (Engeström 1987) ja paineistetun oppimisen teorialat (Schein & Coutu 2002) yhdistyvät toisiinsa.

Selviytyminen dynaamisessa kilpailuympäristössä synnyttää toimittajayritysten välistä kilpailua oppimisesta. Sitä, miten joku on toisia parempi tai oppii toisia paremmin, valotetaan seuraavassa kappaleessa sen avulla, miten yritys oppii ymmärtämään asiakkaansa todellisuutta.

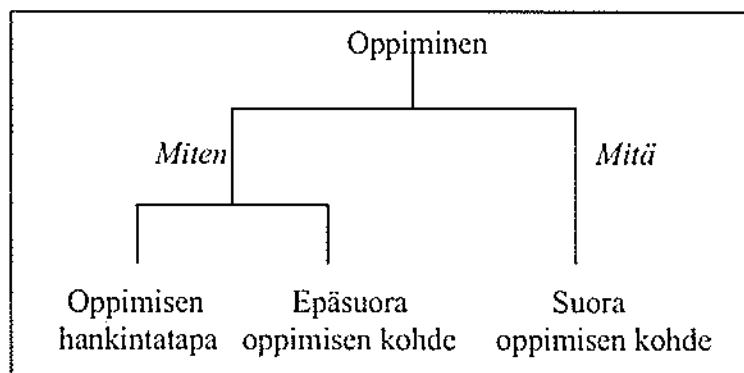
3.2.4 Oppiminen asiakkaan todellisuuden ymmärtämiseen

Yrityksen pyrkimys kehittyä ja oppia kansainvälisen päämiehensä asiakassuhteessa on tilanne, jossa jotkut yritykset oppivat toisia paremmin ja ovat toisia parempia sekä kykenevät kehittämään toisia parempia toimintatapoja. Oppimisen kokemisen teoreettinen tarkastelu auttaa ymmärtämään sitä, miksi joku yritys on muita parempi tietyssä tilanteessa ja tiettyjen kriteerin suhteen, selittämällä eroja ilmiön kokemisen eri tasoissa taustalla piilevinä monimutkaisina tietoisuuden näkökantoina (Marton & Booth 1997: 209–210). Heidän johtopäätöksensä on, että tietyn ilmiön kokemisen tapa, eli ilmiön oppijalle tuot-tama ominaismerkitys, on keskeisin näkökulma oppimisessa. Oppiminen on toisin sanoen kokemisen ja ymmärtämisen oppimista. Olla hyvä jossakin merkitsee kykyä kokea ja ymmärtää kyseinen asia tietyllä tavalla. Tätä voi soveltaa myös toimittajayrityksiin, jotka pyrkivät selviytymään kansainvälisessä jatkuvasti muuttuvassa kilpailussa, ja jotka kilpai-levat oppimisesta muiden yritysten kanssa.

Marton ja Booth (1997: 13, 139–140) korostavat, että maailma ei rakennu eikä määräydy oppijan mukaan, vaan se rakentuu maailman ja oppijan välisenä suhteena. He väittävät, että oppimalla miltä maailma näyttää toisille voi oppia, minkälainen maailma on ja minkä-lainen se voisi olla. Oppiminen on heidän mukaansa pääasiassa jo olemassa olevan, tietoisuuteen muodostetun maailman uudelleen muodostamista. Muutoksen kokemiseksi on välttämätöntä, että tapahtuu vaihtelua jossakin henkilöä ympäröivän tilanteen näkö-

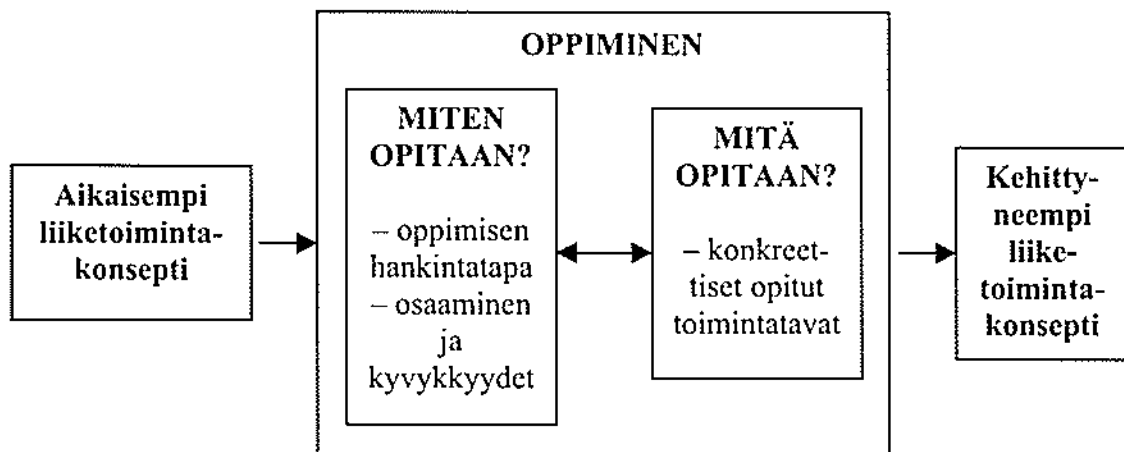
kannassa, vähintäänkin jonkun muuttumista yhdestä tilasta toiseen. Tässä mielessä aito oppiminen liittyy aina oppijan todellisuuteen, jo koettuun maailmaan. Toimittajayrityksen oppiminen liittyy näin ollen sen suhteeseen todelliseen asiakkaaseen, jonka todellisuutta yrityksen on kyettävä ymmärtämään.

Tämän tutkimuksen kannalta on keskeistä Martonin ja Boothin (1997: 85-91) näkemys oppimisen rakentumisesta kahdesta osasta: siitä, miten opitaan sekä siitä, mitä opitaan. Se, mitä opitaan, viittaa suoraan oppimisen kohteeseen (direct object of learning). Sitä, miten opitaan, voidaan edelleen analysoida miten- ja mitä-näkökulmasta eli oppimisen hankintatapaan (act of learning) ja epäsuoran oppimisen kohteen (indirect object of learning) näkökulmista (Kuva 7). Oppimisen hankintatapa tarkoittaa kokemusta siitä oppimistavasta, jolla oppiminen on hankittu. Epäsuora oppimisen kohde viittaa sellaiseen osaamiseen ja sellaisiin kyvykkyyksiin, joita oppija pyrkii hallitsemaan pystyäkseen kohtaamaan uuden ilmiön. Oikeanpuoleinen oppimisen mitä-näkökulma kuvaa suoran oppimisen kokemisen tai ymmärtämisen tapaa. Kuvan vasen puoli kuvaa miten-näkökulmaa. Oppiminen tuottaa kyvykkyyden, joka voidaan kokea eri tavoin, mikä synnyttää vaihtelua epäsuorassa oppimisessa, ja toisaalta oppijat ryhtyvät tehtäviinsä eri tavoin, mikä puolestaan synnyttää vaihtelua oppimisen hankintatavassa (Marton & Booth 1997: 91–92). Martonin ja Boothin (1997: 206) mukaan tietty tapa kokea tai ymmärtää joku asia edustaa yhdistelmää sellaisista asiaan liittyvistä näkökannoista, jotka asianomainen henkilö samanaikaisesti tiedostaa. Tämä oppimisen rakentumisen näkemys on valittu tämän tutkimuksen empiirisessä osassa yhdeksi toimittajayrityksen oppimisen analysoinnin työkaluista.



Kuva 7. Oppimisen jaottelu: miten opitaan ja mitä opitaan (Marton & Booth 1997: 85).

Asiakkaan todellisuuden ymmärtämiseen kohdistuvan oppimisen teoreettisen tarkastelun perusteella yrityksen liiketoimintakonseptin kehittämistä voidaan kuvata kuvan 8 esittämällä tavalla. Jos yritys pystyy hahmottamaan oman oppimisensa molemmat osat: sekä sen, miten se oppii että sen, mitä se oppii, se kykenee tiedostamaan asiakassuhteeseen liittyviä näkökantoja laajemmin ja oppimaan ymmärtämään asiakkaansa todellisuutta paremmin sekä tämän avulla kehittämään jatkuvasti liiketoimintakonseptiaan ja omaa käyttäytymistään. Näin ollen voidaan olettaa, että syvä ja pitkäaikainen toimittajayrityksen ja päämiehen välinen liikesuhde mahdollistaa toimittajayrityksen ja sen henkilöstön oppimaan paremmin ymmärtämään asiakastaan sekä siten kehittämään ja uudistamaan liiketoimintakonseptiaan tuottaakseen asiakkaalleen lisäarvoa ja itselleen kilpailukykyä yhä uudelleen.



Kuva 8. Yrityksen oppiminen ja kehittyminen aikaisemmasta liiketoimintakonseptista uuteen.

Asiakaslähtöisessä ja vuorovaikutteisessa liikesuhteessa voidaan toisin sanoen erottaa Martonin ja Boothin (1997: 91) kuvaamia oppimiskokemuksen osia: (1) konkreettiset opitut toimintatavat kuvaavat liiketoimintakonseptia ja sen mukaista käyttäytymistä ja vastaavat kysymykseen, mitä opitaan, viitaten suoraan oppimisen kohteeseen, (2) liikesuhde liittyy siihen, miten opitaan, ja sen voi laajasti ymmärtää oppimisen hankintatapana (act of learning). (3) Myös osaaminen ja kyvykkyydet liittyvät siihen, miten opitaan, ja ne voidaan ymmärtää epäsuoraksi oppimisen kohteeksi. Ekspansiiviseen oppimisprosessiin

kiinnittymiseksi yrityksen on toisin sanoen hallittava sekä se, mitä se oppii (= liiketoimintakonsepti ja sen mukainen käyttäytyminen), että se, miten se oppii (= liikesuhde sekä osaaminen ja kyvykkyydet).

3.2.5 Yhteenveto

Kappaleessa 3.2 käsitelty kirjallisuus yrityksen käyttäytymisen kehittämisen eri muodoista tuottaa sen tärkeän johtopäätöksen, että organisatorinen oppiminen on pääasiallinen keino yrityksen strategiseen uudistumiseen. Oppiminen päämicheltä liittyy asiakaslähtöisyyteen, ja yhteistyö asiakkaiden kanssa edellyttää asiakkaiden toimintatavan oppimista. Lisäksi oppimisen dynamiikka voidaan ajatella käsittävän myös yrityksen ja sen strategisen verkoston yhdessä kehittymisen. Strategisessa verkostossa oppiminen edellyttää vastavuoroisuutta, ja yhteistyö ja paineistettu oppiminen edistävät tuntuvasti haasteellisia ja uutta tietoa luovia ponnistuksia, jotka parantavat kilpailukykyä.

Ekspansiivisen oppimisen teorian avulla on mahdollista ymmärtää liiketoimintakonseptin ja osaamisen kehittymisen dynamiikkaa ja ymmärtää toiminnan laadullisen muutoksen jatkuvuutta. **Liiketoimintakonseptin kehittäminen edellyttää ekspansiivista oppimista, joka sisältää erilaisia oppimisen muotoja. Paineistettuun ja ekspansiiviseen oppimiseen liittyvän kirjallisuuden perusteella tutkittavaa kohdeilmiötä, yrityksen pyrkimystä kehittyä kansainvälisessä avainasiakassuhteessa, voi pitää ekspansiivisen ja paineistetun oppimisen prosessina, jossa jatkuvan liiketoimintakonseptin kehittämisen kautta yritys pystyy kehittämään käyttäytymistapoja, jotka ratkaisevat asiakkaan ongelmia ja tuottavat sille lisäarvoa.**

Asiakkaan todellisuuden ymmärtämiseen kohdistuvan oppimisen teoreettinen tarkastelu vahvistaa puolestaan käsitystä siitä, että mitä laajemmin yritys pystyy tiedostamaan asiakassuhteeseen liittyviä näkökantoja, sitä paremmin se kykenee oppimaan ymmärtämään asiakastaan ja tarjoamaan sille lisäarvoa ja tuottamaan itselleen kilpailukykyä. Yrityksen, joka pyrkii kiinnittymään ekspansiiviseen oppimisprosessiin, on kyettävä

hallitsemaan sekä se, mitä se oppii (= liiketoimintakonsepti ja sen mukainen käyttäytyminen), että se, miten se oppii (=liikesuhde sekä osaaminen ja kyvykkyydet).

3.3 Viitekehykselliset johtopäätökset

Kirjallisuuden tarjoamien tarkastelukehysten varassa voi hahmotella kuvaa tutkittavasta ilmiöstä. Ilmiö monipuolistui sisällöllisesti asiakaslähtöisen strategisen liikesuhteen kehittämiseen ja oppimisen kehittämiseen liittyvän kirjallisuuden yhdistämisestä. Kirjallisuusanalyysi tuotti seuraavia sisällöllisiä aineksia ilmiön ymmärtämiseksi sekä lisäksi sijoitti tutkimusta teoreettisten lähikeskustelujen kenttään.

Asiakaslähtöisen strategisen liikesuhteen kehittämistä täsmentävä kirjallisuus koostui markkina- ja asiakaslähtöisyyttä sekä verkostojen ja suhteiden kehittymistä koskevasta kirjallisuudesta. Tarkastellun teoreettisen keskustelun perusteella ensimmäinen keskeinen löydös oli, että asiakaslähtöisen strategisen liikesuhteen kehittämisessä syntyvät keskeiset jännitteet ovat markkina- ja asiakaslähtöisyyden, henkilö- ja liikesuhteiden sekä liiketoimintakonseptin kehittäminen. Markkina- ja asiakaslähtöisyyden sekä henkilö- ja liikesuhteiden ja yhteistyökumppanuuden kehittämisen välinen jännite syntyy markkinalähtöisen liiketoimintaosaamisen kehittyessä asteittain yksittäisten liiketoimien osaamisesta lisäarvoa tuottavaksi suhdeosaamiseksi ja edelleen yhteistyökumppanuuden osaamiseksi. Liiketoimintakonseptin kehittäminen on puolestaan välttämätöntä asiakaslähtöisyyden paineen hallitsemiseksi, mikä synnyttää jännitteen liiketoimintakonseptin kehittämisen sekä markkina- ja asiakaslähtöisyyden välille.

Tutkimuksen kohdeilmiö, perinteisen toimialan valmistajan pyrkimys kehittyä ison kansainvälisen toimijan asiakassuhteessa, edustaa epäsymmetristä liikesuhdetta. Synteesinä tarkastellusta kirjallisuudesta voi toiseksi tiivistää sen, että asiakaspaine paineistaa yrityksen ja samalla myös sen toimitusverkoston asiakaslähtöisyyteen, mikä merkitsee sitä, että halu kiinnittyä avainasiakkaan toimittajaksi synnyttää strategisessa verkostossa toimivalle yritykselle jatkuvan haasteen oppia pääasiakkaistaan sekä kohdistaa suhteellisesti aikaisempaa enemmän voimavaroja osaamista kehittäviin toimintoihin vaaliakseen ja syven-

tääkseen olemassa olevia asiakassuhteita. Päähuomio kohdistuu teknologian kehittymisen myötä entistä enemmän liiketoimintakonseptin kehittämiseen monitahoisen vuoropuhelun kautta. Liiketoiminnan kehittymisen tasot – yksittäisten liiketoimien osaaminen, lisäarvoa tuottava suhdeosaaminen ja yhteistyökumppanuuden osaaminen – vastaavat liiketoimintakonseptin kehittymisen tasoja. Onnistunut oppiminen edellyttää myös sitä, että asiakas vahvistaa toimittajan asemaa. Käytännössä kyse on yhdessä kehittymisestä eli vuorovaikutteisesta liikesuhteesta sekä syklisestä ja kokeellisesti etenevästä oppimisprosessista, jota ilmentävät keskinäinen luottamus ja sitoutuminen, vuorovaikutus, erilaisten näkemysten aiheuttamien ristiriitojen hallinta sekä kehittämisen aktiivisuus ja kehittämiskyky, ja joka konkretisoituu liiketoimintakonseptin jatkuvana kehittämisenä.

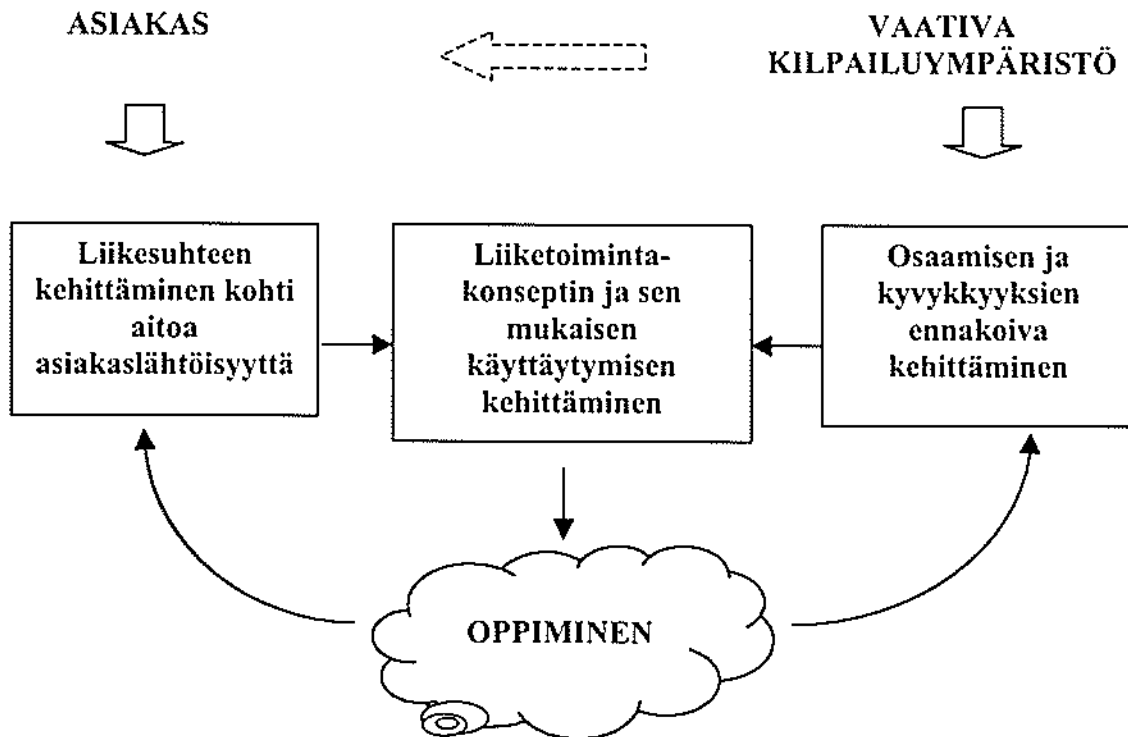
Oppimisen edellytyksien luomiseen liittyvä kirjallisuus tuotti puolestaan ymmärryksen siitä, että vaativa, dynaaminen kilpailuympäristö paineistaa osaamisen ja kyvykkyyksien jatkuvaan ennakoivaan kehittämiseen. Kilpailu pakottaa niin ison kuin pienenkin yrityksen kehittämään osaamistaan. Visiointiin ja toimintaympäristön luotaukseen sekä haasteiden hallintaan liittyvä kirjallisuus loi kuvaa jatkuvan kehittämisen prosessista sekä siitä, kuinka paljon etukäteen varautumista oppiminen – jos sen haluaa tehdä hyvin – vaatii. Yritys kohtaa toisin sanoen samanaikaisesti kahdesta suunnasta tulevan paineen: toisaalta markkina- ja asiakaslähtöisyyden paine synnyttää yritykselle haasteen oppia avainasiakkaastaan, ja toisaalta dynaaminen kilpailuympäristö paineistaa osaamisen ja kyvykkyyksien jatkuvaan kehittämiseen vaativassa asiakassuhteessa. Oppiminen ja selviytyminen jatkuvasti muuttuvassa kilpailuympäristössä edellyttää yritykseltä sekä liikesuhteen että osaamisen ja kyvykkyyksien samanaikaista kehittämistä, jotta se pystyy jatkuvasti kehittämään liiketoimintakonseptiaan ja sen mukaista käyttäytymistä. Menestyminen edellyttää yrityksiltä herkkyyttä elää ajassa ja ennakoivaa, proaktiivista strategiaa haasteiden hallinnassa, mikä käytännössä tarkoittaa ennakoivaa tiedon luotausta liiketoimintaympäristöstä ja luovaa yhteistyötä asiakkaiden kanssa ja voimien yhdistämistä luotauksessa.

Yrityksen käyttäytymisen kehittämistä käsittelevä kirjallisuus koostui strategiseen uudistamiseen liittyvää oppimista, paineistettua oppimista, ekspansiivista oppimista sekä asiakkaan todellisuuden ymmärtämiseen kohdistuvaa oppimista käsittelevästä kirjallisuudesta.

Kirjallisuusanalyysi lisäsi ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä siihen, että organisatorinen oppiminen on pääasiallinen keino yrityksen strategiseen uudistumiseen. Oppiminen päämieheltä liittyy aitoon asiakaslähtöisyyteen, ja yhteistyö asiakkaiden kanssa edellyttää asiakkaiden toimintatavan oppimista. Lisäksi oppimisen dynamiikka voidaan ajatella käsittävän myös yrityksen ja strategisten verkostojen yhdessä kehittymisen. Strategisessa verkostossa oppiminen edellyttää vastavuoroisuutta, ja yhteistyö ja paineistettu oppiminen edistävät tuntuvasti haasteellisia ja uutta tietoa luovia ponnistuksia, jotka parantavat kilpailukykyä. Paineistettuun ja ekspansiiviseen oppimiseen liittyvän kirjallisuuden perusteella tutkittavaa kohdeilmiötä voi pitää paineistetun oppimisen prosessina, joka sisältää erilaisia oppimisen muotoja. Jatkuvan liiketoimintakonseptin kehittämisen kautta yritys pystyy prosessin aikana kehittämään käyttäytymistapoja, jotka ratkaisevat asiakkaiden ongelmia ja tuottavat heille lisäarvoa. Asiakkaan todellisuuden ymmärtämiseen kohdistuvan oppimisen teoreettisen tarkastelu vahvistaa puolestaan käsitystä siitä, että mitä laajemmin yritys pystyy tiedostamaan asiakassuhteeseen liittyviä näkökantoja, sitä paremmin se kykenee oppimaan ymmärtämään asiakastaan ja tarjoamaan sille lisäarvoa ja tuottamaan itselleen kilpailukykyä. Kirjallisuuden perusteella voi myös päätellä, että ekspansiiviseen oppimisprosessiin kiinnittymiseksi yrityksen on hallittava sekä liiketoimintakonsepti ja sen mukainen käyttäytyminen (mitä opitaan) että liikesuhde sekä osaaminen ja kyvyt (miten opitaan).

Kuva 9 edustaa luvussa kolme tarkastellun teoreettisen kirjallisuuden tuottamaa näkemystä toimittajayrityksen ja sen kansainvälisen asiakkaan tai päämiehen välisen epäsymmetrisen liikesuhteen kehittymisestä. Epäsymmetrisen liikesuhteen kehittyminen edellyttää (1) päämiehen paineistaman liikesuhteen, (2) vaativan kilpailuympäristön paineistaman osaamisen ja kyvykkyyksien ja (3) liiketoimintakonseptin ja sen mukaisen käyttäytymisen samanaikaista kehittämistä. Kysymys on paineistetusta jatkuvasta kehämäisestä oppimisprosessista: aina kun valittu liiketoimintakonsepti ei paineen kasvaessa enää riitä toimittajayrityksen selviytymiseen kovenevassa kilpailupaineessa, yrityksen on käynnistettävä oppimisprosessi, joka kohdistuu (a) aidon asiakaslähtöisyyden kehittämiseen ja samanaikaisesti (b) ennakoivaan osaamisen ja kyvykkyyksien kehittämiseen. Näiden yhteisvaikutuksesta yritys uudistaa liiketoimintakonseptiaan ja sen mukaista käyttäytymistä. Kuvassa 9 paksut nuolet kuvaavat painetta, ja oppimisen prosessimaisuutta on pyritty

tuomaan esiin pilvimäisellä oppimisen kuviolla. Asiakaspaine ja kilpailuympäristön paine ovat lisäksi yhteydessä toisiinsa, sillä vaativa kilpailuympäristö paineistaa toimittajayrityksen toisaalta suoraan jatkuvaan osaamisen ja kyvykkyyksien kehittämiseen, ja toisaalta se synnyttää asiakkaalle oman selviytymispaineen ja sitä kautta luo painetta toimittajayrityksen ja sen asiakkaan välisen epäsymmetrisen liikesuhteen kehittämiseen.



Kuva 9. Vaativan kilpailuympäristön ja asiakkaan paineistaman epäsymmetrisen liikesuhteen kehittyminen.

Kuvan 9 esittämä malli täydentää Dayn (2000) markkinalähtöisen liiketoimintaosaamisen kolmea ulottuvuutta kuvaavaa mallia (kuva 3). Liikesuhde vastaa Dayn mallin suhdelahtöisyyttä, ja osaaminen ja kyvykkyydet Dayn mallin tiedot ja taidot -osaa. Dayn mallin kolmas osa, prosessien yhdistäminen ja virittäminen samansuuntaisiksi sisältyy kuvion esittämässä mallissa liiketoimintakonseptin jatkuvaan kehittämiseen ja sen mukaiseen käyttäytymiseen. Dayn mallissa liiketoiminnan kehittymisen tasot – yksittäisten liiketoimien osaaminen, lisäarvoa tuottava suhdeseosaaminen ja yhteistyökumppanuuden osaaminen – vastaavat liiketoimintakonseptin kehittymisen tasoja. Tässä tutkimuksessa käsitellyn

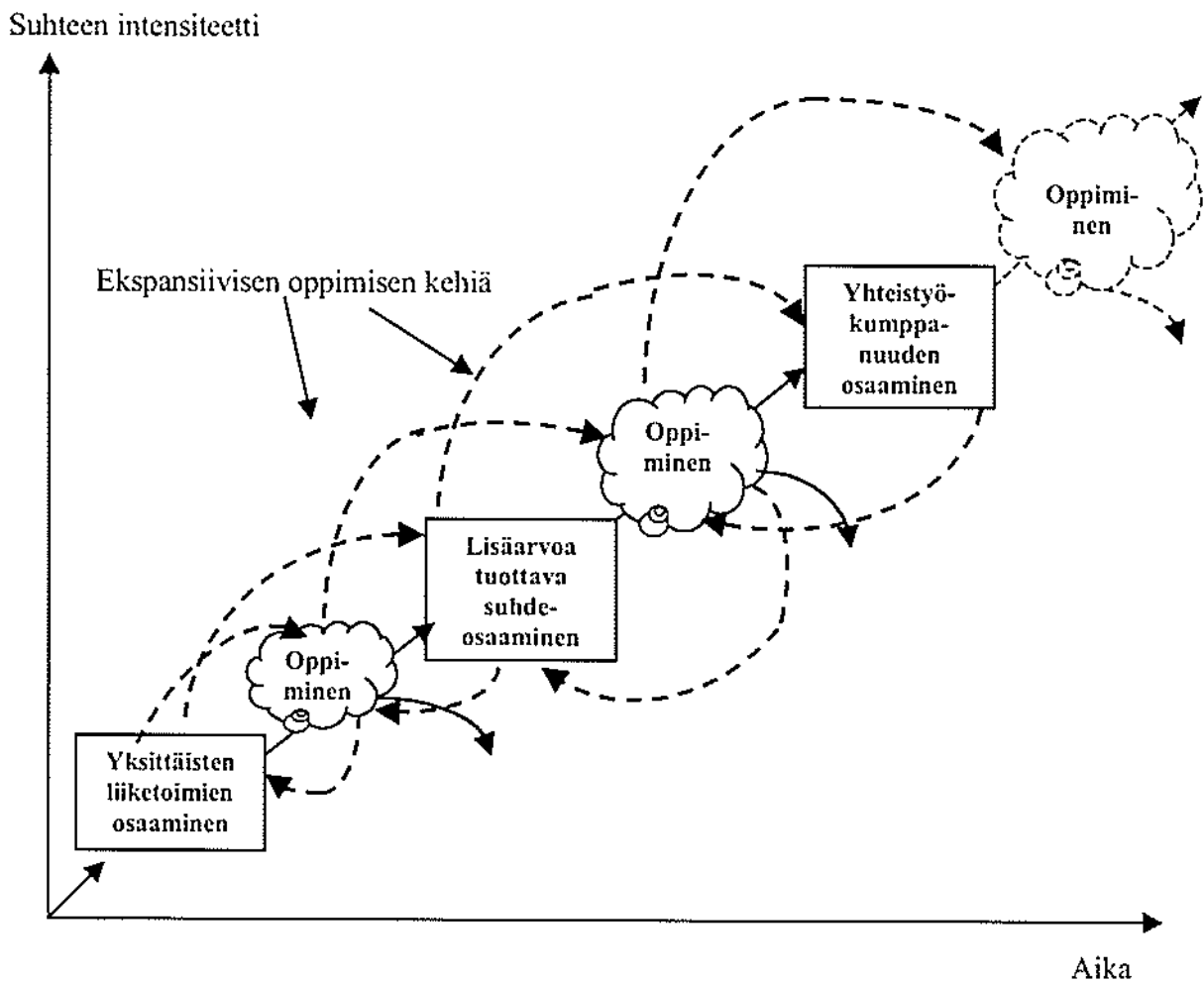
kirjallisuuden perusteella saatu ymmärrys täydentää Dayn mallia korostamalla yrityksen jatkuvaa paineistetun oppimisen ja kehittämisen prosessia ottamalla huomioon samanaikaisesti kahdesta suunnasta – asiakkailta ja vaativasta kilpailuympäristöstä – yritykseen kohdistuvan oppimisen ja kehittämisen paineen. Tässä tutkimuksessa käsitellyn kirjallisuuden perusteella saatu ymmärrys korostaa oppimisen ekspansiivista luonnetta asiakassuhteen kehittämisprosessissa ja sitä kautta tukee Blomqvistin (2002: 204–213) näkemystä jatkuvasta kumppanin uudelleenarvioinnista sekä kumppanuuden kokeellisesta ja vaiheittaisesta kehittämisestä epäsymmetrisessä liikesuhteessa, jossa toimittaja on yrityksenä selvästi asiakasyritystä pienempi.¹

Ekspansiivisen oppimisen teoriasta (Engeström 1987) on puolestaan mahdollista johtaa, että yritys kehittyy vaiheittain eri siirtymävaiheiden eli kehittymiskynnysten yli, ja miten liiketoimintakonseptin kehittyneisyyden aste kasvaa ajan kuluessa. Ekspansiivisen oppimisen teorian valossa oppimisen vaatimustaso kasvaa sekä kunkin oppimissyklin sisältämien eri vaiheiden lukumäärä lisääntyy ajan kuluessa sitä mukaa kun ulkopuolinen, kansainvälinen paine nostaa suhteen intensiteettiä (kuva 10). Kukin paineistetun oppimisen osatekijöistä – liikesuhde, osaaminen ja kyvykkyudet sekä liiketoimintakonsepti ja sen mukainen käyttäytyminen – virittyy, kun ulkopuolinen paine nostaa suhteen intensiteettiä, mikä samalla edellyttää yritykseltä aikaisempaa korkeatasoisemman liiketoimintakonseptin kehittämistä. Eri kehittymiskynnyksissä yhdestä liiketoiminnan kehittymisen tasosta tai liiketoimintakonseptista toiseen virittyminen on erilaista eli eri tekijät virittyvät eri tavoin. Samalla ekspansiivisen oppimisen kehän laajuus kasvaa, oppiminen vaikeutuu ja sitoo entistä enemmän resursseja sekä vie pidemmän ajan. Kuvasta 10 käy ilmi myös se, että yritys voi pudota kussakin vaiheessa pois kehityksestä eikä voi jatkaa enää päämiehensä toimittajana, jos se ei siirtymävaiheessa kykene oppimaan riittävästi.

Analysoidun kirjallisuuden keskeiset ainekset on sijoitettu kuvassa 10 esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksen teoreettinen prosessimalli perustuu pääasiassa Scheinin (Schein & Coutu 2002) ja Lindmanin (1997) paineistetun oppimisen sekä Engeströmin (1987) ekspansiivisen oppimisen näkemyksiin. Engeströmin (1995: 88)

¹ Day (2000) ei markkinalähtöisen liiketoimintaosaamisen mallissaan ollut ottanut huomioon epäsymmetrisyyden aiheuttamaa liikesuhteen kokeellista ja vaiheittaista kehittymistä.

mukaan ekspansiivisen oppimisen logiikka ei ole suoraviivainen, ainutkertainen ja ennalta määrättyyn kehitystavoitteeseen etenevä. Toisaalta se ei myöskään toistu yhä uudelleen samanlaisena, suljettuna kehänä. Ekspansiivinen sykli on avoin sykli tai spiraali, joka johtaa toimintajärjestelmän laadulliseen muuttumiseen. Kirjallisuusanalyysin tuloksena yrityksen selviytyminen dynaamisessa kilpailussa on ymmärrettävissä paineistettuna oppimisprosessina, joka muodostuu peräkkäisistä oppimis- tai kehityssykleistä, sillä aina yrityksen kehittäessä ja voimistaessa liiketoimintakonseptiaan ja sen mukaista käyttäytymistä se käy läpi uuden ekspansiivisen oppimisen syklin.



Kuva 10. Epäsymmetrisen liikesuhteen kehittymisen teoreettinen prosessimalli: liiketoimintakonseptin ja sen mukaisen osaamisen jatkuva kehittäminen oppimiskynnysten kautta suhteen intensiteetin kasvaessa kilpailuympäristön paineen lisääntyessä.

”Kehittymisen kehittyminen”, so. kehittämiskulttuurin syntyminen, edellyttää monen ekspansiivisen oppimissyklin läpikäymistä, joista kukin johtaa toimintajärjestelmän laadulliseen muuttumiseen eli entistä kehittyneempään liiketoimintakonseptiin, kuten toimittajasta systeemitoimittajaksi ja edelleen yhteistyökumppaniksi. Kehittämiskulttuuria voikin luonnehtia ekspansiivisten oppimissykliden muodostamaksi toimintatavaksi. Tämänkaltaisen kehittämiskulttuuri mahdollistaa yrityksen ja sen kumppaniverkoston oppivan ja kiinnittyvän vaativaan asiakassuhteeseen sekä kehittävän asiakkaansa liiketoimintaa. Toisaalta organisaatiokulttuurin muutosprosessissa eivät kuitenkaan pelkät korjaavat muutokset riitä, vaan kysymys on myös pitkäaikaisesta kulttuurin ja aikaisempien organisaatiokäytäntöjen poisoppimisen prosessista (ks. esim. Hedberg 1981). Aikaisemmat organisaatorakenteet, jotka alunperin on suunniteltu tukemaan pitkäaikaista strategiaa, muodostuvat usein esteeksi kilpailtaessa nopeammin muuttuvassa, dynaamisessa liiketoimintaympäristössä. Poisoppimisen tarve liittyy läheisesti Toivosen (2000: 203) mainitsemaan institutionalisoitumisen murenemisen prosessiin, jossa itsestäänselvyys ja vaihtoehdottomuus vähitellen murtuvat ja uusi instituutio tulee hyväksytyksi.

Kirjallisuuden tarjoamat mallit (kuvat 9 ja 10) yrityksen oppimisesta ja selviytymisestä dynaamisessa liiketoimintaympäristössä ovat teoreettisia malleja, jotka eivät pysty ottamaan huomioon kaikkia reaali maailmassa vallitsevia olosuhteita ja tilanteita. Malleissa on puutteita, joihin käsillä olevan tutkimuksen empiirinen osa hakee lisäymmärrystä. Vaativan kilpailuympäristön sekä asiakkaan paineistaman epäsymmetrisen liikesuhteen kehittymistä kuvaava malli (kuva 9) on ensiksikin yleismalli, joten se ei ota riittävästi huomioon perinteisellä toimialalla toimivien yritysten paineistetun oppimisen erityispiirteitä. Se ei myöskään ota huomioon sitä, että yritykset oppivat muutenkin kuin vain olemalla tietyissä tilanteissa strategisessa ydinsuhteissa (focal relationships). Esimerkiksi ajan henkeen kuuluu parantaa kustannustehokkuutta ja hintakilpailukykyä. Paineistetun oppimisen osatekijät – liikesuhde, osaaminen ja kyvyt sekä liiketoimintakonsepti ja sen mukainen käyttäytyminen – kaipaavat niinkään empirian rikastamaa täsmällistä sisältöä. Epäsymmetrisen liikesuhteen kehittymisen teoreettinen prosessimalli (kuva 10) ei myöskään riittävästi kuvaa koko kehittymisprosessin etenemisen logiikkaa ja osatekijöiden liittymistä toisiinsa. Ekspansiivisen oppimisen kehän malli (Engeström 1987) on vahva teoreettinen pelkistys. Varsinkin organisaatioiden kokemien vaikeuksien käsittelyn osalta teoreettinen prosessi-

malli on puutteellinen, sillä konkreetit oppimis- ja kehityssyklit sisältävät useanlaisia, ristiriitaisia aineksia. Eritasoisten kehien huolellinen analyysi, niiden keskinäisten yhteyksien erittely ja vertailu on haaste sekä empiiriselle että teoreettiselle tutkimukselle. Tähän haasteeseen myös tämä tutkimus vastaa pyrkimällä erittelemään eri kehien piileviä keskinäisyhteyksiä. Empirian tuoma lisätieto on tarpeen myös liiketoimintakonseptin ja sen mukaisen käyttäytymisen kehittämisen osalta eli tunnistamaan, minkälaisia käyttäytymisen piirteitä yritys yhdistää toisiinsa synnyttäessään ratkaisun kuhunkin asiakkaan ongelmaan. Lisäksi tarvitaan tietoa, joka auttaa hahmottamaan muutoksen suuntaa sekä uuden ja vanhan toimintamallin välisiä eroja.

Vaativan kilpailuympäristön ja päämiehen paineistaman epäsymmetrisen liikesuhteen kehittymisprosessi luo yritykselle jännitteitä tai oppimisen haasteita, joiden voittaminen ei yritykselle ole yksinkertaista ja suoraviivaista eikä helppoa, eikä ole ollenkaan varmaa, että kaikki menee hyvin. Epäsymmetrisessä liikesuhteessa toimivan yrityksen kannalta kansainvälisessä kilpailupaineessa kehittymisen ja oppimisen problematiikkaa voidaan luonnehtia seuraavankaltaisilla kysymyksillä, joihin haetaan vastauksia tämän tutkimuksen empiirisessä osassa:

- Miten yrityksen ja sen liiketoimintakonseptin kehitys vaiheistuu?
- Mitä vaiheita kehitys sisältää?
- Kuinka paljon yritys voi käydä läpi erilaisia kehitysvaiheita?
- Onko vaihteellisuus välttämätöntä oppimisessa ja kehitymisessä?
- Voiko yritys kehittyä nopeasti esimerkiksi alimmalta kehitysvaiheelta suoraan ylimmälle?
- Mitä eteneminen kehitysvaiheesta toiseen vaatii yritykseltä?
- Miten vaatimukset kehittyvät vaiheesta toiseen edetessä?
- Kuinka kauan eri kehittymiskynnysten ylittäminen kestää?
- Kehittymiskynnys voidaan tulkita myös liikesuhteen osapuolten omien suhteeseen liittyvien näkemysten samansuuntaistamisena ja sitä kautta etenemisenä entistä korkeampaan kehitystasoon. Vaikuttaako näkemysten samansuuntaistaminen kehittymiskynnysten ylittämiseen?
- Miten kehittymiskynnykset muuttuvat sisällöltään ja luonteeltaan?

Tutkimuksen empiirinen osa paneutuu strategisen tapaustutkimuksen avulla selvittämään tarkemmin, miten epäsymmetrisessä liikesuhteessa toimiva perinteisen toimialan toimitajayritys oppii kiinnittymään pääasiakkaaseensa ja selviytymään alati uudistuvassa, erilaisia paineita eri vaiheissa tuottavassa kansainvälisessä kilpailuympäristössä. Strateginen case mahdollistaa ekspansiivisen oppimisen kehän empiirisen tutkimisen ja sitä kautta ymmärryksen lisäämisen.

4 Empiirisen tutkimuksen toteutustapa

Vastausten etsiminen tutkimuskysymyksiin pohjautui kirjallisuusanalyysin lisäksi yhden empiirisen ydinverkoston strategiseen tapaustutkimukseen, jonka toteutustapaa kuvataan tässä luvussa. Käsillä olevan tutkimuksen pääasiana on ymmärtää toimittajayrityksen kannalta katsottuna paineistetun ja ekspansiivisen oppimisen ja selviytymisen prosessia, mihin strateginen tapaustutkimus tarjoaa hyvän kokeilualustan. Strategisen tapaustutkimuksen kautta on mahdollista luoda sellainen dynaaminen matka, joka pystyy paljastamaan ekspansiivisen oppimisen vaiheita, ja sitä kautta täsmentämään mallia ja kuvaamaan paremmin todellisuudessa esiintyviä tekijöitä. Empiirisen osan aitojen, intensiteetiltään suurten tapahtumaketjujen avaamisen avulla teoreettinen malli täsmentyy ja sen kuvauksellinen arvo lisääntyy.

4.1 Empiirisen tutkimusympäristön rajaaminen

Tutkimuksessa vakioitiin empiirinen tapaustutkimuksen toimialaympäristö liiallisen vaihtelun hallitsemiseksi. Tutkimuksen empiirinen aineisto rajoittuu yhteen perinteiseen toimialaan, puutuotealaan, ja sen sisällä erityisesti huonekaluun, koska keskittyminen syvällisemmin yhteen toimialaan voi mahdollistaa ymmärryksen lisäämisen tuon tietyn toimialan yritysten oppimis- ja selviytymisprosesseista kansainvälisessä kilpailupaineessa. Empiirinen osa on luonteeltaan pitkäkestoinen yhden huonekalualan yritysten muodostaman ydinverkoston (focal net) ja sen pääasiakkaan laadullinen tutkimus. Myös kirjallisuudessa on viitattu eri toimialoihin liittyvään tutkimustarpeeseen (Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001: 27).

Huonekaluun valittiin puutuotealan sisältä empiiriseksi tutkimusympäristöksi useista syistä. Huonekaluun edustaa yhtä perinteistä suomalaista teollisuudenalaa, jolla on tarve parantaa kansainvälistä kilpailukykyään menestyäkseen jatkossa. Tutkijan esiyymmärrys liittyy rakennusalan ohella puutuotealaan, ja lisäksi aikaisempi puutuotealaan liittyvä tutkimusprojekti (Humala & Peltoniemi 2001) synnytti kiinnostuksen selvittää tapaustutki-

muksen keskusyritykseksi valitun huonekalualan yrityksen ja sen ydinverkoston kansainvälisessä kilpailupaineessa selviytymisen salaisuutta.

4.2 Tutkimusstrategia

Käsillä oleva tutkimus noudattaa teorian rakentamisen ja teorian testaamisen lähestymistapaa, jossa käsitteellistä, teoreettista prosessimallia kehitetään yhden ydinverkoston ja sen pääasiakkaan muodostaman tapaustutkimuksen historiallisen analyysin kautta. Tämä lähestymistapa yhdistää koko tutkimuksen ajan empiiristä aineistoa teoriaan ja etenee kohti empiirisesti pätevän teorian synnyttämistä (Halinen 1994: 31; Neergaard 1999: 43). Tutkimusprosessi on teorian kehittämisen ja empiiristen tulosten välistä jatkuvaa vuorovaikutusta. Tutkimus etenee toisin sanoen jatkuvasti toistuvana deduktion ja induktion prosessina (Pettigrew 1997).

Tämä tutkimus perustuu edeltävään tutkimukseen (Humala & Peltoniemi 2001), joka tuotti esiyymmärrystä tutkittavan ilmiön taustalla olevista teorioista ja keskeisimmistä käsitteellisistä näkökannoista. Esiyymmärryksen avulla oli mahdollista edetä mahdollisimman syväälle empiirisessä tapaustutkimuksessa. Työn vastaavuutta käytäntöön on lisäksi pidetty mielessä koko tutkimusprosessin ajan, minkä vuoksi tutkimus ei ole seurannut tiukasti tutkimuksen alussa valittua yhtä lähestymistapaa (ks. myös Mainela 2002: 77). Tutkimuskysymyksiä, teoreettista ja analyyttistä tarkastelukehystä sekä empiiristä tutkimusstrategiaa on tutkimuksen kuluessa suunnattu uudelleen, jos ne eivät ole vastanneet empiiristä todellisuutta. Kehitetty teoreettinen viitekehys perustuu kuitenkin laajaan kirjallisuusselvitukseen.

Metodologisesti käsillä olevaa tutkimusta voi luonnehtia laadulliseksi, pitkäkestoiseksi ja asteittain kehittyväksi yhden ydinverkoston muodostaman tapauksen prosessitutkimukseksi. Aikaisempien tutkimusten perusteella laadullinen lähestymistapa on hyödyllinen pyrittäessä lisäämään ymmärrystä markkinalähtöisyyden eri puolista (esim. Harris & Piercy 1999; Kohli & Jaworski 1990). Hyvä kvalitatiivinen tutkimus ei myöskään ole tekninen vaan älyllinen projekti (Alvesson & Sköldberg 1994: 369), joten pyrkimyksenä

on ollut kohdeilmion mahdollisimman hyvä ymmärtäminen, jossa merkitysten tulkinta on keskeistä (Hirsjärvi & Hurme 2000: 23–24). Pitkäkestoinen tutkimus on valittu ennen muuta siksi, että se soveltuu tutkimuksen tavoitteeseen tutkia perinteisellä toimialalla toimivan yrityksen oppimis- ja selviytymisprosessia kansainvälisessä kilpailupaineessa ajan kuluessa. Pitkäkestoinen tutkimus mahdollistaa tutkittavan ilmiön prosessuaalisten, dynaamisten ominaispiirteiden tunnistamisen ja dokumentoinnin (Neergaard 1999: 39–41). Lähestymistapa edustaa myös historiallisen kehittymisen näkökantaa, ja se kohdistuu tapahtumien, toimintojen ja toimien sarjoihin ajan kuluessa. Tutkimuksen tarkastelu-aika on ulotettu nykypäivästä aina aikaan ennen tapaustutkimuksen ydinverkoston syntymistä ja kasvua eli niin kauas taaksepäin, että on mahdollista tehdä tiettäväksi ja ymmärrettäväksi perusteet niille muutoksille, joita on tapahtunut yrityksen kehittämissä prosesseissa (Lindman 1997: 89). Pitkäkestoinen tutkimus mahdollistaa sekä kehityskulkua kuvaavien ilmiöiden parempien, loogisesti yhdenmukaisen mallien rakentamisen että tutkijalle laajan ymmärryksen hankkimisen tutkimusympäristöstään, mikä auttaa tulkitsemaan löydöksiä ja tekemään päätelmiä asioiden tapahtumien syistä (Halinen 1994: 33).

Tutkimus edustaa myös prosessianalyysia. Prosessi ymmärretään tässä tutkimuksessa tapahtumien kehittymisen sarjana. Tapahtumat tai toiminnot kuvaavat, kuinka asiat muuttuvat ajan kuluessa, tai kuinka ne asiakokonaisuutta käsiteltäessä edustavat tiedollisten muutosten taustalla piilevää mallia (Van de Ven 1992). Prosessi etenee niin, että sen osien elementit ovat syy-yhteydellisesti suhteessa toisiinsa, mikä merkitsee, että yhden kehityspolun tapahtuma saattaa aiheuttaa moninkertaisen tapahtumaketjun muissa kehityspoluissa. Tyypillistä tapaustutkimuksen prosessille on se, että aikaisempi tapahtuma tai osatekijä toimii eräänlaisena siltana tai ponnahduslautana myöhemmälle tapahtumalle tai osatekijälle (Pettigrew 1997; Flavell 1972: 345). Pettigrewin (1997) mukaan prosessianalyysissa on tärkeää se, että toimijat ovat ajan kuluessa toimintaympäristöjensä kanssa jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään, ja että vuoropuhelu on kasvavaa, kumulatiivista. Aika ja historia muodostavat prosessianalyysin keskiön. Kehityskulkua kuvaavan prosessianalyysin keskeinen tarkoitus on selittää, mitä yhteyksiä on toimintaympäristön, prosessien ja niiden tulosten välillä sekä miksi ja miten yhteydet muodostuvat.

Tutkimus edustaa myös jatkuvan muutoksen tutkimusta. Jatkuvat muutokset ovat käynnissä olevia, kehittyviä ja kasautuvia (Pettigrew, Woodman & Cameron 2001). Jatkuvaa muutosta luonnehtivat sen pienet, kasautuvaa ja huomattavaa muutosta aikaan saavat säätötoimet, joita tehdään keskeytymättömästi ja samanaikaisesti kaikissa organisaation yksiköissä. Heidän mukaansa aikaisemmat tutkimukset – joiden lukumäärä ei ole suuri – ovat korostaneet improvisointia, jatkuvaa sopeutumista ja uudelleen muokkaamista, oppimista sekä olemassa olevien ratkaisujen kyseenalaistamista keskeisinä tekijöinä muutosanalyysissä. Käsillä oleva tutkimus pyrkii luomaan käsitteellisesti entistä vahvempia selityksiä muutoksen synnystä lainaamalla ja yhdistämällä erityyppisten teorioiden osatekijöitä muutosprosesseja kuvaavista soveltavista teorioista (Van de Ven 1992).

Prosessin etenemisen tapaa ja syitä selittävällä prosessiteorialla on yhtäläisyyksiä sekä teleologisen prosessiteorian että evoluutioprosessiteorian kanssa. Teleologinen prosessiteoria olettaa, että kokonaisuuden kehittäminen on tarkoituksellista ja sopeutuvaa joko itsestään tai vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Van de Ven 1992). Kehittyminen tähtää tarkoituksen, päämäärän, tehtävän tai halutun lopputilan saavuttamiseen. Lopputilan saavuttaminen ei kuitenkaan tarkoita, että kokonaisuus säilyy pysyvästi tasapainossa. Ulkoisen ympäristön tai sisäiset tekijät voivat luoda epävakautta, joka työntää kokonaisuuden uudelle kehityspolulle. Van de Venin (1992) mukaan teleologiseen prosessiin tukeutuvat teoriat eivät pysty määrittelemään, mitä polkua kehitys seuraa. Parhaimmillaan ne voivat luetteloita mahdollisia polkuja ja kuvata tiettyjä polkuja järkipäisyyteen tukeutuen. Evoluutio selittää puolestaan muutoksen toistuvana, kasvavana ja todennäköisenä etenemisenä muutoksen, valinnan ja säilyttämisen kautta. Tässä tutkimuksessa ydinverkoston keskusyrityksen ja sen pääasiakkaan välinen epäsymmetrisyys lisää kehitysprosessin ennustamisen vaikeutta.

Aikaisempi kirjallisuus on korostanut toimintaympäristöjen roolia muutosprosesseja analysoitaessa (Pettigrew 1985: 493). Niiden rooli on tunnistettu kuitenkin jo vuosikymmeniä sitten (Alderson 1957: 25; Zaltman, Lemasters & Heffring 1982). Zaltmanin ym. (1982: 59) mukaan markkinointi käsittää monimutkaisia sosioekonomisia vuorovaikutuksia, jotka ovat aivan toisenlaisia kuin yksinkertaiset syy-seuraussuhteet. Pettigrew ym. (2001) korostavat, että muutosta ei voi enää selittää riippumattomien ja riippuvien muuttujien

välisellä suhteella, vaan muutos on toimintaympäristön ja toiminnan välistä vuorovaikutusta. Organisaatioiden muutostutkimuksen haasteena on siten tutkia tapahtumia ja tapahtumien sosiaalista rakennetta toimintaympäristössä, jossa organisaation ajanjaksot ilmentävät sosiaalisten järjestelmien epäsuorasti ilmaistua jaksollisuutta. Tähän haasteeseen käsillä oleva tutkimus pyrkii osaltaan vastaamaan pyrkien tunnistamaan yrityksen kansainvälisessä kilpailupaineessa selviytymisen vaatiman pitkäaikaisen muutosprosessin rakenteita. Analysoinnissa on Pettigrewin ym. (2001) mukaan myös tunnistettava tapahtumia ja niiden aikajärjestyksiä sekä käytettävä niitä ponnahtauslautana mallien ja rakenteiden etsimiseen. Näitä näkökantoja tukee myös Strandvik (2001), jonka mukaan tapahtumien kehittymisen tarkastelukulma asiakassuhteen ymmärtämiseksi edellyttää, että sekä käsitteet että menetelmät on sopeutettava tätä tarvetta varten. Yksittäisten asiakassuhteiden osalta on keskeistä tutkia, minkälainen asiakassuhde on luonteeltaan ja kuinka se muuttaa toiminta-aluettaan. Jokainen toiminta-alue vaatii hänestä suhteen ominaispiirteiden ja dynamiikan syvää ymmärrystä.

Empiirinen tutkimus edustaa yksittäistä tapaustutkimusta, johon liittyy monia analyysiyksiköitä (Yin 1994: 9, 38–44) tutkittavan ydinverkoston puitteissa. Yhden tapauksen tutkimuksella on hänestä oma oikeutuksensa, jos tapaus testaa kriittisesti olemassa olevaa teoriaa, jos tapaus on harvinainen tai ainutlaatuinen tapahtuma, tai jos tapaus pyrkii paljastamaan todellisuutta. Yksittäisessä tapaustutkimuksessa huomio kiinnittyy yksittäisen tapauksen sisällä myös osayksikköön tai osayksikköihin. Yksittäiseen tapaukseen sisältyvät useammat analyysiyksiköt voivat puolestaan mahdollistaa monimutkaisemman tai syvällisemmän tapaustutkimuksen kehittämisen kuin ilman niitä olisi mahdollista.

4.3 Empiirisen tapaustutkimuksen valinta

Selkeän ja hallittavan empiirisen tutkimuksen tekeminen edellyttää tutkittavan verkoston rajojen määrittelemistä. Tämä tutkimus keskittyy koko yhteistyöverkoston sijasta ydinverkostoon, joka koostuu sopimusvalmistajasta keskusyrityksenä (focal firm), sen kansainvälisen tason pääasiakkaasta ja kahdesta keskeisestä toimittajasta. Tutkimuksen empiirinen osa analysoi huonekalualalla toimivan suomalaisen yrityksen ja sen ydinverkoston

oppimis- ja selviytymisprosessia maailmanlaajuisesti toimivan pääasiakkaan toimittajana ajanjaksona 1990–2002. Tutkimus tarkastelee erityisesti yrityksen ja sen pääasiakkaan välisen epäsymmetrisen liikesuhteen kehittymistä, minkä vuoksi yksittäisen ydinverkoston tapaustutkimusta voi pitää jopa suositeltavana (vrt. Mainela 2002: 79–80).

Pienimmät tutkimusyksiköt ovat tutkituissa yrityksissä työskentelevät henkilöt. Ydinverkoston rakenne on määritelty liikesuhteiden tasolla. Tässä tutkimuksessa ei myöskään erotella yritystä ja analyysin yksilötasoja toisistaan (vrt. Mainela 2002: 167). Tutkimus edustaa lähinnä Halisen ja Törnroosin (1998) esittämää liiketoimintaverkostojen kehityksen mikroverkosto-makroverkosto (micronet-macronet) -lähestymistapaa. Mikroverkostossa on avainparia, ostajan ja myyjän muodostamaa kaksikkoa enemmän avaintoimijoita. Makroverkosto voi puolestaan käsittää laajemman kansallisen tai institutionaalisen liiketoimintaverkoston tai liiketoimintaan kuulumattomia toimijoita. Projektivienti tai markkinoitikanavat ovat esimerkkejä mikroverkostoista, jotka toimivat suurempien verkostorakenteiden sisällä. Halinen ja Törnroos (1998) pitävät mikroverkosto-lähestymistapaa erityisen sopivana tutkittaessa muutosmekanismeja verkostoissa.

Tapaustutkimuksen ydinverkoston valinnassa käytettiin seuraavia kriteereitä:

- Tapaus sopii strategisesti hyvin tutkimukseen: sopimusvalmistaja ydinverkoston keskusyrityksenä käy tarkastelujakson aikana läpi oppimis- ja selviytymisprosessin kansainvälisessä kilpailupaineessa. Tapaustutkimus syventää ymmärrystä siitä, miten design-suuntautuneella huonekalualalla toimiva yritys kehittyy omakohtaisen oppimisen kautta vaativassa ympäristössä, jossa jakelutiet keskittyvät ja jakelutien valta näyttäytyy kansainvälisen toimijan, yrityksen pääasiakkaan kautta.
- Ydinverkoston avainhenkilöt olivat halukkaita ja kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseen.
- Yrityksen ja sen ydinverkoston kehittymisen ja selviytymisen prosessi kestää vuosia, mikä edellyttää, että tutkimukseen valittu keskusyritys ja sen ydinverkosto ovat olleet olemassa riittävän kauan aikaa. Tutkitun yli kymmenen vuoden ajanjakson voi olettaa kuvaavan hyvin yrityksen ja sen ydinverkoston kehitysdynamiikkaa ja oppimisprosessia.

- Ydinverkostoon kuuluvien yritysten toiminnan kannattavuus vaikuttaa taustatekijänä sellaisen tapauksen valintaan, jossa kehitymisprosessi on onnistuneesti käyty läpi.
- Tapaustutkimus edustaa perinteistä toimialaa, huonekalualaa.
- Ydinverkoston yritykset ovat pk-yrityksiä ilmentäen huonekalualan pienyritysvaltaisuutta.

Käsillä olevassa tutkimuksessa mallintaminen kohdistuu huonekalualan yrityksen, Havukainen Oy:n strategiseen kehitysprosessiin tilanteessa, jossa aikaisempi perinne ei tue kehitysprosessia vaan yritys joutuu itse oppimaan ja luomaan toimintamallinsa, ja jossa huonekalutoimialalle tyypillinen jakelutien valta näyttäytyy kansainvälisen toimijan Ikean kautta. Ydinverkoston keskusyrityksen Havukainen Oy:n, sen avainkumppanien – Sorvi Pojat Oy ja Oy Becker Acroma Ab – ja Ikea Trading Services Oy:n välistä strategista liikesuhdetta kuvaava tapaustutkimus on strateginen case, joka sopii juuri tähän kehitysprosessin tilanteeseen. Tapaus sopii luomaan ymmärrystä siitä, miten murtaa perinne ja luoda uutta omakohtaisen oppimisen kautta tilanteessa, jossa paineistavat tekijät – pääasiakas Ikea ja kilpailuympäristö – ovat toimialan tunnuspiirteitä. Tutkimuksen asetelma vastaa osaltaan siihen, miten kehittyä tällaisessa jakeluteiden keskittymistilanteessa vaativassa ja jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

4.4 Aineiston keräämisen menetelmät

Aineiston keräämisen tavoitteena oli rikkaan alkuperäisaineiston hankkiminen haastatteleamalla henkilöitä, jotka olivat aktiivisesti olleet mukana tutkitun ydinverkoston kehitymisprosessissa kansainvälisessä kilpailupaineessa. Aineisto koostui pääasiassa haastatteluista ja keskusteluista haastateltavien henkilöiden kanssa. Tutkimuksessa käytettyä toissijaista aineistoa ovat yritysten asiakirjat, kuten kirjat (Turunen & Moilanen 2000), sisäiset asiakirjat, yritysten internet-kotisivut sekä tapausta käsittelevät artikkelit tutkimusjulkaisuissa ja joukkoviestimissä. Monipuolisten aineistolähteiden avulla on mahdollista lisätä tutkimuksen validisuutta ja luotettavuutta (Yin 1994: 91).

Haastateltaviksi henkilöiksi valittiin kustakin ydinverkostoon kuuluvasta yrityksestä ne henkilöt, jotka aloittivat liikesuhteen tai olivat vastuussa suhteen hoidosta ja yhteyksistä toiseen osapuoleen. Ensisijaisia haastateltavia olivat empiirisessä tutkimuksessa mukana olevien yritysten toimitusjohtajat. Tätä valintaa tukee Van de Ven (1992), joka korostaa, että jollei muutosprosessia tarkastele johtajan näkökulmasta, tutkijalle muodostuu vaikeaksi ja kenties mahdottomaksi ymmärtää sitä dynamiikkaa, jota strategiseen muutokseen osallistuvat johtajat kohtaavat, ja siten luoda strategiaprosessin teoriaa ja käytäntöä edistävää uutta tietoa. Lisäksi haastateltiin yrityksen päällikkötason henkilöitä, kuten osto-, tuotanto- tai markkinointipäälliköitä. Keskusyrityksestä haastateltiin myös joitakin työntekijöitä mahdollisimman realistisen käsityksen saamiseksi siitä, kuinka eri tahot kokivat yrityksen kehittämis- ja asiakassuhteessa oppimis- ja selviytymisprosessin. Sopivien henkilöiden löytämiseksi seuraaviin haastatteluihin käytettiin osittain niin sanottua lumipallotaktiikkaa eli kysyttiin edelliseltä haastateltavalta, ketä hän suosittelisi tutkimuksessa haastateltavaksi.

Oleellista tämän tyyppisessä haastattelututkimuksessa on se, että haastattelu etenee tiettyihin teemoihin perustuen ja kiinnittää huomiota siihen, että ihmisten tulkinnat ja heidän asioille antamat merkitykset ovat ratkaisevia, sekä siihen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2000: 48). Haastattelujen teema- ja yleisten kysymysten luettelo päätettiin etukäteen, mutta kysymysten tarkka muoto tai järjestys jätettiin määrittelemättä. Tutkitut asiat käsittivät (1) keskusyrityksen ja sen verkostokumppanien sekä keskusyrityksen ja sen pääasiakkaan välisen liikesuhteen historiallista kehityspolkua ja oppimisprosessia, (2) kriittisiä tilanteita osapuolten yhteisen historian aikana sekä keinoja niistä selviytymiseksi, (3) kykyjen ja osaamisen kehittämistä, (4) vuorovaikutusta ja viestintää asiakas- ja kumppanuussuhteiden hoidossa, (5) yhteistyön tulevaisuuden suuntauksia, sekä (6) itseohjautuvuutta ja spontaaneja prosesseja motivaation ja sitoutumisen luomiseksi (haastatteluissa käsiteltyjen asioiden teemat ovat liitteissä 1 ja 2).

Kokonaisen liiketoimintajärjestelmän ymmärtäminen edellyttää sekä toimittajien että asiakkaan analysoimista sekä analyysia siitä, kuinka osapuolet toimivat keskenään paran-

taakseen suoritustaan (Jarillo 1995: 23). Valittua analyysitapaa ovat korostaneet myös Zaltman ym. (1982: 169–170):

“Jos tietty markkinoinnin ilmiö on täydellisesti selitettävä..., ymmärtämisen on heijastettava sekä 'puolueetonta' että 'asiaan liittyvää' tai 'objektiivista' ja 'subjektiivista' näkökulmaa. Suurissa romaaneissa ja muistelmissa on kahden näkökannan laadukkuutta; ne sisältävät sekä puolueettoman tarkkailijan näkökulman että osallistujien kokemuksia. Hyvä teoria ei tyydy vähäisempään laatuun.”

Liikesuhteiden vuorovaikutuksellisen tarkastelun merkitystä ovat myöhemmin korostaneet esimerkiksi Yli-Renko (1999: 204), Tähtinen & Halinen-Kaila (2000), Strandvik & Holmlund (2000: 14–15), Anderson, Havila & Salmi (2001) ja Alajoutsijärvi ym. (1999: 30–31), jotka ovat esittäneet, että vuorovaikutusanalyysi voisi tarkastella koko järjestelmän dynamiikkaa ja että aineistoa on kerättävä sekä toimittajilta että avainasiakkailta ja monilta tasoilta liikesuhteen eri puolien ymmärtämiseksi. Mainela (2002: 167) pitää puolestaan tärkeänä sitä, että tutkiessaan yksittäistä verkoston liikesuhdetta tutkija kerää aineistoa eri johtajilta.

Aineistoa kerättiin sekä taannehtivasti että reaaliaikaisesti tutkimusjaksolta, joka ulottui vuodesta 1990 vuoteen 2002. Tutkimuksen aikana tehtiin yhteensä 17 haastattelua (luettelo haastatteluista liitteessä 3). Aineiston keräys eteni kahdessa vaiheessa: viisi haastattelua tätä tutkimusta edeltäneessä tutkimuksessa huhti-elokuussa 2000 (Humala & Peltoniemi 2001), sekä 12 haastattelua tämän tutkimuksen aikana elokuusta 2001 elokuuhun 2002. Haastattelut kestivät yhdestä kahteen ja puoleen tuntiin.

Keskustelut kaikkien haastateltujen henkilöiden kanssa olivat varsin tärkeitä kahdelta kannalta. Ensiksikin haastateltavat ovat olleet eri aikoina mukana ja vastuussa ydinverkostoon kuuluvien yritysten ja koko ydinverkoston kehittämisen ja oppimisen prosessista. Toiseksi kaikki henkilöt pystyivät ilmaisemaan itseään avoimesti ja antoivat siten oman henkilökohtaisen näkökulmansa tutkimukseen. Nämä näkökulmat muodostavat yhdessä monipuolisen kuvan ydinverkoston keskusyrityksen ja sen toimittajien oppimis- ja selviytymisprosessista vaativassa kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä.

4.5 Aineiston analyysimenetelmät

Aineiston analyysillä on tässä tutkimuksessa kaksi päätavoitetta: (1) tarjota analyttinen ja luotettava kehitysprosessin kuvaus valitussa empiirisessä ydinverkostossa, sekä (2) kehittää empiirisesti ankkuroitu prosessimalli perinteisellä toimialalla toimivan ydinverkoston keskusyrityksen ja sen toimittajien oppimis- ja selviytymisprosessista dynaamisessa kansainvälisessä kilpailupainnessa. Prosessinäkemyksiä puoltaa myös Van de Ven (1992), jonka mukaan strategiaprosesseja tutkittaessa tarkoituksena ei ole pelkästään olettaa tai kuvata strategisten muutosprosessien tapahtumista, vaan myös selittää sitä, kuinka ja miksi ne tapahtuvat, mikä edellyttää itse muutosprosesseja käsittelevien teorioiden kehittämistä ja arviointia.

Ydinverkoston tapaustutkimuksen kuvaus on tulkinta siitä, miten ydinverkoston keskusyrityksen, Havukainen Oy:n, sen pääasiakkaan Ikea Trading Services Oy:n ja sen toimittajien Sorvi-Pojat Oy:n ja Oy Becker Acroma Ab:n väliset liikesuhteet ovat kehittyneet tarkastelujakson aikana. Tulkinta rakentuu käsitteelliseltä pohjalta. Huomio ei kiinnity sen selostamiseen, milloin täsmällisesti jotakin on tapahtunut, vaan sen paljastamiseen, mitä muuta on tapahtunut samanaikaisesti, ennen tai jälkeen, sekä prosessien synty- ja kehittymistapojen osoittamiseen eri tilanneyhteyksien tasoilla (katso myös Halinen 1994: 102).

Aineiston analyysi on edennyt kolmen vaiheen kautta ja kolmen analyysimenetelmän avulla, mitä kuvataan kappaleissa 4.5.1–4.5.3.

4.5.1 Ensimmäinen analyysivaihe – menetelmänä ankkuroitu teoria

Tutkimuksen sisällön analyysi alkoi haastatteluraporttien lukemisella yleiskäsityksen saamiseksi haastatteluista. Tutkimuksen lopussa esitettävien lopullisten mallien kehittäminen alkoi empiirisestä raaka-aineistosta, eteni abstraktien käsitteiden tasolle ja sen jälkeen näiden käsitteiden välisiin ajateltavissa oleviin suhteisiin. Analyysin alkuvaiheessa sovellettiin grounded theory -menetelmää, jonka Hirsjärvi ja Hurme (2000: 164) ovat suomentaneet ankkuroiduksi teoriaksi. Ankkuroitu teoria edustaa yhtä laadullisen

tutkimuksen lajia, ja se on suunniteltu aineistosta nousevien ilmiöiden ja sosiaalisten prosessien pohjalta induktiivisen teorian tuottamiseen ja kehitetty löytämään uusia todellisuudessa vallitsevia näkökulmia sekä aineistoon perustuvia havaintoja (Siitonen 1999: 28, 175). Pääsyy ankkuroidun teorian käyttämiseen tässä tutkimuksessa oli se, että aikaisempaa tutkimusaineistoa on varsin niukasti olemassa epäsymmetrisessä liikesuhteessa toimivan perinteisen toimialan yrityksen selviytymisprosessista jatkuvasti uudistuvassa kilpailuympäristössä (Strauss & Corbin 1990, 1998).

Ankkuroituun teoriaan perustuvan haastattelumateriaalin analyysi perustuu erityyppisiin luokitteluihin (Hirsjärvi & Hurme 2000: 165). Ensin analysoitiin käsitteet ominaisuuksien ja ulottuvuuksien (dimensions) suhteen avoimen koodauksen, akselikoodauksen (axial coding) ja selektiivisen koodauksen avulla (Strauss & Corbin 1990: 57–194) aineiston järjestämiseksi paremmin johtopäätösten tekemistä varten. Avoimen koodauksen aikana aineisto hajotetaan erillisiksi osiksi, sitä tutkitaan tarkasti, verrataan samankaltaisuuksia ja eroja sekä kysytään kysymyksiä aineistossa heijastuvasta ilmiöstä. Avoin koodaus muodostuu tutkijan havainnoista ja arvioista siitä, mistä kussakin vaiheessa voisi olla kysymys. Akselikoodauksessa valitaan tiettyjä piirteitä tarkemman analyysin kohteeksi, ja koodaus tapahtuu näiden ”akselien” ympärillä (Hirsjärvi & Hurme 2000: 165). Akselikoodaus yhdistää aineiston uusilla tavoilla laatimalla yhteyksiä tarkempaan tarkasteluun valitun luokan ja sen alaluokkien välillä. Selektiivisessä koodauksessa on kyse koko aineiston yhdistämisestä. Selektiivinen koodaus viittaa tutkimuksen ydinluokan etsimisen prosessiin liittäen sen systemaattisesti muihin luokkiin, näiden suhteiden validointiin sekä jalostamista ja kehittämistä tarvitsevien luokkien täydentämiseen. Tässä analyysivaiheessa kuitenkin osoittautui, että tämä menettelytapa ei tuottanut tarpeeksi tietoa prosessitutkimuksen johtopäätösten tekemiseksi. Prosessin tuominen analyysiin muutti siten analyytistä painopistettä. Aineiston ominaisuuksien ja ulottuvuuksien analysoinnin sijaan tarkastelun painopiste kohdistui kunkin yrityksen toimintaan ja sen vuorovaikutukseen muiden osapuolten kanssa ja toiminnan ja vuorovaikutuksen jäljittämiseen ajan kuluessa, jotta pystyttiin saamaan selville, kuinka toiminta tai vuorovaikutus muuttuu ajan kuluessa, ja muuttuuko se, tai mikä saa sen pysymään samana rakenteellisten edellytysten muuttuessa (Strauss & Corbin 1998: 163–179). Vuorovaikutus kuten toiminta yleensäkin tapahtuu yleisesti tiettyjen edellytysten tai tilanneyhteyksien vallitessa. Strauss ja Corbin korostavat,

että rakenne ja prosessi liittyvät toisiinsa hyvin monimutkaisin tavoin. Rakenne luo vuorovaikutukselle toimintaympäristön, joka puolestaan aaltoilee tai keskeytyy, kun yksilö tai ryhmä pyrkii sopeuttamaan toimensa tilanteeseen. Koska rakenne tyypillisesti vaihtelee ajan kuluessa, vuorovaikutuksen on muututtava pystyäkseen sopeutumaan siihen.

Raaka-aineisto koodattiin toiseen kertaan prosessien mukaan. Tarkastelun painopisteen kohdistuminen vuorovaikutukseen ja sen jäljittämiseen ajan kuluessa tuotti ensimmäistä yritystä paremman ymmärryksen tutkittavasta prosessi-ilmioistä. Ankkuroidun teorian menetelmää suunnattiin näin sopimaan paremmin käsillä olevaan tutkimukseen (Siitonen 1999: 33).

Strauss ja Corbin kuvaavat prosessia toiminnan tai vuorovaikutuksen kehittyvien jaksojen sarjaksi, joka tapahtuu ajan ja paikan mukaan muuttuen tai pysyen joskus samana reagoiden näin tilanteeseen tai toimintaympäristöön. Prosessi edustaa toiminnan ja vuorovaikutuksen dynaamista ja kehittyvää luonnetta. Strauss ja Corbin (1998, 179) kuvaavat:

“Prosessi voidaan ajatella kuvan ja elokuvan väliseksi eroiksi. Kukin kuvallinen muoto esittää eri näkökulmaa ja lisää ymmärrystä, mutta jos haluaa nähdä, mitä tapahtuu tai kuinka asiat kehittyvät, on katsottava elokuvaa. Teoriasta, jossa ei ole mukana prosessia, puuttuu tarinan elintärkeä osa – se, kuinka toiminta ja vuorovaikutus kehittyvät”.

Prosessi kuvaa yksilöiden, organisaatioiden tai ryhmien kykyä vastata kulloisiinkin tilanteisiin. Lisäksi prosessi kuvaa, kuinka ryhmät suuntaavat toimintansa tai vuorovaikutuksensa ja sitä kautta kykenevät esimerkiksi saamaan kaupan itselleen. Tutkijan tehtävänä on siten vangita nämä toiminnan ja vuorovaikutuksen dynaamiset ominaisuudet ja eri tulevaisuudennäkymät. Prosessia edustavat aineistossa tapahtumat, jotka joko tapahtuvat tai eivät tapahdu jatkuvina muotoina tai peräkkäisessä järjestyksessä. Prosessia tarkastellaan tässä analyysivaiheessa sarjoina tai muutoksina vuorovaikutuksen luonteessa. Straussin ja Corbinin (1998: 166) näkemyksiin nojautuen voi olettaa, että nimenomaan ydinverkoston keskusyrityksen ja sen asiakkaan sekä toimittajien välinen vuorovaikutus kuvaa paremmin todellisuudessa tapahtuvaa kehitymisprosessia.

Aineiston tarkasteleminen siitä näkökulmasta, kuinka vuorovaikutus muuttuu ajan ja tilan mukaan reaktiona erilaisiin tilanteisiin, pakottaa tutkijan etsimään malleja. Myös prosessin liittäminen rakenteeseen yhdistää kategorioita toisiinsa. Prosessien koodauksen ja analyysin lähestymistavan voi selittää seuraavasti (Strauss & Corbin 1998: 169): on tärkeää liittää prosessi rakenteeseen, so. suunnata toiminnot tai vuorovaikutus olosuhteisiin, ja siihen kuinka ne muuttuvat vaiheesta toiseen, kuinka ne vaihtelevat yhden vaiheen sisällä, sekä kuinka yksi toiminta- tai vuorovaikutusjakso vaikuttaa toimintaympäristöön niin, että siitä tulee osa seuraaviin toimintoihin ja vuorovaikutuksiin vaikuttavia edellytyksiä.

4.5.2 Toinen analyysivaihe – menetelmänä muutoskertomusten kirjoittaminen

Ankkuroidun teorian aineiston analyysiin tuottamista myönteisistä tekijöistä huolimatta kävi ilmi, ettei ankkuroitu teoria kyennyt paljastamaan tarpeeksi piileviä ja oleellisia elementtejä, jotka koskevat yrityksen kiinnittymistä vaativan asiakkaan toimittajaksi jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Tämän vuoksi aineistosta valittiin kriittisiä episodeja ja tapahtumia sekä kuvattiin niitä muita täsmällisemmin ja yksityiskohtaisemmin episodeissa opittujen uusien piilevien elementtien löytämiseksi. Tämänkaltaisen ilmiön tutkimiseksi Garud ja Van de Ven (2002) ehdottavat, että tutkija jäljittää tapahtumat arkistoaineistoon näennäisen reaaliajan perusteella sen sijaan että kerää aineiston todellisuudesta. Tässä menetelmässä tutkijoiden on pantava itsensä tapahtuma-ajankohtaan tietämättä syntyviä lopputiloja. Tapahtumien puolueettomuus vaatii, että tapahtuma, joka sattuu minä ajan hetkenä tahansa, on ymmärrettävä laajemmalla ajan ja tulkitsevan järjestelmän näkökannalta. Sen lisäksi, että aineisto kerätään ajan kuluessa, tapahtumien puolueettomuus edellyttää, että aineistoa tulee kerätä monista lähteistä ja monilta analyysitasoilta. Tällainen strategia sallii tutkijalle mahdollisuuden jäljittää sekä jatkuvuutta että muutosta. Varsinkin tapahtumien jäljittäminen ajan mukaan tarjoaa mahdollisuuden havaita ja merkitä muistiin muutokset poikkeamisina olemassa olevista muodoista ja toiminnoista. Muutoksen jäljittäminen monelta näkökannalta luo mahdollisuuden nähdä, kuinka yhdellä analyysitasolla tapahtuva muutos etenee toisella analyysitasolla.

Zald (1993) tuo esiin humanististen tieteiden käyttämien analyysimenetelmien käyttökelpoisuuden organisaatioiden strategioiden ja menettelytapojen valintaa käsittelevissä tutkimuksissa. Hän viittaa Kaplaniin (1986), joka korostaa narratiivien (tarinoiden) ja muutosta ajan kuluessa kuvaavien kertomusten merkityksellisyyttä. Kaplanin (1986) mukaan tarinoiden avulla voi selittää toisella tavalla sitä, kuinka kulloisencikin ongelmatilanteeseen on tultu ja miksi tietty ehdotus sen ratkaisemiseksi on hyvä – ilman että tarinoiden pitää sopia täsmällisiin kriteereihin. Hyvä tarina on Kaplanin mukaan tosi. Se on myös rikas siinä mielessä, että sen pitäisi käsittää kaikki realistisesti mahdolliset todet kertomukset. Hyvä analyysi poimii yhden tarinan tai joukon sopivimpia tarinoita ja osoittaa, miksi muut kertomukset ovat joko virheellisiä tai sopimattomia. Rikas analyysi on Kaplanin mukaan sekä yleisölle merkityksellinen että vaikuttava, sillä se mahdollistaa lukijoiden sijoittavan itsensä tarinoiden sisälle samalla kun muodostaa lukijoille näkemyksen tilanteesta. Hyvä analyttinen tarina on rikas myös siinä mielessä, että se yhdistää kaikki tarkastelua tarvitsevat tekijät. Hyvä analyysi tekee yhdistämisen tavalla, joka läpäisee samat johdonmukaisuuden (consistency), laadullisen yhdenmukaisuuden (congruency) ja yhtenäisyyden (unity) testit, joita sovelletaan kaunokirjallisille kertomuksille. Johdonmukaisuus tulee kertomuksessa esille niin, että siinä ennakoidaan kaikki kertomuksen einaarratiiviset väitteet. Laadullinen yhdenmukaisuus ilmaisee puolestaan kertomuksen narratiivisten väitteiden välistä suhdetta. Yhtenäisyys merkitsee tarinan eri osien suhdetta toisiinsa. Kaplan väittää, että kertomusten avulla voi hyvin kuvata huolellisen ajattelun tuloksia, ja yhdenmukaistettu kertomus voi selittää, miksi joku tietty toimenpiteiden suunta on toivottava ja miksi. Kaplanin (1986) tavoin myös Ceglowski (1997) korostaa tutkijoiden tarvetta kirjoittaa eloisia, eläviä, lukijoita kiehtovia tekstejä. Hän vertaa lyhyissä tarinoissa kuvattuja tapahtumia ikkunoihin. Kukin ikkuna tarjoaa erilaisen näkökulman, ja yhdessä ne valaisevat tutkimusongelman ymmärryksen eri kulmia, värejä ja ulottuvuuksia.

Tarinat rakentuvat organisaatioissa itsestään, ne kulkeutuvat eteenpäin ja verkostoituvat eivätkä pysy paikallaan. Boje (2001: 1, 136–137) on määritellyt ”antinarratiivin” käsitteen, jolla hän tarkoittaa pirstoutunutta, epälineaarista, epäyhtenäistä, kollektiivista, suunnittelematonta ja epätäsmällistä tarinan kerrontaa. Tarinan kerronnassa vaihtelevat elävästi tarinan verkoston muodostavat kertomus ja esikertomus, luode ja vuoksi, jotka eivät kuitenkaan sisälly varsinaiseen narratiiviseen analyysiin. Antinarratiivinen analyysi on täyden-

tävä tekijä, keino löytää aukkoja ja ylilyöntejä, joita narratiivinen analyysi ei ole ottanut huomioon. Bojen (2001: 5) kuvaama narratiivinen analyysi yhdistettynä antinarratiiviseen analyysiin voi olla tie moniäänisiin tarinankerronnan tapoihin. Hänestä organisaatioita koskevien kertomusten kertominen eri tavalla edellyttää dialektista, keskustelevaa lähestymistapaa. Tämänkaltaisen lähestymistapa voi tuottaa organisaatiotutkimuksiin uusia kertomuksia, jotka ovat moniäänisiä ja pirstoutuneisuudessaan rikkaita eivätkä lineaarisia ja kollektiivisen yksimielisiä.

Laitinen (1998) on kehittänyt narratiivisten muutuskertomusten tuottamisen menetelmää (the method of narrative changeaccounting), jolla on yhtymäkohtia edellä esitettyjen Zaldin (1993), Kaplanin (1986), Ceglowskin (1997) ja Bojen (2001) ajattelutapojen kanssa, ja jota on sovellettu tämän tutkimuksen empiirisen osan analysoinnissa. Muutuskertomuksen tuottaminen jakaantuu kuuteen vaiheeseen (Laitinen 1998: 10–15): avauskertomuksen kirjoittamiseen, tutkimuksen toimintaympäristön (kontekstin) kuvaamiseen, episodisen etenemiskuvauksen laatimiseen, selontekojen keräämiseen, muutuskertomuksen kirjoittamiseen ja muutuskertomuksesta neuvottelemiseen (taulukko 2).

Taulukko 2. Muutuskertomuksen tuottamisen vaiheet (Laitinen 1998: 10).

Vaihe	Vaiheen sisältö
Avauskertomuksen kirjoittaminen	Kuvataan tutkijan sisäänpääsy kentälle.
Tutkimuksen kontekstin kuvaaminen	Kuvataan muutoksen tapahtumapaikka.
Episodisen etenemiskuvauksen laatiminen	1. Kerätään tarkasteltavaan muutosprosessiin liittyvää aineistoa. 2. Aineistosta poimitaan episodeja. 3. Episodit listataan kronologisessa järjestyksessä.
Selontekojen kerääminen	1. Valitaan avainepisodit. 2. Kerätään episodeihin osallistuneilta henkilöiltä selontekoja tapahtuneesta.
Muutuskertomuksen kirjoittaminen	Episodista etenemiskuvausta korjataan ja täydennetään selonteosta saadulla aineistolla.
Muutuskertomuksesta neuvottelemisen	1. Muutokseen osallistuneet henkilöt lukevat kertomuksen. 2. Keskustellaan siitä, miten muutuskertomus saataisiin mahdollisimman hyvin vastaamaan tapahtunutta.

Avauskertomus on kertomus, joka kuvaa tutkijan pääsyä kentälle tai sitä roolia, jossa tutkija saapuu tutkittavien luo. Tutkimuksen toimintaympäristön kuvaus sisältää kuvauksen siitä tapahtumapaikasta, johon tutkimus välittömästi sijoittuu, mutta se voi olla myös laajempi kuvaus organisaation toimintaympäristön muuttumisesta. Ensimmäisenä vaiheena varsinaisen muutosprosessin kuvauksen laatimisessa on tuottaa episodinen etenemiskuvaus tapahtuvista tai jo tapahtuneista muutoksista. Kuvauksen laatimiseksi tutkija kerää ensin tarkasteltavaan muutosprosessiin liittyvää aineistoa, minkä jälkeen hän poimii aineistosta episodeja, jotka hän luetteloii peräkkäin aikajärjestyksessä. Episodisen etenemiskuvauksen ei vielä tarvitse sisältää tarkkoja yksityiskohtia tapahtuneesta, vaan sen voi esittää esimerkiksi aikajanan muodossa. Tässä tutkimuksessa episodinen etenemiskuvaus tuotettiin ankkuroidun menetelmän prosessien koodauksen avulla.

Episodisen etenemiskuvauksen valmistuttua tutkija kerää episodeihin osallistuneilta henkilöiltä selontekoja tapahtuneesta. Tämän tutkija toteuttaa käytännössä valitsemalla episodista etenemiskuvauksesta avainepisodit, joihin hän kerää osallistuneista henkilöiltä selontekoja tapahtuneesta. Seuraavana vaiheena on muutuskertomuksen kirjoittaminen, jossa tutkija korjaa episodista etenemiskuvausta ja täydentää sitä selonteosta saamallaan aineistolla. Laitisen (1998: 14) mukaan yksi aineiston analysoinnin keskeisimpiä vaiheita on selontekojen, havaintojen, dokumenttien yms. aineiston käsitteleminen rinnakkain ja pyrkimys niiden pohjalta luoda kertomus, joka mahdollisimman hyvin kuvaa tapahtumien muutoksen ja tuo esiin sen, miltä muutokset ja niiden vaikutukset ovat näyttäneet eri osallistujien silmin.

Muutuskertomuksesta neuvottelemisen tarkoittaa sitä, että tutkija antaa kirjoittamansa muutuskertomuksen muutokseen osallistuneiden luettavaksi ja kommentoitavaksi, minkä jälkeen siitä käydään yhteinen keskustelu. Tavoitteena on saada muutuskertomus vastamaan tapahtunutta mahdollisimman hyvin. Tämä vaihe liittyy keskeisesti tutkimuksen luotettavuuteen.

Jotta muutoksen dynamiikka saatiin kerronnassa esiin kronologista, ankkuroidun teorian menetelmän avulla saatua kerrontaa paremmin, tässä tutkimuksessa käytettiin tarkennuksia tärkeisiin käännekohtiin ja muihin kehittämisen avainepisodeihin (Laitinen 1998: 226)

soveltaen samalla Bojen (2001: 5) näkemyksiä moniäänisten, pirstoutuneisuudessaan rikkaiden ja epälineaaristen kertomusten tuottamisesta. Toisin sanoen muutoskertomuksissa kuvattiin tarkemmin tiettyjä yrityksen kehitymisprosessin kriittisiä kynnyksiin liittyviä kehittämisen avainepisodeja, jotta muutosprosessi tulisi paremmin ja syvällisemmin ymmärretyksi.

4.5.3 Kolmas analyysivaihe – menetelmänä fenomenografinen analyysi

Muutosprosessin syvemmän hahmottamisen jälkeen mielenkiinto tutkimuksen empiirisessä osassa kohdistui piilevien elementtien, ekspansiivisen oppimisen teoreettisen mallin (Kuva 10) kehittämiskynnysten selvittämiseen ja niiden dynamiikan ymmärtämiseen. Tähän pyrittiin käyttämällä fenomenografista analyysia.

Fenomenografiassa kuten fenomenologiassakin tutkimuksen kohteena on inhimillinen kokemus. Fenomenologit tutkivat omaa kokemustaan ja korostavat tutkijan omaa havaintojen tekoa (ks. esim. Määttänen 1995: 265). Fenomenografeilla on sen sijaan empiirinen lähestymistapa: he tutkivat toisten kokemuksia (Martin & Booth 1997: 116–117). Fenomenografian ytimenä on kiinnostus kuvata maailmassa olevaa ilmiötä niin kuin muut sen näkevät sekä paljastaa ja kuvata ilmiön sisäistä muutosta, vaihtelua. Fenomenografia tutkii toisin sanoen sitä, miten ympäröivä maailma ilmenee ja rakentuu ihmisen tietoisuudessa (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994: 114). Tietoteoreettisesti eli epistemologisesti fenomenografia pohjautuu päämäärätietoisuuden eli intentionaalisuuden periaatteeseen korostaen näkemystä inhimillisestä tiedosta, jonka mukaan kokemus on ihmisen ja ympäröivän maailman välinen sisäinen suhde (Marton & Pang Ming Fai 1999). Fenomenografia on perusluonteeltaan kuvailevaa ja metodologisesti suuntautunutta. Fenomenografinen tutkimus pyrkii kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä koskevia, laadullisesti erilaisia käsityksiä niiden omista lähtökohdista ja niiden oma logiikkaa noudattaen asettamatta käsityksiä yksioikoisesti paremmuus- ja kehittyneisyysjärjestykseen toisiinsa nähden, mikä helposti merkitsisi niiden sisältöjen hukkaamista (Syrjälä ym. 1994: 119). Fenomenografiassa ihmiset nähdään ilmiön kokemisen eri tapojen tai niiden palasten kantajina. Kuvaus, jonka fenomenografia tuottaa, on kuvaus muutoksesta, kuvaus kollektiivisella tasolla ja tavalla,

jossa yksilöllisiä ääniä ei kuulla (Marton & Booth 1997: 114). Lisäksi se on riisuttu kuvaus, jossa on säilytetty rakenne ja ilmiön kokemisen eri tapojen oleellinen merkitys, mutta jätetty pois eri yksilöiden maailmojen erityiset maut, hajut ja värit.

Martonin ja Boothin (1997: 117) mukaan fenomenografia ja fenomenologia eroavat myös tarkoituksensa suhteen. Fenomenologia pyrkii vangitsemaan kokemuksen rikkauden, täydellisyyden, kaikki tavat, jolla henkilö kokee ja kuvaa kiinnostuksen kohteena olevaa ilmiötä. Fenomenografisessa tutkimuksessa päämääränä on sen sijaan muutoksen kuvaaminen, tutkittavaa ilmiötä määrittelevien laadullisesti erilaisten käsitysten kuvaaminen niiden omista lähtökohdista ja niiden omaa logiikkaa noudattaen. Kun fenomenologi saattaisi kysyä ”Kuinka henkilö kokee maailmansa?”, fenomenografi kysyisi ennemminkin ”Mitkä ovat ne maailman kokemisen kriittiset tavat, jotka saavat ihmiset kykeneviksi käsittelemään maailmaa enemmän tai vähemmän tehokkailla tavoilla?”

Fenomenografia on erityisesti suunnattu oppimiseen ja oppimisympäristöihin kuuluvien ongelmien ratkaisemiseksi (Marton & Booth 1997: 111). Fenomenografiassa tutkijan päätehtävä on analyysivaiheessa löytää tutkimuskohteen sisäinen rakenne ja sisäinen merkitys. Tutkija on tavallaan oppija, joka etsii tutkittavan ilmiön merkitystä ja rakennetta, eli sitä, kuinka ihmiset kokevat tutkittavan ilmiön (Marton & Booth 1997: 133–135; Hirsjärvi & Hurme 2000: 169). Fenomenografia tarjoaa toisin sanoen tavan kuvata tavoiteltuja tai todellisia oppimisen tuloksia. Marton ja Booth (1997: 123) korostavat lisäksi, että koska kokemusta ei voi koskaan kuvata kokonaisuudessaan, on pakko etsiä ja kuvata kriittisiä eroja ihmisten kyvyissä kokea tarkastelun kohteena oleva ilmiö. Sen vuoksi tapa kokea ilmiö on kuvattavissa tarkasteltavan ilmiön kriittisinä tekijöinä, jotka ”kokija” samanaikaisesti pystyy erottamaan ja joihin hän keskittyy. Marton ja Pang Ming Fai (1999) havaitsivat ihmisten oppimisten tuloksiin liittyvien laatuerojen liittyvän läheisesti muutoksiin oppijoiden omaksumassa oppimisen lähestymistavassa, toisin sanoihin eroihin heidän tavoissaan kokea tietty tilanne. Koetun ilmiön kriittisten tekijöiden vaihtelua voidaan heidän mukaansa käyttää selittämään tiettyä tapaa sekä laadullisesti eri tapoja kokea joku ilmiö. Toisin sanoen, dynaaminen tapa tutkia laadullisesti eri tapoja kokea eri ilmiöitä voidaan ymmärtää vaihteluna ilmiön kriittisissä tekijöissä, jotka tietoisuudessamme pystymme erottamaan ja joihin keskitymme.

Fenomenografinen tutkimus nojautuu laadullisen tutkimuksen tapaan monessa suhteessa niin sanotun humanistisen tutkimuksen perinteeseen. Ihmisen toiminnan ymmärtäminen edellyttää humanistiselle tutkimukselle ominaista tiedonmuodostusta. Ihmisen ajattelu ja toiminta on tämän käsityksen mukaan analyyttiseen, kausaaliseen selitykseen tähtäävään tutkimukseen liian kokonaisvaltaista, monisäikeistä ja subjektin tietoisuuteen kytkeytyvää (Syrjälä ym. 1994: 122–127, 144–147). Fenomenografisessa tutkimuksessa teoria on niinkään erottamaton osa tutkimusprosessia. Teoriaa ei kuitenkaan käytetä ennakolta tehtävään käsitteiden luokitteluun eikä teoriasta tehtyjen olettamusten testaukseen, vaan se ohjaa analyysin tehoa kauempaa, eräänlaisena ideakehyksenä. Fenomenografiassa myös tutkijan rooli on keskeinen. Hän tulkitsee havaintoja ja tutkittavien henkilöiden ajatuksia oman käsitteemaailmansa kautta. Ilmaisun merkitys paljastuu usein vasta ilmaisun asia- ja tilanneyhteydestä. Mitä vahvempi tutkijan teoreettinen perehtyneisyys on, ja mitä paremmin hän tiedostaa oman viitetaustansa, sitä ”objektiivisemmin” hän tavoittaa tutkimushenkilön tavoittaman merkityksen. Tutkijan perehtyminen ajattelun kehittymiseen yleensä ja teoreettinen perehtyminen tutkittavaan ilmiöön tekee tutkijasta samalla tutkimusinstrumentin. Merkitys saadaan puolestaan esiin toimintaympäristön mukaisella ja toimijoiden välisellä tulkinnalla, joka on luonteeltaan eläytyvää. Syrjälä ym. korostavat myös sitä, että pelkkä teoreettinen perehtyneisyys ja tulkittavan ilmaisun yhteyksien tunteminen ei riitä tutkijalle, vaan hänen tulee harjaantua erottamaan ilmaisujen vivahteita. Oman käsityksensä perusteella tutkija luo aineistosta merkitysluokkia, joita aineistossa itsessään ei objektiivisesti katsoen ole. Merkitysluokat eli kategoriat selittävät tutkittavien ilmaisuista löydettyjä merkityksiä osoittamalla niiden teoreettiset yhteydet. Laadullisen tutkimuksen tavoittelema ihmisen toiminnan tai ajattelun ymmärtäminen on selittävää siinä mielessä, että se osoittaa, mistä henkilöiden käsitysten vaihtelussa on kyse. Tutkimuksen lopputulos on joka tapauksessa tutkijan näkökulma asiaan eikä tutkimuksella pyritä löytämään totuutta. Fenomenografisen näkökulman valintaan vaikuttaa toisin sanoen tutkijan oma kiinnostus tutkittavaan aiheeseen, hänen ammattinsa ja aikaisempi elämänhistoriansa.

Käsillä olevassa tutkimuksessa on fenomenografisen analyysin avulla pyritty ymmärtämään tapaustutkimuksen yritysten edustajien ajatusmaailmaa ja siten lisäämään ilmiön kokonaisymmärrystä eli ymmärtämään paremmin sitä, miten tutkittavan ydinverkoston yritysten edustajat ovat kokeneet perinteisen toimialan yrityksen ja sen kansainvälisen

päämiehen suhteen kehityksen. Fenomenografisen analyysitavan valintaa perustelee käsitys, että tutkittavan ilmiön ymmärtäminen parantuu, jos on hankittu ymmärrystä myös siitä, miten ilmiössä mukana olleet ovat ilmiön kokeneet. Jotta pystytään saamaan selvää siitä, kuinka ihmiset käsittelevät ongelmia, tilanteita, maailmaa, on ymmärrettävä tapaa, jolla he kokevat niitä (Marton & Booth 1997: 111). Vastaavasti kyvykkyys toimia tietyillä tavoilla heijastaa kyvykkyyttä kokea jotakin tietyllä tavalla. Jälkimmäinen ei aiheuta edellistä, mutta ne ovat loogisesti liittyneet toisiinsa. Ihminen ei voi toimia toisin kuin miten hän kokee maailmansa.

Koska tietoisuutta voidaan kuvata mitä-näkökulman ja miten-näkökulman välisenä dynaamisena suhteena, nämä kaksi tietoisuuden puolta muodostavat teoreettisen viitekehityksen ilmiön kokemisen ymmärtämiseksi (Marton & Booth 1997; Marton & Pang Ming Fai 1999, ks. myös kappale 3.2.4). Sen vuoksi analyysissä on eroteltu kunkin yrityksen näkökannat mitä- ja miten-osiin (suora oppiminen ja epäsuora oppiminen) ja saatu sitä kautta teoreettinen viitekehys, jossa kahden näkökulman välinen dynaaminen suhde lisää ymmärrystä siitä, miten yritykset ovat kokeneet ydinsuhteen kehitysprosessin. Tämän yritysten ajattelutapaa koskevan ymmärryksen kautta on pystytty lisäämään tutkittavan ilmiön kokonaisymmärrystä. Fenomenografinen analyysi on toisin sanoen laajentanut ankkuroidun teorian ja muutokertomusten kirjoittamisen tuottamaa tutkittavan ilmiön ymmärrystä. Tässä tutkimuksessa sovellettiin fenomenografista lähestymistapaa, jotta olisi mahdollista tunnistaa ja käsitellä haastateltujen henkilöiden vuorovaikutuksellisissa yhteyksissä kokemia piileviä tekijöitä ja niitä piileviä elementtejä, joita ydinverkostossa toimivat yritykset kokivat kohdanneensa erityisesti kehityskynnysten aikana kehittyessään tuottajista toimijoiksi ja pyrkiessään menestymään kansainvälisessä kilpailussa. Tavoitteena on ollut erityisesti ymmärtää, miksi tutkittavan ydinverkoston keskusyritys on ekspanssiivisesti oppinut ja selviytynyt dynaamisessa kansainvälisessä kilpailupaineessa.

Lisäksi tutkimuksessa käytettiin empiirisen tutkimuksen kuluessa erilaisia aineiston esittämiskeinoja kuvaamaan prosessien virtaa tutkituissa liikesuhteissa, niiden yhteyttä ympäristötekijöihin sekä vuorovaikutusten kehittymistä ajan kuluessa (Halinen 1994: 102; Miles & Huberman 1994: 90–141). Tutkimusprosessin aikana tutkija teki jatkuvasti erilaisia kuvia ja taulukoita sekä muistiinpanoja ja muistioita vaikutelmistaan, ajatuksistaan ja

mieleen tulevista kysymyksistään. Niiden tarkoitus ei ollut pelkästään havainnollistaa tutkimuksen kulkua, vaan myös auttaa tulosten analysoinnissa etsimällä niiden avulla säännönmukaisuuksia ja prosessimalleja empiirisestä aineistosta. Ne heijastavat tutkijan ajattelun kehittymistä tutkimusprosessin aikana.

4.6 Aineiston laatu

Keräämällä aineisto ja tarkastamalla tulokset käyttäen monia todistuslähteitä ja -tapoja tarkastusprosessista tulee osa aineiston keräämistä (Miles & Huberman 1994: 267). Tämän takia raaka-aineiston mahdollisten vinouksien ja epätarkkuuksien arviointi oli olennaista käsillä olevan tutkimuksen aineiston keräämisessä. Tässä kappaleessa käsitellään vain aineiston laatua ja erityisesti taannehtivassa haastattelu- ja dokumenttiaineistossa olevia heikkouksia. Koko tutkimuksen validisuutta tarkastellaan tutkimusraportin lopussa kappaleessa 6.6.

Yleisesti aineiston laatua voidaan arvioida (1) tarkastamalla tapaustutkimuksen edustavuus, (2) tarkastamalla tutkijan vaikutus empiiriseen tapaukseen ja päinvastoin, (3) keräämällä aineisto useilla eri menetelmillä (triangulaatio), (4) arvioimalla todistusaineiston luotettavuutta eli päättämällä, mikä osa kerätyistä aineistosta on luotettavinta, (5) tarkastamalla poikkeavien havaintojen merkitys, (6) käyttämällä ääripään tapauksia, (7) jäljittämällä yllätyksiä, (8) etsimällä negatiivista todistusaineistoa, (9) tekemällä jos-niin -testejä, (10) jättämällä virheelliset suhteet huomiotta, (11) toistamalla tulokset, (12) tarkastamalla kilpailevat selitykset sekä (13) haastatelluilta henkilöiltä saadun palautteen avulla (Miles & Huberman 1994: 263–277).

Taannehtivassa tapaustutkimuksessa aineisto kuitenkin riippuu haastateltujen, todellisiin tapahtumiin osallistuneiden ihmisten muistista, minkä vuoksi tietyt ongelmat ovat tyypillisiä taannehtiville tapaustutkimuksille (ks. myös Halinen 1994: 105). Ensimmäkin aineiston pääosa koskee havaittujen tosiasioiden tai käyttäytymisten sijaan haastateltujen henkilöiden kuvauksia ja tulkintoja siitä, mitä on tapahtunut tutkituissa liikesuhteissa. Nämä kuvaukset tuottavat subjektiivista aineistoa, joka on menneisyydestä varastoitunut haastateltujen

henkilöiden muistiin. Niihin on vaikuttanut henkilöiden mahdollisuudet havaita asioita, heidän havainnointinsa valikoivuus sekä henkilökohtaiset tulkinnat. Lisäksi tapahtuman alkuperäiset havainnot todennäköisesti muuttuvat ajan kuluessa, koska ihmiset unohtavat, sekoittavat tapahtumien aikajärjestyksen tai tulkitsevat menneitä tapahtumia uudelleen uusien tapahtumien valossa, mikä himmentää alkuperäisiä tulkintoja. Näiden ongelmien välttämiseksi tutkimusaineistoa kerättiin eri menetelmillä. Subjektiiiviset kuvaukset ja muistin vajaukset pyrittiin mahdollisuuksien mukaan korjaamaan ja täydentämään toisilta haastatelluilta henkilöiltä saadulla aineistolla sekä käytettävissä olevista asiakirjoista. Triangulaatio eli useamman samassa ydinverkostossa toimivan yrityksen tutkiminen loi mahdollisuuksia luotettavuuden parantamiseen, koska eri näkökulman omaavien haastateltavien henkilöiden määrä kasvoi. Taannehtivan aineiston heikkouksia pyrittiin vähentämään keräämällä myös reaaliaikaista aineistoa sekä rohkaisemalla haastateltavia vapaasti kuvaamaan heidän henkilökohtaisia tulkintojaan menneestä ja aktiivisesti kuuntelemalla heitä.

Kuten Halinen (1994: 106) on korostanut, sekä taannehtivan että reaaliaikaisen aineiston yhdistämistä voidaan pitää vahvuutena mallin rakentamisen kannalta. Taannehtiva aineisto oli tarpeellista ymmärryksen lisäämiseksi kehitykseen vaikuttaneista tapahtumista sekä menneisyyden vaikutuksesta nykyisyyteen ja mahdolliseen tulevaisuuteen. Reaaliaikainen aineisto lisäsi ajallista näkökulmaa yrityksen kehittymisestä kansainvälisessä kilpailupaikassa ja ehkäisi samalla sitä, ettei analyysistä tule epärealistisen yksinkertainen.

Tässä tutkimuksessa tutkijalla on ollut mahdollisuus havaita todellisuutta ainoastaan välimatkan päästä haastattelujen, asiakirjojen ja keskustelujen kautta. Tutkija voi joutua harhaan johdetuksi, koska tutkittavat henkilöt tietoisesti aikovat olla harhaanjohtavia, tai koska haastateltavat voivat joskus olla täysin tietämättömiä heidän omien toimien taustalla piilevistä tietyistä tekijöistä. Haastateltavat voivat myös itse olla harhaanjohtettuja tai väärässä heitä koskevissa asioissa. Nämä mahdolliset riskit pyrittiin ottamaan huomioon aineiston keräyksessä, analysoinnissa ja arvioinnissa. Haastateltaviksi valittiin sellaiset henkilöt, joilla oli paras tieto hallussaan, ja joilla oli omakohtainen kokemus pitkäkestoisista asiakkaan ja toimittajan välisistä suhteista. Yritysjohtajien lisäksi haastateltiin tarkoituksellisesti henkilöitä useammalta organisaatiotasolta, kun siihen vain tarjoutui tilaisuus.

Yhdessä yrityksessä haastateltiin kuitenkin seikkaperäisemmin vain toimitusjohtajaa. Lisäksi yhdellä haastatellulla avainhenkilöllä oli työtehtävien muuttumisen takia ulkopuolinen tarkastelukulma tutkittuun liikesuhteeseen, mikä myös syvensi aineistoa ja siitä tehtävää tulkintaa. Aineistoa kerättiin niin epämuodollisessa yhteydessä kuin mahdollista, jotta haastattelutilanne olisi muistuttanut enemmän vapaamuotoista keskustelua ja jotta haastateltavat olisivat kyenneet ilmaisemaan vapaasti ajatuksiaan ja tunteitaan luottaen tutkijaan. Lisäksi tutkija pyrki omalta osaltaan rakentamaan osapuolten välistä intersubjektivistä eli yksilöiden yhteistä luottamusta (Syrjälä ym. 1994: 136–137) tiedostamalla omat lähtökohtansa ja olemalla ensisijaisesti aktiivinen kuuntelija.

Aineiston arvioinnissa otettiin huomioon myös haastateltavien kokemus epäsymmetrisestä liikesuhteesta yleensä. Mitä enemmän kokemusta haastateltavalla oli, sitä enemmän tutkija arvosti haastateltavan käsityksiä ja kuvauksia suhteesta yleensä. Myös haastattelijan ja haastateltavan välisen haastattelutilanteen dynamiikka vaikutti aineiston laatuun eri tavoin. Tutkijan ymmärrys yrityksen oppimis- ja selviytymisprosessista kansainvälisessä liiketoiminnassa ja kehittämiskulttuurin synnystä muodostui suuressa määrin vuorovaikutuksessa sekä tässä tutkimuksessa että tätä edeltävässä tutkimuksessa (Humala & Peltoniemi 2001) haastateltujen henkilöiden kanssa. Tutkijan havainnot riippuivat hänen kyvyistään haastattelijana, hänen käyttämästään teoreettisesta näkökannasta ja aikaisemmista yhteyksistään yrityksiin, jotka toteuttavat asiakaslähtöistä liiketoimintakonseptia. Vastaavasti haastateltavien henkilöiden asenteet tutkimusta ja tutkijaa kohtaan, heidän kokemuksensa asiakaslähtöisistä liikesuhteista ja haastattelutilanteista vaikuttivat tutkijan käsityksiin.

Tärkeä haastatteluaineiston luotettavuuden tarkastuskeino tässä tutkimuksessa on pitkäaikainen henkilökohtainen vuorovaikutus haastateltujen avainhenkilöiden ja tutkijan välillä (Kirk & Miller 1986: 32). Kahden vuoden aikana kaikkia avainhenkilöitä haastateltiin ainakin kahdesti – joitakin enemmänkin. Lisäksi tutkijan aikaisempi kokemus toimittajana erilaisten henkilöiden haastattelemisesta teollisissa yrityksissä oli tärkeä tekijä lisäämään tutkijan aineiston laatuun liittyvää herkkyyttä. Lisäksi kaikille haastatelluille yritysten edustajille kerrottiin tutkimuksesta ja haastattelijan roolista tutkijana. Jotta lukijan olisi mahdollisimman helppo arvioida tutkimuksen luotettavuutta (reliabiliteetti) ja validisuutta,

teoreettinen tarkastelukehys on selvästi esitetty tässä tutkimusraportissa ennen tutkimuksen empiiristä osaa.

Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki muut antoivat luvan haastattelujen nauhoittamiseen. Haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi sana sanalta mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, mikä takasi sen, että niihin oli mahdollista palata tulkinnan ja johtopäätösten teon aikana. Sen haastattelun aikana, jota ei voitu nauhoittaa, tutkija teki muistiinpanoja ja kirjoitti pian haastattelun jälkeen muistion haastattelusta ja lähetti sen haastatellulle henkilölle kommentoitavaksi. Näin haastateltava pystyi korjaamaan mahdolliset väärintulkinnat ja tarvittaessa lisäämään yksityiskohtia. Tapaustutkimuksen analyysit lähetettiin haastateltaville kommentoitaviksi sekä tässä tutkimuksessa että tätä tutkimusta edeltäneessä tutkimuksessa. Molemmilla kerroilla osa haastatelluista henkilöistä täsmensi joitakin yksityiskohtia puhelimitse. Lisäksi tämän tutkimuksen loppuvaiheessa koko empiirinen osa lähetettiin luettavaksi tutkimuksessa haastatelluille avainhenkilöille, jotka täsmensivät yksityiskohtia puhelimitse.

Seuraavassa luvussa siirrytään tutkimuksen empiirisen tapaustutkimuksen tarkempaan kuvaukseen ja sen analysointiin.

5 Empiirinen analyysi

5.1 Yritysten nykytilanne ja menestystekijät suomalaisessa puutuote- ja huonekaluteollisuudessa

Huonekaluala on design-suuntautunut perinteinen toimiala, jota leimaa tiettytyyppinen toimintakulttuuri ja sitä ylläpitävä pienyritysvaltaisuus. Suomalaiset huonekaluvalmistajat ovat hyviä valmistamaan, mutta markkinointi ja asiakashallinta ontuvat. Alalla ei nykytilanteessa ole halua edelläkävijärooliin, eikä sillä ole kovinkaan paljon kasvuhaluja, itsetunto on melko huono ja keskittyminen puutteellista, ja kansainvälisen asiakkaan toimintaympäristön tuntemus on vähäistä (Huonekalualan skenaariot 2003: 11–12). Teollisuuden pääongelmia ovat toimiminen perinteisten liiketoimintamallien mukaan ja kyvyttömyys käyttää hyväksi toiminnan eri tasoilla kansallisten ammattilaisten ja muista maista saatujen toimintatapojen malleja (Puttonen & Kairinen 2002: 2). Toisaalta korkea teknologiataso, metsävarat ja pitkät perinteet huonekalualalla samoin kuin muotoilu-, projekti- ja ympäristöosaaminen sekä suunnittelujärjestelmiin liittyvä osaaminen luovat edellytyksiä toimialan yritystoiminnan kehittämiseksi.

Huonekaluala on läpikäymässä rakennemuutosta. Jakeluteiden valta on huonekalualalla suuri ja kasvaa entisestään. Asiakkaat kasvavat, ja toimittajilta odotetaan aikaisempaa suurempaa taloudellista kokoa, joten toimittajan on kasvettava yksin tai verkostoyhteistyössä. Myös huonekalujen tuonti Suomeen kasvaa, ja uudet kansainväliset ketjut ranta-utuvat Suomeen. Kilpailu kotimarkkinoilla kasvaa, ja vain parhaat menestyvät edes kotimarkkinoilla. Vientiyritysten arvellaan menestyvän tulevaisuudessa parhaiten (Huonekalualan skenaariot 2003: 11). Huonekalualan yrityksillä tulevaisuus näyttäytyy pitkälti samantyyppisenä kuin metsäteollisuusyrityksillä yleisesti (Näsi 2001) eli entistä ankarampana ja täysin armottomana: toisaalta on useita areenoita, joissa fyysisen ja henkisen osaamisen on oltava aikaisempaa parempaa, ja toisaalta on keskustelupiirejä, joissa on osattava ottaa oikea asenne ja osattava sanoa sanat oikealla tavalla. Kehityksen seurauksena yritysten toimintatavoissa on jo nähtävissä muutosta kohti valmiiden tuotekonseptien kehittämistä alusta alkaen.

Yleisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä eli pk-yrityksissä toimintatavat ja luonne ovat erilaisia kuin isoissa organisaatioissa. Myös spontaaneilla organisointiprosesseilla on suurempi merkitys pienissä kuin suurissa yrityksissä (Brytting 1991: 203). Pk-yrityksissä tuote- ja palveluvalikoima on usein rajallinen. Kilpailustrategiaan liittyvät tekijät ovat kuitenkin merkityksellisiä myös pienissä yrityksissä, ja mahdollisesti myös pienten yritysten omistajajohtajat ja heidän arvonsa ja oletuksensa vaikuttavat suuresti kilpailustrategisiin päätöksiin (Johnson & Scholes 1997: 27). Solymossy ja Masters (2002) väittävät, että yrittäjät toimivat mahdollisesti muita ryhmiä korkeammalla tiedollisen moraalisen kehityksen tasolla (cognitive moral development, CMD). Korkeammilla moraalisen kehityksen tasoilla päätöksiin vaikuttavat kokonaisvaltaiset eettiset periaatteet. Usein pienet yritykset ovat yksityisiä perheyriksii, mikä on tyypillistä myös Suomen puutuote- ja huonekalualalla, ja millä on suuri vaikutus niiden kykyyn lisätä pääomaa. Tämä yhdessä sen kanssa, että yritysten perustajilla on keskeinen vaikutus tuotteiden ja markkinoiden valintaan, merkitsee, että strategisten valintojen lukumäärä on rajallinen. Pienyritysten ylimmän johdon sosiaalisilla verkostoilla on myös vaikutusta siihen, missä määrin yritykset ovat mukana strategisissa verkostoissa (BarNir & Smith 2002).

Forsström, Kautonen & Toivonen (1997: 57–58), jotka ovat tutkineet suomalaisen huonekaluteollisuuden pk-yritysten innovatiivisia verkostoja sekä niihin liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita, pitävät verkostojen yleisinä menestystekijöinä tehokasta sisäistä vuorovaikutusta ja tiedonvaihtoa sekä markkina- ja asiakastarpeiden sisäistämistä kaikissa verkoston yrityksissä. Muita menestystekijöitä ovat luottamus, sosiaalisten suhteiden toimivuus ja strategisen tiedon siirto. Myös Välimäki (2000: 55–62), joka on tutkinut pk-yritysverkostojen yleisten tekijöiden vaikutusta puutuoteteollisuuden menestymiseen, pitää sisäisen viestinnän toimivuutta – puhumista ja sen helppoutta – yhtenä puutuotealan menestystekijänä. Hän korostaa jatkuvaa kykyjen kehittämistä puutuoteteollisuuden yritysten ensisijaisena lähtökohtana. Yritysten yhteiset projektit luovat osaamista, jotka verkostoitumisen kautta siirtyvät ja jalostuvat yksittäisten yritysten menestystekijöiksi. Hänen tutkimuksensa korostaa pitkäaikaisten verkostosuhteiden merkitystä. Välimäen (2000: 62) mukaan yrityskulttuurien ja toimintatapojen sopeuttamisella on keskeinen merkitys verkoston menestymiselle, mutta se on sosiaalisten suhteiden rakentamista hitaampi prosessi.

Suomalaistutkimusten kanssa samansuuntaisia tuloksia ovat tuottaneet myös kansainväliset tutkimukset. Simpsonin ja Wren (1997) tutkimustulokset ostaja-myyjäsuhteista USA:n puutuoteteollisuudesta osoittavat, että tehollisten (effective) ja toimivien kumppanuuksien avain ei välttämättä ole muodollisen integraation aste, vaan suhteen sisällä kehitetyt normit. He pitävät suhteen laatua oleellisena tekijänä pitkäaikaisten kumppanuuksien ylläpitämisessä ja osapuolien suhdelahtoisuutta merkittävänä tekijänä menestyksellisissä ostaja-myyjä -suhteissa. Heidän tapaustutkimuksensa pienhköstä jakeluyrityksestä osoittaa, että jakeluyrityksen asenne toimittajia kohtaan, yritysten väliset viestintätavat, sekä suhteiden tuottamat tulokset kuvaavat liikesuhteen rakennetta paremmin kuin yhteisen markkinointiohjelman olemassaolo. Läheisellä toimittajayhteistyöllä jakeluyhtiö voi parantaa palveluun ja siten suhdettaan asiakkaisiinsa. Läheinen yhteistyö hyödyttää niin toimittajaa, jakeluyritystä kuin myös asiakkaita, erityisesti jos mukana olevat yritykset ovat pieniä suhteessa kilpailuun. Kehittämällä kiinteät suhteet toimittajiinsa jakeluyritys kykenee tehokkaammin palvelemaan asiakkaitaan pitkällä aikavälillä, eikä sen tarvitse käydä kauppaa sellaisten toimittajien kanssa, jotka eivät vastaa sen odotuksia.

Myös Lawson (1997) korostaa, että erityisesti kilpaillussa puutuoteteollisuudessa jakeluyritysten ja niiden toimittajien väliset vahvat kumppanuussuhteet ovat välttämättömiä tekijöitä menestymisen turvaamiseksi. Hän tunnistaa seuraavia keskusyrityksen (focal firm) ja sen toimittajien välisen kumppanuussuhteen piirteitä puutuoteteollisuuden kuuluvassa tapaustutkimuksessaan:

- Vahvojen suhteiden ylläpitäminen edellyttää säännöllistä kommunikaatiota.
- Hinta ei ole ensisijainen asia erikoispuutuotteille. Jakelu ja tuotteen laatu ovat tyypillisesti tärkeämpiä asiakkaalle.
- Toimittajan valinta perustuu laatuun ja palveluun. Hinta on toissijainen, ellei asiakas halua alinta mahdollista hintaa.
- Koska puutuoteala on niin hintaherkkää, muita kilpailuetuja on kehitettävä liiketoiminnassa mukana pysymiseksi. Asiakkaan pitäminen tyytyväisenä on olennaisen tärkeää. Kriittinen tekijä on asiakkaan ongelmien ratkaiseminen tyydyttävästi.
- Jakeluyrityksen on tärkeää tuottaa palveluja, jotka helpottavat toimittajien ja asiakkaiden välistä kommunikaatiota. On tärkeää, että toimittajat ymmärtävät asiakkaiden tarpeet.

- Tärkeä tekijä uusien puutuotteiden kehittämisessä on luonnonresurssit. Lisääntynyt huomio ympäristöön ja tarve hallita luonnonvarojen käyttöä on lisännyt tämän toimialan yritysten näkyvyyttä. Tämä vaatii ”ympäristöinnovatiivisuutta”, joka tarkoittaa, että puutuotteiden kysynnän kasvaessa alan yritysten täytyy olla innovatiivisia ja entistä ympäristötietoisempia.
- Koska toimiala on niin kilpailtu, vahvat keskinäiset suhteet auttavat toimittajia ja jakeluyrityksiä suojaamaan toinen toisiaan.

5.2 Puutuote- ja huonekalualalla toimivien yritysten ja niiden strategisten verkostojen haasteet ja riskit

Tekesin Divan-teknologiaohjelman jälkeistä kehittämistä huonekalualalla pohtineen Divan-työryhmän mielestä suomalaisen huonekaluteollisuuden menestymisen kannalta on tärkeää, että maahan syntyy kilpailukykyä synnyttävä ja alaa vahvistava klusteri (Huonekalualan skenaariot 2003: 22). Tuotteiden pidemmälle jalostamisen visioiden toteuttaminen vaatii sekä suurten että pienten yritysten panostusta ja yhteistyötä eli verkostoitumista. Lähtökohtana verkostoitumisessa on vaativa asiakas, jolle toimittajaverkosto tuottaa lisäarvoa ja arvoinnovaatioita yhteisillä palveluillaan. Yritysverkosto, joka on sitoutunut jatkuvaan asiakaslähtöiseen kehittämiseen kilpailee kansainvälisillä markkinoilla hinnalla, laadulla ja toimitusten varmuudella, mikä vaatii sekä itse tuotteen että siihen liittyvien palveluiden jatkuvaa kehittämistä. Vaativien asiakkaiden etsimisen ja niiden kanssa yhteistyön tekemisen kehityspolku motivoi myös yritysverkostot jatkuvaan oppimiseen ja sitä kautta vastaamaan yhä kovenevan kilpailun haasteisiin. Tällaisen jatkuvaan asiakaslähtöiseen kehittämiseen sitoutuneen verkoston ohjaus ei muutu tilanteiden mukaan, vaan verkosto muuttuu pitkällä aikavälillä asiakkaiden mukaan. Onnistunut klusteroitumiskehitys tarvitsee tuekseen myös tutkimus-, koulutus-, rahoittaja- ja kehittäjäorganisaatioita sekä mahdollisesti myös liittoutumista muiden toimialojen kanssa. Toistaiseksi klusteroituminen on kuitenkin ollut suomalaisessa huonekaluteollisuudessa hidasta. Pienten yritysten on myös löydettävä tuotteilleen huomattavasti aikaisempaa enemmän kansainvälisiä asiakkaita, jotta jalostusasteen ja kapasiteetin nostaminen on järkevää. Onnistuneet suomalais-

yritysten kansainvälistymisen kehitysprosessit ovat huonekalualalla toistaiseksi olleet harvinaisia (Puttonen & Kairinen 2002: 2).

Klusterin toimijoiden menestymisen ydinkysymys on yritysten kyky määritellä selkeä roolinsa arvoverkossa, jolloin toimijat keskittyvät tuomaan arvoketjun eri osiin parasta osaamistaan. Tämä onnistuu vain, jos yritykset ovat uskaltaneet erikoistua luopuen kilpailukykyään heikentävistä liian useista toiminnan vaiheista tai resurssien hajottamisesta eri liiketoiminta-alueisiin (Huonekalualan skenaariot 2003: 22). Selviytyminen kovenevassa kansainvälisessä kilpailussa sisältää jatkuvia jännitteitä. Toisaalta yritysten toimintaa sanelee käytännössä pitkälti vaatimus kustannustehokkuudesta, joka myös ohjaa massatuotannon kehitystä. Tuotantolähtöisyys ei kuitenkaan ole osoittautunut riittäväksi puu- ja huonekalutuoteteollisuuden yritysten menestymiseksi kansainvälisillä markkinoilla. Tulevaisuudessa perusteellisuuden on oleellisen tärkeää selvittää asiakastarpeet, kehittää jakelukanavia sekä etsiä lisäarvoa tuottavia jakeluteiden, markkinoinnin ja liiketoiminnan tapoja. Asiakkaille lisäarvoa tarjoavien yhdistelmien tuottaminen merkitsee väistämättä tuotteiden erilaistamisen asteen nostamista sekä tuotteiden räätälöintiä asiakkaille. Loppuasiakkaiden huomioon ottaminen on yhä tärkeämpää. Asiakslähtöisyyden lisäarvo tulee asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisestä. Yritys kykenee silloin pitämään yllä keskustelua siitä ympäristöstä, jossa se toimii sekä kartoittamaan liiketoimintaympäristönsä sekä liiketoiminta-alueidensa sekä näillä alueilla toimivien asiakkaiden arvoja, odotuksia ja motiiveja. Laadukkaan asiakaslähtöisen suhteen luomisessa kyse on viime kädessä sinnikkäästä ja asiakaslähtöisestä kehityspolusta edellyttäen panoksia, jotka vaativat useiden tekijöiden samanaikaista hallintaa ja riskinottoa. Kehityspolku on verrattavissa oppimisteorioiden (esim. Engeström 1987) esittämään oppimisen kehään, jossa organisaatioiden oppiminen tapahtuu samaan aikaan uuden osaamisen kehittämisen kanssa. Tuotteiden ja palvelujen jatkuva kehittäminen perustuen tuottajan ja käyttäjän (asiakkaan) läheiselle keskinäiselle yhteistyölle sekä kyky jatkuvasti tuottaa hyvin asiakaslähtöisiä tuote- ja palveluinnovaatioita ovat olleet keskeisiä tekijöitä johtavissa uusien organisaatiomallien kokeiluissa (Alasoini 2001).

Huonekalualan skenaarioiden (2003: 22) mukaan suomalaisen huonekaluteollisuuden kilpailukyky syntyy yrityksistä, jotka luovat yhdessä tuotanto- ja markkinointiverkoston, jossa jokainen osallistuva yritys on kyseisen toimintavaiheen huippuosaaaja. Tuottavuuden

jatkuvan parantamisen, suurten volyymiasiakkaiden ja niiden toimintatavan seuraamisen, sopimusvalmistuksen sekä sitoutuneen, syvän, luottamuksellisen ja aktiivisen yhteistyön asiakkaiden kanssa on todettu kuvaavan kehittyneempien suomalaisten puutuoteteollisuuden pk-yritysten toimintatapaa (Humala & Peltoniemi 2001: 56–67). Yksi puutuoteteollisuuden asiakaslähtöisiin liiketoimintakonsepteihin liittyvä kehityspiirre on lisäksi se, että asiakaslähtöisyys ohjaa tuotekehitystä (Humala & Peltoniemi 2001: 60). Tämä tutkimuslöydös tuottaa lisätodisteita sille, että jos yritys on terävästi ja syvästi pureutunut johonkin alueeseen ja ymmärtää keskittyä ydinosaamisalueeseensa ja löytää siihen sopivat asiakkaat, yrityksen kilpailukyky paranee. Tämän takia asiakaslähtöisyyttä voi pitää todellisena haasteena yrityksille ja niiden verkostoille puutuote- ja huonekaluteollisuudessa. Toimittajien on pyrittävä hankkimaan itselleen ylivoimaista osaamista ja kehitettävä jatkuvasti tuotetaan oma-aloitteisesti. Toimittajina yritysten pitää pyrkiä tuntemaan päämiehensä tarpeet ohjatakseen tuotekehitystään asiakaslähtöiseen suuntaan. Myös teollisen muotoilun rooli on kasvamassa puutuote- ja huonekaluteollisuudessa. Muotoilun kielellä asiakaslähtöisyys merkitsee yksilöihin ja kulttuuriin suunnatun suunnittelun laadun ensisijaisuutta (Tiensuu 1999: 56).

Toisaalta organisaatioiden välistä tiedonsiirron tehollisuutta (effectiveness) eli oppimista voi verrata kaksiteräiseen miekkaan (Mohr & Sengupta 2002; Ford 1997b). Tiedon hankkiminen verkostokumppaneilta ja sen käyttäminen hyödyttää verkostoon kuuluvaa yritystä, mutta yritysten välinen oppiminen voi sisältää myös riskejä. Tieto, joka leviää huokoisten organisaatorajojen yli, voi vaarantaa yrityksen kilpailuedun lähteitä. Yritysten välisen oppimisen ristiriitaa voi selittää kumppaneiden pyrkimysten eroilla, keskusyrityksen etsimän tiedon tyypillä sekä yhteistyön kestoajalla – eikä yksinomaan kumppanin tyypillä.

Keskeisiksi kehityspiirteiksi suomalaisessa huonekaluteollisuudessa on mainittu oman maan väestön kehitys, maailmanlaajuinen informaatioteknologian mukaan tulo sekä koteihin että työympäristöihin sekä kansainvälisten markkinoiden tärkeys. Heikkoja signaaleja, jotka viestivät huonekalualan tärkeimmistä kehittämisalueista, ovat väestön ikääntymisen vaikutukset asumiseen, työympäristön muutokset ja uuden teknologian vaikutukset niihin, informaatioteknologian tuomat muutokset sekä kuluttajakäyttäytymisen muutokset yleensä (Puttonen & Kairinen 2002: 2). Divan-työryhmä korostaa tutkimus-

kenttää ja kehittäjäorganisaatioita huonekalualan klusterin aktiivisena osapuolena, sillä ne tuottavat alalle räätälöityä tutkimusta kuluttajakäyttäytymisen trendeistä sekä kehittävät yritysten rinnalla uusia toimintakonsepteja sekä teknologian hyödyntämismalleja kilpailukyvyn parantamiseen. Ekologisuuden oikea argumentointi ympäristökysymysten noustessa ihmisten tietoisuuteen yhä vahvemmin, informaatioteknologian osaaminen, investoinnit brandiin, logistiikkaan ja muihin asiakasrajapinnan palveluihin sekä interaktiiviset mediat ovat yhä tärkeämpiä tekijöitä sisustamisen ratkaisuja kehitettäessä (Huonekalualan skenaariot 2003: 11–13). Uusien kärkitoimialojen, kuten elektroniikan ja tee-se-itse- ketjujen, arvellaan niinkään muuttavan huonekalukaupan toimintamalleja, ja vientiyritysten ennustetaan menestyvän tulevaisuudessa parhaiten.

Yleisesti nykyisten ja tulevien asiakkaiden voi olettaa edellyttävän puutuote- ja huonekalualan yritysten ydintuotteilta, -palveluilta tai tuotteiden ja palvelujen yhdistelmiltä yhä enemmän seuraavia ominaisuuksia, jotka ovat samalla kehityshaasteita yrityksille: (1) hyvyttä eli sopivuutta tarkoitukseensa, (2) esteettistä kauneutta sekä (3) yhä enemmän elämänlaadun parantamista, minkä voi olettaa sisältävän esimerkiksi sekä eettisiä näkökantoja että kestävästä kehitystä. Myös kestävästä kehityksen ajattelulla on perustavaa laatua olevia seurauksia tuotesuunnitteluun, tuotekehitykseen ja strategiseen markkinointiin (Cooper 2000). Ajattelun vahvistuessa yritysten on pohdittava uudelleen sitä, kuinka yritykset vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ja kuinka uudet tuotteet ja palvelut suunnitellaan. Tarve tietää enemmän siitä, miksi ihmiset kuluttavat, korostuu entisestään. Esteettinen kauneus on puolestaan yksi kauneuden päälaaji esimerkiksi moraalisen (kaunis teko), henkisen (suorituksen tyylikkyys synnyttää kauniin ratkaisun) ja toiminnallisen kauneuden (kauniisti tehty ja viimeistelty; hyvyys) ohella (Sepänmaa 1991: 13). Esteettisyys voidaan yleisesti ymmärtää sekä kapeasti eli puhtaasti näkyvinä ja tulkittavina muodollisina ominaisuuksina kuten värinä ja muotona että laajasti eri arvojen muodostamana kokonaisuutena (Sepänmaa 1991: 24). Puutuotteisiin ja huonekaluihin voi jatkossa ajatella liittyvän myös yhä enemmän myös loppukäyttäjille elintärkeitä kuluttamisen kokeilevia näkökulmia, jotka kohdistuvat lähinnä tiedostamattomiin ja yksityisiin tiedollisiin prosesseihin, kuten esimerkiksi kuluttajien haavekuviin, tunteisiin ja hauskuuteen (Holbrook & Hirschman 1982).

5.3 Tapaustutkimuksen ydinverkostossa toimivat yritykset

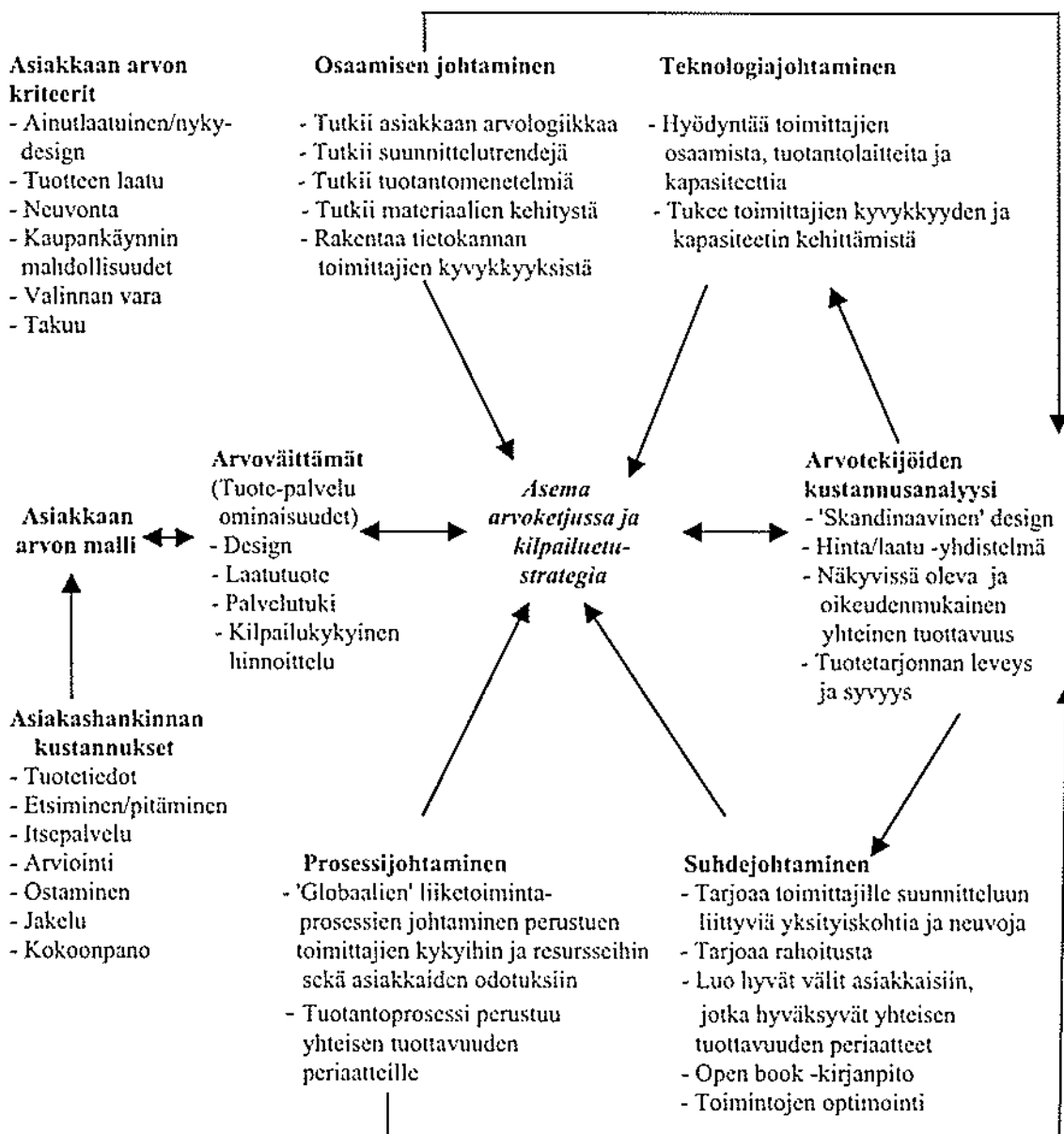
Ikea Trading Services Oy

Ikea Trading Services Oy on vuonna 1981 perustettu ympäri maailmaa toimivan huonekaluyhtiön Ikean Suomessa toimiva ostokonttori. Sillä on kymmenen työntekijää, ja sen ostovolyymista kaikki menee vientiin. Ikea on tehnyt strategisen päätöksen keskittää ostojaan ja antaa tietyille toimittajille mahdollisuuden kasvuun ja suurten volyymien kautta paremmat edellytykset menestyä kansainvälisessä kilpailussa. Käytännössä tämä tarkoittaa toimittajien verkostoitumisen lisääntymistä ja koordinoituvastuun siirtymistä Ikealta tärkeimmille toimittajille. Ikean ja sen toimittajien yhteistyössä korostuvat joustavuus, tuotekehitys, nopeus ja yhteisvastuullisuus.

Ikean Suomesta ostamat tuotteet ovat 90-prosenttisesti mäntypuutuotteita. Ikealla on yhteensä 42 ostokonttoria, jotka sijaitsevat ympäri maailmaa, ja jotka seulovat toimittajia keskitetysti arvioitaviksi. Ikean toimintatavan ydin on sen omassa tuotesuunnittelussa, joka tapahtuu Ikean emoyhtiössä, Ikea of Sweden Ab:ssä. Ikealla on yhteensä noin 10 000 artikkelia ja noin 2000 toimittajaa 50 maassa. Ikean kokonaisliikevaihto oli 10,9 miljardia euroa Ikean vuonna 2002 (2001/viikko 37 – 2002/viikko 36), ja toimittajia oli tuolloin 55 maassa yhteensä 1800.

Ikean visiona on luoda parempi arkipäivä mahdollisimman monille ihmisille. Ikean liikeidea on tarjota laaja valikoima muotoilultaan ja toimivuudeltaan korkealaatuisia kodinsisustustuotteita niin edulliseen hintaan, että mahdollisimman monien ihmisten olisi varaa ostaa niitä. Liikeidea perustuu yhteistyöhön asiakkaan kanssa. Ikean kilpailustrategian tärkeimmät tekijät, jotka vaikuttavat sen toimittajien operatiiviseen toimintaan, ovat (1) alhainen hintataso, joka saavutetaan ostamalla suuria määriä sekä tehokkaalla logistiikalla, jossa litteät pakkaukset vähentävät kuljetus- ja käsittelykustannuksia, sekä (2) asiakkaan aktiivisuus: asiakas on ”myyntimies”, kuljettaja ja kokoonpanija. Koordinoimalla yksittäisten toimittajiensa raaka-aineiden ja pakkausmateriaalien ostoja Ikea pystyy ostamaan suuria määriä kerralla edullisesti. Tuotantojärjestelmä sisältää joitakin elementtejä perinteisestä järjestelmästä, jossa ostaja hankkii materiaalit, työohjeet ja

joissakin tapauksissa myös koneet ja työkalut (Maskell, Eskelinen, Hannibalsson, Malmberg & Vatne 1998: 102–103). Ikean liiketoimintamalli on esimerkki yhteisesti saavutettavasta tuottavuudesta: Ikean suunnittelijat työskentelevät yhdessä valmistajien kanssa löytääkseen järkeviä tapoja valmistaa huonekaluja olemassa olevia tuotantoprosesseja käyttäen, ja asiakkaat valitsevat, ”jakelevat” ja täydentävät tuotantoprosessin (Walters 2002). Ikean asema arvoketjussa ja sen kilpailuetuun pyrkivä strategia on esitetty kuvassa 11.



Kuva 11. Ikean asema arvoketjussa (Walters 2002: 177).

Ikea pyrkii olemaan luotettava pitkäaikainen asiakas toimittajilleen, koska se ei halua vaihtaa hyviä yhteistyökumppaneita vaihtamisesta aiheutuvien kustannusten takia. Yhteistyötä kehitetään jatkuvasti. Ikea on myös vaativa asiakas: hinta, laatu ja jakelu eivät riitä, vaan myös toimittajien toimintatapojen on oltava kunnossa. Tärkeitä tekijöitä ovat myös ulkoinen ja sisäinen ympäristö sekä puu raaka-aineena. Ikean dynamiikka pyrkii auttamaan toimittajan kehittymistä. Ikealla on myös selkeät toimintaohjeet toimittajilleen, ja sen jakelu-, markkinointi- ja myyntikanavat tulevat valmistajien käyttöön. Isot tilausmäärät mahdollistavat edullisemmat raaka-aineiden hankintahinnat ja massatuotannon pitkine tuotantosarjoineen. Tyypillisesti Ikea hankkii esimerkiksi heloja yhteisesti usealle tehtaalle, tai raaka-ainehankintoihin erikoistunut yhtiö Raw Material Trading tekee yhteisostoja useille toimittajille alentaakseen lopputuotteiden hintoja ja lisätäkseen kansainvälistä kilpailukykyä. Ikea on kasvuhakuinen omavarainen yhtiö, jonka johtavana periaatteena on käyttää voittovarojaan uusien tavaratalojen rakentamiseen.

Havukainen Oy

Tapaustutkimuksen ydinverkoston keskusyritys, Havukainen Oy, on huonekalualan perheyritys Kiteeltä. Yritys on perustettu vuonna 1980. Havukainen Oy on kasvanut 20 vuodessa yhden miehen yrityksestä yhdeksi maailman suurimmaksi ruokapöytien sopimusvalmistajaksi, joka työllistää noin 120 ihmistä ja jonka liikevaihto oli 12,6 miljoonaa euroa vuonna 2001 ja vuonna 2002. Merkittävä tuotemalliston muutos vähensi vuonna 2001 liikevaihtoa, joka v. 2000 nousi 14,5 miljoonaan euroon (11,8 milj. euroa v. 1999). Yritys valmistaa vuodessa yhteensä noin 200 000 pyöreää, ovaalin sekä suorakaiteenmuotoista jatkettavaa ruokapöytää männystä ja viime aikoina myös koivusta. Pöytien pintakäsittelyvaihtoehdot ovat luonnonvärinen lakattu tai petsattu/lakattu.

Havukainen Oy:n tuotannosta menee vientiin lähes 99%. Yrityksen pääasiakas on Ikea Trading Services Oy. Havukainen Oy on sopimusvalmistaja, joka tekee asiakkaan laatutason määrittelemiä tuotteita. Se tekee uudesta tuotteesta ehdotuksia sekä mallin, jonka se käy yhdessä asiakkaan kanssa läpi ennen tuotannon aloittamista. Yrityksen tavoitteena on tehdä laadukkaita tuotteita suurina sarjoina pitäen toimitusaikataulut lyhyinä. Havukainen

Oy:n valmistamiin pöytiin tulee alihankintaverkoston kautta sorvijalat, liimalevyä, taivutteita sekä erilaisia komponentteja niin kotimaasta kuin ulkomailta.

Sorvi-Pojat Oy

Sorvi-Pojat Oy on suurtehosorvaukseen keskittynyt suomalainen perheyrittys, joka valmistaa mm. sorvattuja huonekalukomponentteja. Yritys on perustettu vuonna 1970. Sorvi-Pojat Oy:n ydinliikeidea on olla Euroopan johtava sorvauksen asiantuntija. Yrityksen vahva asema sorvaustekniikan pioneerina Suomessa ja ulkomailla perustuu sen tuotannon jatkuvaan kehittämiseen, jota ovat edistäneet viime vuosien huomattavat investoinnit. Sorvi-Pojat Oy:n asiakkaita ovat huonekaluvalmistajat ja huonekaluliikkeet, jotka tarvitsevat luotettavan sorviosien toimittajan täydentämään omaa tuotantoaan. Tuotantolaitos sijaitsee Sievissä, noin 160 kilometriä Oulusta etelään. Vuonna 2002 yrityksen liikevaihto oli noin 1,5 miljoonaa euroa ja työntekijöitä oli seitsemän. Havukainen Oy on ollut Sorvi-Pojat Oy:n pääasiakas 1990-luvun puolivälistä lähtien. Sorvi-Pojat Oy on tehnyt Havukainen Oy:lle sen Ikealle toimittamien ruokapöytien sorvatut jalat. Ikean pyöreiden ruokapöytien mittavan vuosina 2001–2002 toteutetun malliston muutoksen vuoksi sorvattujen ruokapöydän jalkojen osuus on huomattavasti vähentynyt vuodesta 2000, jolloin yrityksen liikevaihto oli lähes 2,2 miljoonaa euroa ja työntekijöitä oli 12.

Oy Becker Acroma Ab

Oy Becker Acroma Ab on puun teollisen pintakäsittelyn asiantuntija. Suomessa Oy Becker Acroma Ab aloitti toimintansa vuonna 1964 nimellä Oy Wilh. Becker Ab. Oy Becker Acroma Ab on osa maailmanlaajuisista Becker Acroma konsernia, joka toimii 30 maassa emoyhtiön sijaitessa Ruotsissa. Se toimittaa maaleja, lakkoja, öljyjä ja vahoja ympäri Suomea oleville asiakkailleen sekä myös venäläisille ja virolaisille asiakkaille suoraan tai agenttien kautta. Henkilökuntamäärä Suomessa on 20 ja koko konsernissa noin 900 henkilöä. Becker Acroma painottaa tutkimus- ja kehitystyötä, ympäristöä huomioivia tuotteita ja tuotantoratkaisuja. Asiakaskunta koostuu pääasiassa rakennus-, huonekalu- ja

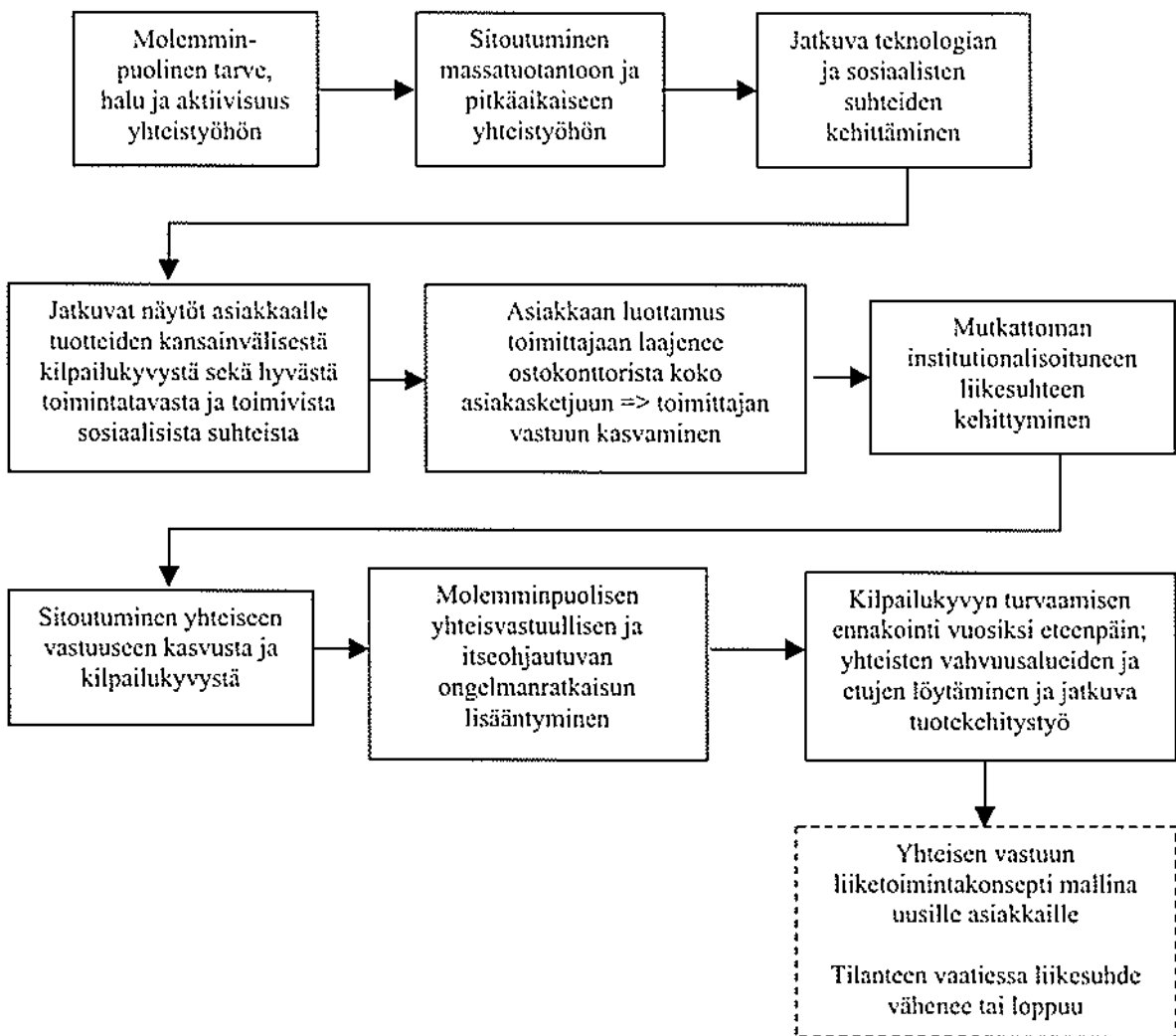
tilauspuusepänteollisuuden yrityksistä. Oy Becker Acroma Ab haluaa olla vahva ja kuuntelukykyinen yhteistyökumppani teollisen pintakäsittelyn alalla. Yhtiön toimintaperiaatteita ovat: (1) vahva ja molemminpuolinen yhteistyökumppanuus asiakkaiden kanssa, (2) jatkuva tutkimus ja tuotekehitys asiakkaiden tuottavuuden parantamiseksi sekä (3) asiakkaan tuotantoon sopivat räätälöidyt ratkaisut. Oy Becker Acroma Ab:n ja Havukainen Oy:n yhteistyö käynnistyi 1980-luvun lopulla. Havukainen Oy:n kasvaessa Havukainen Oy:n ja Oy Becker Acroma Ab:n keskinäinen yhteistyö on laajentunut nykyaikaiseksi vuorovaikutussuhteeksi ja tiivistynyt 1990-luvun loppuvuosista lähtien.

5.4 Kehittymiskynnysten hahmottaminen

Yrityksen kehittyminen tuottajasta kohti yhteistyökumppanuutta ja siinä avaintoimijan roolia edellyttää tiettyjen elementtien kohtaamista siirtymävaiheissa eli kehittymiskynnyksissä. Kehittymiskynnykset osoittavat oppimistason ja osaamisvaatimukset yrityksen edetessä aikaisemmasta roolista tai liiketoimintakonseptista seuraavaan. Kehittymiskynnysten hahmottamiseksi tutkittavassa muutosprosessissa laadittiin episodinen etenemiskuvaus ankkuroidun teorian (grounded theory) menetelmän prosessien koodauksen avulla. Tehtävänä oli tavoittaa tutkimukseen osallistuneiden yritysten toiminnan ja vuorovaikutuksen dynaamisia ominaisuuksia, kuten toiminnan ja vuorovaikutuksen suuntaamista sekä eri tulevaisuudennäkymiä. Prosessit koodattiin kunkin haastattelun kohdalla (1) nimeämällä prosessit sen perusteella, mitä eri haastateltujen henkilöiden kertomusten eri vaiheissa oikein tapahtui, sekä yhdistämällä toisiinsa eri henkilöiltä saadut samoihin prosesseihin liittyvät aineistot, (2) pohtimalla, minkälaista yrityksen toimintaa tai yritysten välistä vuorovaikutusta kukin prosessi sisältää, ts. mitä ongelmia, asioita tai tapahtumia yritykset käsittelevät toiminnan tai vuorovaikutuksen kautta, (3) erittelemällä, mitkä edellytykset luovat toimintaympäristön, johon toiminta tai vuorovaikutus sijoittuu, ja miten toiminnan tai vuorovaikutuksen rakenne ja konteksti ovat muuttuneet, (4) miettimällä, miten ja miksi toiminta tai vuorovaikutus on muuttunut tai pysynyt samana, kun olosuhteet tai edellytykset ovat muuttuneet, sekä minkälaista vaihtelua on yhden vaiheen sisällä, sekä (5) analysoimalla, kuinka yhden toiminta- tai vuorovaikutusjakson tulokset vaikuttavat niihin

olosuhteisiin, jotka vaikuttavat seuraavaan toimintaan tai vuorovaikutukseen (Strauss & Corbin 1998: 167–179).

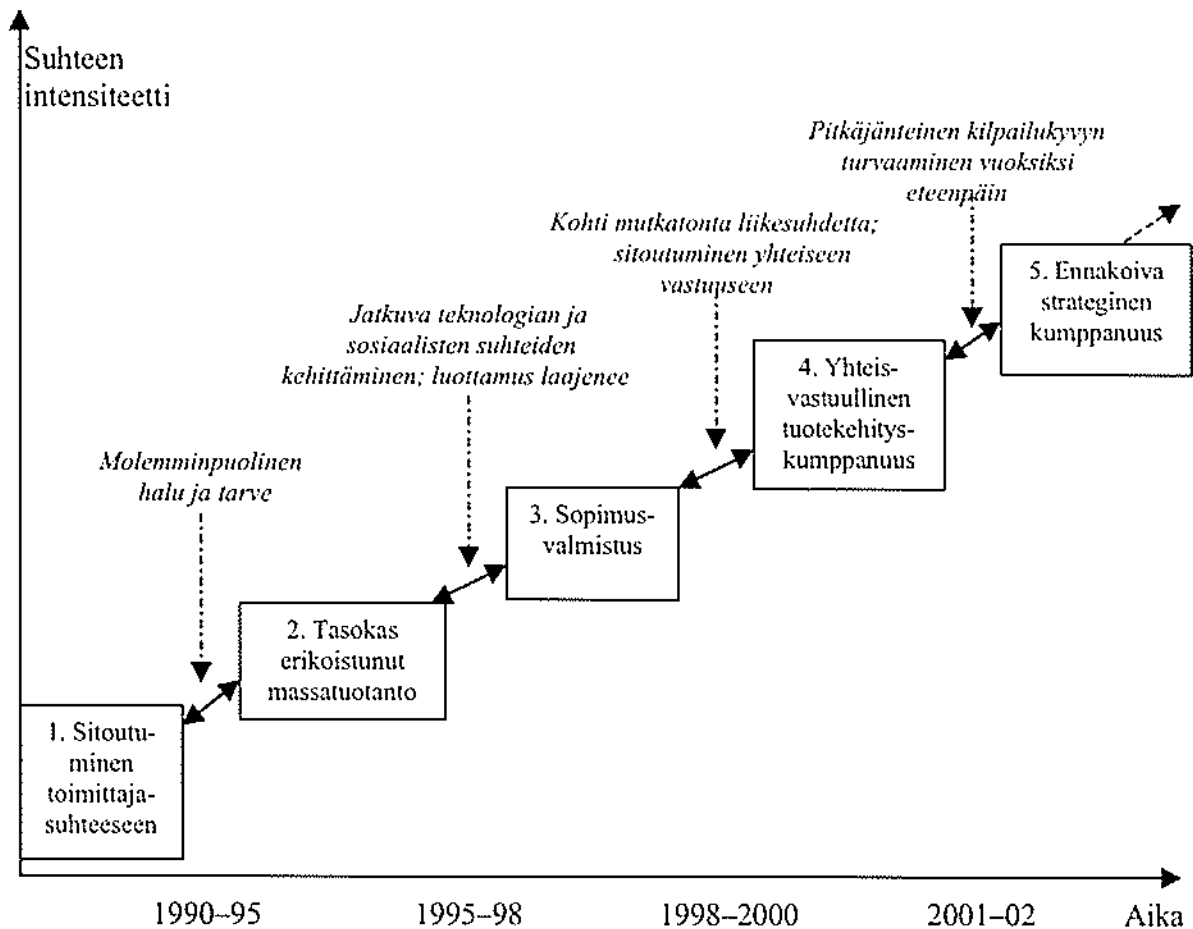
Prosessien koodaus tuotti seuraavan kehittymiskuvauksen (kuva 12):



Kuva 12. Prosessien koodauksen tuottama Havukainen Oy:n kehittymiskuvaus.

Ankkuroidun teorian menetelmän mukaisen prosessien koodauksen perusteella Havukainen Oy:n roolin kehittymistä voidaan hahmottaa liiketoimintakonseptin kehittymisen prosessina vaiheesta toiseen (kuva 13). Tämä prosessikuvaus sisältää Havukainen Oy:n kehitysvaiheet 1–5:

1. sitoutuminen toimittajasuhteeseen
2. tasokas erikoistunut massatuotanto
3. sopimusvalmistus
4. yhteisvastaullinen tuotekehityskumppanuus
5. ennakoiva strateginen kumppanuus.



Kuva 13. Havukainen Oy:n kehittymiskynnykset tuottajasta toimijaksi.

Kehittyminen edellisestä vaiheesta seuraavaan kohti kehittyneempää liiketoimintakonseptia edellyttää yritykseltä tiettyjen elementtien kohtaamista siirtymävaiheissa. Nämä siirtymävaiheet tai kehittymiskynnykset kuvaavat samalla yrityksen ekspansiivisia oppimishaasteita:

- kehittyminen tasokkaaseen erikoistuneeseen massatuotantoon (1 ↔ 2)
- kehittyminen sopimusvalmistukseen (2 ↔ 3)
- kehittyminen yhteisvastuulliseen tuotekehityskumppanuuteen (3 ↔ 4)
- kehittyminen ennakoivaan strategiseen kumppanuuteen (4 ↔ 5).

Siirtymävaiheita kuvaavat nuolet ovat kuvassa 13 kaksisuuntaisia, mikä kuvaa oppimisprosessin epälineaarisuutta sekä toistuvaa tiedon lisäämistä ja syventämistä.

Kehittymiskynnysten hahmottamisen jälkeen päähuomio tutkimuksen empiirisessä osassa kohdistui kehittymiskynnysten dynamiikan syvällisempään ymmärtämiseen ja analysointiin.

5.5 Kehittymiskynnysten analysointi

Kehittymiskynnykset aikaisemmasta liiketoimintakonseptista uuteen, entistä kehittyneempään liiketoimintakonseptiin edustavat kriittisiä, intensiteetiltään suuria tapahtumaketjuja Havukainen Oy:n kehitymisprosessissa tuottajasta toimijaksi. Jotta muutoksen dynamiikka tulisi kerronnassa esiin kronologista, ankkuroidun teorian avulla tuotettua kehittymiskynnysten hahmottamista paremmin ja jotta muutosprosessi tulisi paremmin ja syvällisemmin ymmärretyksi, muutuskertomusten avulla on ensin tarkemmin kuvattu tiettyjä yrityksen kehitymisprosessin kriittisiin kynnyksiin liittyviä kehittämisen avainepisodeja (Laitinen 1998: 226). Muutuskertomusten kirjoittaminen kehittymiskynnyksistä on yksi aineiston analysointivaihe, joissa selontekoja, havaintoja, dokumentteja ym. käsitellään rinnakkain ja niiden pohjalta luodaan kertomus, joka mahdollisimman hyvin kuvaa muutoksen tapahtumista ja tuo esiin, miltä muutokset ja niiden vaikutukset ovat näyttäneet eri osallistuneiden silmin. Tämän jälkeen sovellettiin fenomenografista lähestymistapaa, jotta oli mahdollista tunnistaa, muodostaa ja käsitellä piileviä tekijöitä, joita haastatellut henkilöt kokivat vuorovaikutustilanteissa, sekä niitä piileviä elementtejä, joita tapaustutkimuksessa mukana olevat yritykset kohtasivat oppimis- ja selviytymisprosessissa kovenevassa kansainvälisessä kilpailussa.

Muutuskertomus on kuvaus konkreettisesta kriittisestä tapahtumaketjusta yhden kehittämiskynnyksen sisällä. Muutuskertomus kuvaa, miten haastatellut henkilöt ovat kokeneet yhden kehittämiskynnyksen kriittiset kehitystapahtumat. Eri kehittämiskynnysten muutuskertomukset osoittavat, miten kehittämisen eri vaiheet voidaan havaita ja erottaa toisistaan, sekä miten laajalle ulottuva vaikutus paineistetulla ekspansiivisella oppimisella on ollut. Jotta kuvauksesta tulisi rikas eikä liian yksitoikkoinen, muutuskertomusten kuvaustapana on käytetty sekä tarkennusta (zoomausta) että rinnakkaista kuvausta (Laitinen 1998: 226). Muutuskertomukset eivät ole kronologisia kuvauksia tapahtumista, vaan ne täsmentävät kehittämisen kannalta kriittisimpiä asioita. Myös Engeström (1995: 98) on korostanut, että ekspansiivisen oppimisen tutkimuksessa oleellista on viedä analyysia osapuolten tai etupiirien konfliktien ulkoista kuvaamista syvemmälle, toimintajärjestelmien sisäisiin ristiriitoihin. Kukin muutuskertomus sisältää lisäksi useamman kuin yhden toimijan näkemyksen siirtymävaiheen kehittymisestä ja kehitykseen vaikuttaneista tekijöistä.

Kehittämiskynnysten analyysivaiheen tehtäväksi täsmentyy oppimisen portaikon eri tasojen välisten siirtymävaiheiden eli keskinäisyhteyksien ja niiden sisältämien ristiriitojen erittely. Tässä tutkimuksessa empiirisestä tapaustutkimuksesta valitut muutuskertomukset kuvaavat juuri konfliktitilanteita, ristiriitaisia tapahtumaketjuja. Fenomenografisen analysoinnin kautta empiirinen tutkimus paljastaa uusia käsitteellisiä piileviä elementtejä ydinsuhteessa sekä tuo uutta tietoa kehittämisprosessissa piilevistä ristiriidoista ja vaikeuksista, jotka yrityksen on kohdattava, jotta se voi kehittyä eteenpäin kyetäkseen kehittymään tuottajasta toimijaksi pääasiakkaan määritellesä kehittämisen ehdot. Fenomenografisen käsityksen mukaan tiettyä tapaa kokea jotakin ilmiötä tai laadullisesti eri tapoja kokea ilmiötä voi selittää koetun ilmiön kriittisten tekijöiden vaihtelun avulla (Marton & Pang Ming Fai 1999). Heidän käsityksensä on samansuuntainen kuin yrityksen interaktiölähestymistapaa edustavien Fordin ym. (1986), jotka korostavat, että yrityksen käyttäytymistä voi ymmärtää riittävästi vain analysoimalla yritystä myös kokoelmana yksilöiden ja yrityksen alaryhmien vuorovaikutuksia, jotka ovat toistensa kanssa ja ajan kuluessa ristiriitaisia. Tietty tapa kokea jokin ilmiö – tässä tapauksessa siirtyminen aikaisemmasta liiketoimintakonseptista uuteen – on toisin sanoen ymmärrettävissä koetun ilmiön kriittisten tekijöiden vaihtelun ääriä välin määrittelemänä tilana. Tärkeää on siis

selvittää, miksi yritykset kokevat ilmiön tietyllä tavalla. Käsillä olevassa empiirisessä tapaustutkimuksessa sekä toimittaja- että asiakasyritykset tuovat esiin kehittymiseen liittyvät kriittiset tekijät kuvatessaan liikesuhteidensa eri kehitysvaiheita. Kriittisten tekijöiden ääriälin määrittelemä tila on mahdollista tuoda esiin kussakin kehittymiskynnyksessä erittelemällä kunkin kehittymiskynnyksen aikana eri toimijoiden oppimiskokemukset sekä tunnistamalla paineita, oppimishaasteiden voittamiseen liittyviä vaikeuksia sekä keinoja niiden voittamiseksi. Kriittiset tilanteet interaktiivisen liikesuhteen kehittämisessä on kuvattu kirjoittamalla näistä kriittisistä kehittymiskynnyksistä muutoskertomukset M1–M7, jotka samalla tuovat esiin kaikkien keskeisimmät oppimiskokemukset. Tämän jälkeen fenomenografisessa analyysissä (taulukot 3–6 ja kuvat 14–17) kunkin ydinverkoston yrityksen oppimiskokemuksia tarkastellaan kussakin kehittymiskynnyksessä kuitenkin laajemmin koko kerätyn aineiston avulla eikä nojautuda pelkästään muutoskertomuksiin, jotta kehittymiskynnysten analyysi pohjautuisi mahdollisimman hyvin yritysten todellisiin tilanteisiin ja ponnisteluihin. Toisin sanoen siirtyminen aikaisemmasta liiketoimintakonseptista toiseen voidaan tällöin analysoida mahdollisimman rikkaan aineiston avulla ja siten paljastaa kehittämisprosessissa piileviä elementtejä ja ristiriitoja.

Seuraavassa analysoidaan ensin kriittisten muutoskertomusten M1–M7 avulla neljä paineistetun kehittymisen kynnystä, jotka samalla kuvaavat Havukainen Oy:n kehittämisprosessia vähemmän kehittyneestä liiketoimintakonseptista kohti uusia kehittyneempiä liiketoimintakonsepteja. Eri kehittymiskynnysten laajuuden ja vaativuuden ymmärtämiseksi sekä niiden sisältämien piilevien elementtien tunnistamiseksi fenomenografisessa analyysissä jaetaan sen jälkeen tutkittavan ydinverkoston eri toimijoiden oppimiskokemukset kunkin kehittymiskynnyksen aikana toisaalta oppimisen hankintatapaan sekä osaamiseen ja kyvykkyyksiin eli siihen, miten opitaan, sekä toisaalta konkreettisiin toimintakäytäntöihin eli mitä opitaan (ks. kuva 7) (Marton & Booth 1997: 85–91). Kuten kappaleessa 3.2.4 todettiin, liiketoimintakonsepti ja sen mukaiset konkreettiset toimintakäytännöt vastaavat kysymykseen, mitä opitaan, ja viittaa suoraan oppimisen kohteeseen. Liikesuhde liittyy puolestaan siihen, miten opitaan, ja sen voi laajasti ymmärtää oppimisen hankintatapana (act of learning). Osaaminen ja kyvykkyydet ovat epäsuoria oppimisen kohteita ja liittyvät niinkään siihen, miten opitaan. Jotta kunkin kehittymiskynnyksen analyysi olisi mahdollisimman kattava, fenomenografista analyysia on lisäksi täydennetty

sekä erittelemällä kuhunkin kehittymiskynnykseen liittyviä tyypillisiä paineita, haasteiden voittamiseen liittyviä vaikeuksia ja keinoja vaikeuksien voittamiseksi että analysoimalla oppimisen eri muotoja (Engeström 1995: 97-99).

5.5.1 Ensimmäinen kehittymiskynnys: suhteen mahdollistamisen prosessi

Ensimmäinen paineistetun kehittymisen kynnys alkaa Havukainen Oy:n sitoutumisesta yhteistyösuhteeseen Ikea Trading Services Oy:n kanssa ja etenee sen liiketoimintakonseptin kehittämiseen tasokkaaseen erikoistuneeseen massatuotantoon vuosina 1990–1995. Muutuskertomus M1 paljastaa molempien osapuolien kuvaamana kehittämiseen liittyvät kriittiset tapahtumaketjut ensimmäisen kehittämiskynnyksen aikana.

Muutuskertomus M1: Valmistaudu etukäteen ja kaikki peliin!

Minulla oli mahdollisuus seurata Ikean toimintatapaa jo seitsemän vuotta ennen Ikea-yhteistyömme alkua tavarantoimittajamme kehitystä seuraamalla. Tämä tavarantoimittaja toimitti meille tavaraa ja koko muun tuotantonsa Ikealle. Sitten kun Ikean ostaja otti meihin yhteyttä ja tuli käymään vuonna 1990, niin olin jo sisäistänyt Ikean toimintatapaa, erityisesti sen, että tavaran toimittaminen Ikealle pitää ottaa tosissaan.

Meillä oli vuoden 1989 tuotekehitysprojektissa syntynyt oma Citee-mallisto. Vaikka muotoilu kiinnosti minua henkilökohtaisesti ja tiesin, että muotoilu jää lapsenkenkiin Ikea-yhteistyössä, näin tehokkuusajattelun ja kansainvälisen toiminnan siinä uusina haasteina. Ikean toimittajaksi ryhtymisen kynnystä madalsi myös Ikean ostokonttorin sijainti Suomessa ja siellä suomea puhuvat ihmiset, joiden kanssa ratkaisut tehdään. Päätös olisi ollut huomattavasti vaikeampi, jos ostokonttori olisi ollut Ruotsissa.

Lähdimme jo heti alkuvaiheessa tosissaan toimimaan Ikean vaatimusten mukaisesti haluten kehittää omaa toimintaa ja ottaa riskejä. Alusta asti meille on ollut äärettömän tärkeää se, että meiltä on siirtynyt Ikealle tunne siitä, että me olemme liikesuhteessa täysillä mukana emmekä tee asioita vain toisella kädellä. Tätä ei voi vain kirjoittaa johonkin paperille, vaan sen täytyy näkyä kaikessa, mitä puhumme ja teemme. (Toimitusjohtaja, Havukainen Oy)

Havukaisen tapauksessa yhteistyösuhteen käynnistymiseen vaikuttivat Ikean tarve löytää toinen hyvä ja kilpailukykyinen suomalaisvalmistaja pöydille. Havukaisen osaaminen sopimusvalmistajana oli aluksi alan keskitasoa, eikä osaaminen tavallaan vastannut suurten määrien tuottamiseen vaadittavaa osaamista. Ikean puolelta kysymys on ollut pitkäjänteisestä Havukaisen kehittämisprosessista, uusien haasteiden antamisesta toimittajalle oppimisen lisääntyessä. Kuitenkin yrittäjä on vapaasti tehnyt itse kaikki merkittävimmät ratkaisut. Yhteistyösuhteen kehittämisprosessi on ollut riski myös Ikealle,

mutta toisaalta on ollut antoisaa nähdä, miten Havukainen kehittyi. Havukainen oppi hyvin ja nopeasti. (Ostaja, Ikea Trading Services Oy.)

Kerran Ikean toimintatapaa vielä opetellessamme 1990-luvun alkuvuosina kahdeksan pöytää puuttui kuormasta. Työntekijät ratkaisivat ongelman niin, että panivat tilalle huonompilaatuisia pöytiä, jotta kuorma tuli täyteen, ja lähettivät kuorman Ikealle. Ikea palautti lähetyksen. Kuorman lähettäneet työntekijät sattuivat olemaan työvuorossa, kun kuorma tuli takaisin. Koska samat miehet joutuivat purkamaan kuorman, niin minun ei tarvinnut sanoa kenellekään, miksi toimitusten tasainen laatu on niin tärkeää. Virheestä oppiminen opetti kuorman tehneille työntekijöille paljon enemmän kuin se, jos Ikealta olisi tullut tieto, että huonompilaatuiset pöydät pitää hyvittää hinnassa.

Vuonna 1995 meidän ja Ikean välinen yhteistyö oli lähtenyt jo hyvin käyntiin. Samanaikaisesti myimme omia tuotteitamme kotimaisille asiakkaille. Olimme tienhaarassa: lähteäkö kehittämään ja markkinoimaan omia kehitetyn malliston mukaisia tuotteita tietylle asiakasryhmälle vai toimittamaan tuotteita Ikealle. Molempiin ei voinut lähteä. Oman malliston kehittämiseen ja markkinointiin sisältyi riskejä, sillä asiakkaita ei vielä ollut, ja uuden malliston puulajina oli ulkomainen massiivipyökki, jonka hintavaihtelut ja sitä kautta kilpailukyky olivat arvaamattomat. Päätin keskittää yrityksen tuotannon yksinomaan ruokapöytiin. Muut tuotteet karsittiin pois, ja samassa yhteydessä Isku jäi ainoaksi kotimaiseksi asiakkaaksi jäljelle. Panostimme kaikkemme ruokapöytien valmistukseen, eikä mitään kompromisseja muun tuotannon kanssa tehty, jotta pystyimme täyttämään Ikean toiveet. Esimerkiksi kun meillä on periaatteessa ollut tarpeeksi työtä, ja Ikealta on tullut joku kiireellinen tilaus, esimerkiksi tuhannen pöydän toimitus mahdollisimman nopeasti, niin emme ole koskaan vastanneet, että töitä on tarpeeksi emmekä voi toimittaa. Työ on tehty vaikka ylityönä.

Olellaisimpia asioita vuosien varrella on ollut se, että Ikea on ikään kuin pakottanut yrittäjän kehittämään tuotantomenetelmiä. Tämä ei toimi vain yksittäisten investointien kohdalla, vaan jatkuvasti aleneva hinta tavallaan pakottaa siihen kaikelta osin. Jos tällaista ei olisi, niin yrittäjä voisi hyvinkin ajatella, että nyt on kaikki kunnossa, nyt ollaan tyytyväisiä. Strategiana on, että jos me toimimme niin, että hinta, laatu ja toimintavarmuus ovat kilpailukykyisiä, niin ei ole syytä olettaa, että Ikea lopettaisi yhteistyösuhteen ja saisi joltakin muulta toimittajalta enemmän. Hyvin pitkälle riskin suuruus riippuu omasta toiminnastamme, mikä edellyttää ehdottomasti sitä, että jatkuvasti pyrimme parantamaan kilpailukykyämme. Kehittämisen pakko pitää ottaa haasteena eikä pakkopaitana. Kysymys on yrittäjän asenteesta. (Toimitusjohtaja, Havukainen Oy.)

Ydinsuhteen osapuolten, Havukainen Oy:n ja Ikea Trading Services Oy:n, kehittymiskuvaukset eli oppimiskokemukset siitä, miten ja mitä nämä osapuolet ovat oppineet ensimmäisen kehittymiskynnyksen aikana, eli osapuolten kokemukset liikesuhteeseen, osaamiseen ja kyvykkyyksiin sekä konkreettisiin toimintakäytäntöihin liittyvästä oppimisesta on eritelty taulukossa 3. Oppimisen kokemusten analysoinnin kautta pyritään ymmärtämään tämän kehittymiskynnyksen luonnetta ja yritysten kohtaamia vaikeuksia sekä tunnistamaan kehittymiskynnyksen sisältämiä piileviä elementtejä. Sen jälkeen analyysia on täydennetty

erittelemällä tarkemmin Havukainen Oy:n ensimmäisessä kehittämiskynnyksessä kohtamia paineita, vaikeuksia sekä keinoja niiden voittamiseksi.

Taulukko 3. Ydinsuhteen osapuolten oppimiskokemukset ensimmäisen kehittämiskynnyksen aikana (1990-1995).

Yritys	Liikesuhde	Osaaminen ja kyvykkyydet	Konkreettiset toimintakäytännöt
Havukainen Oy	<ul style="list-style-type: none"> – Keskittyminen harvoihin asiakkaisiin ja niiden priorisointi. – Henkilökemiat toimivat heti yhteistyön alusta lähtien. – Tahto ja aktiivisuus asiakassuhteen ja yhteistyön kehittämisessä. – Asenne: täysillä mukaan asiakassuhteeseen ja suhtautuminen jatkuvaan kehittämiseen haasteena ja haasteiden mukaan kehittyminen. – Maantieteellinen läheisyys asiakkaan ostokonttoriin ja kommunikointi äidinkielellä helpottavat suhteen rakentamista ja ylläpitoa; kilpailevien Ikean suomalaistoimittajien nimet eivät olleet tiedossa. 	<ul style="list-style-type: none"> – Kyky oma-aloitteisesti valmistautua etukäteen Ikean toimintatapaan ja toimituksiin (mm. laatujärjestelmän kehittäminen). – Riskien ja oman osaamisen arviointi. – Laatu- ja toimitusvirheistä oppiminen. 	<ul style="list-style-type: none"> – Tuotannollinen erikoistuminen massatuotantoon ja pyöreisiin pöytiin. – Oman malliston kehittämisestä luopuminen. – Asiakkaan vaatimusten mukaisen massatuotannon (määrän, hinnan, laadun ja toimintavarmuuden) opetteleminen ja jatkuva kehittäminen; hinnan merkitys korostui etenkin suhteen alussa.
Ikea Trading Services Oy	<ul style="list-style-type: none"> – Suhteen rakentamisen kesto-aika riippuu siitä, millaisia haasteita yhteistoiminta antaa molemmille osapuolille ja miten niihin vastataan (luottamuksen rakentamiseen kuluu vähintään 1-2 vuotta). – Keskeiset tekijät suhteen kehittämisessä ovat keskinäinen luottamus, avoimuus, informatiivisuus ja rehellisyys. – Tiivis yhteydenpito suhteen alkuaikoina, jotta osapuolet oppivat tuntemaan toisensa hyvin: suorat kontaktit yrityksen johtoon, puhelinkeskustelut ja henkilökohtaiset tapaamiset, myös vapaamuotoiset. – Toimittajan pitkäjänteinen opettaminen haasteita lisäämällä. – Toimittajan kannustaminen ja erikoistumislinjan osoittaminen. 	<ul style="list-style-type: none"> – Yhteistyön näkeminen mahdollisuutena ja sen tarkasteleminen pitkällä aikavälillä. – Pyrkimys vuosisopimuksiin toimittajien kanssa. 	<ul style="list-style-type: none"> – Kulloinkin eteen tulevat asiat ja ongelmat sekä niiden ratkaiseminen antavat tilaisuuden viedä yhteistyötä eteenpäin.

Ensimmäisessä kehittymiskynnyksessä Havukainen Oy:n kehittämisessä liikesuhteeseen sitoutumisesta kohti tasokasta erikoistunutta massatuotantoa voidaan havaita seuraavankaltaisia paineita, ja vaikeuksia sekä keinoja niiden voittamiseksi:

I Paineet

- hintakilpailuun liittyviä jatkuvia epäsuoria oppimispaineita pitkän aikavälin kehityksen ja kilpailukyvyn varmistamiseksi; oppiminen asiakassuhteen edellyttämiin toimintatapoihin ja liikesuhteen jatkaminen edellyttävät yritykseltä pyrkimystä suurten tuotantomäärien tuottamiseen mahdollisimman alhaisella hinnalla varmasti ja laadukkaasti
- ydinosaamiseen liittyviä paineita, jotka liittyvät tuotannolliseen erikoistumiseen ja harvoihin asiakkaisiin sekä oman malliston kehittämisestä poisoppimiseen.

II Haasteiden voittamiseen liittyvät vaikeudet

- ristiriita toisaalta yrityksen aikaisempien oman malliston kehittämiseen suunnattujen investointien ja useisiin asiakassuhteisiin sitoutumisen sekä toisaalta Ikean ehdoilla toimimisen ja pääasiakassuhteeseen keskittymisen välillä
- luopuminen oman malliston kehittämisestä
- toimittajayrityksen johdon ajankäytön ristiriita tuotantoon osallistumisen ja johtamiseen keskittymisen välillä
- tyypillisiä kriisitilanteita syntyy, jos toinen osapuoli ei ole toiminut sopimusten mukaan tai toinen osapuoli on loukannut toista tai mennyt toiminnassaan liikesuhteen rajojen ulkopuolelle.

III Keinot vaikeuksien voittamiseksi

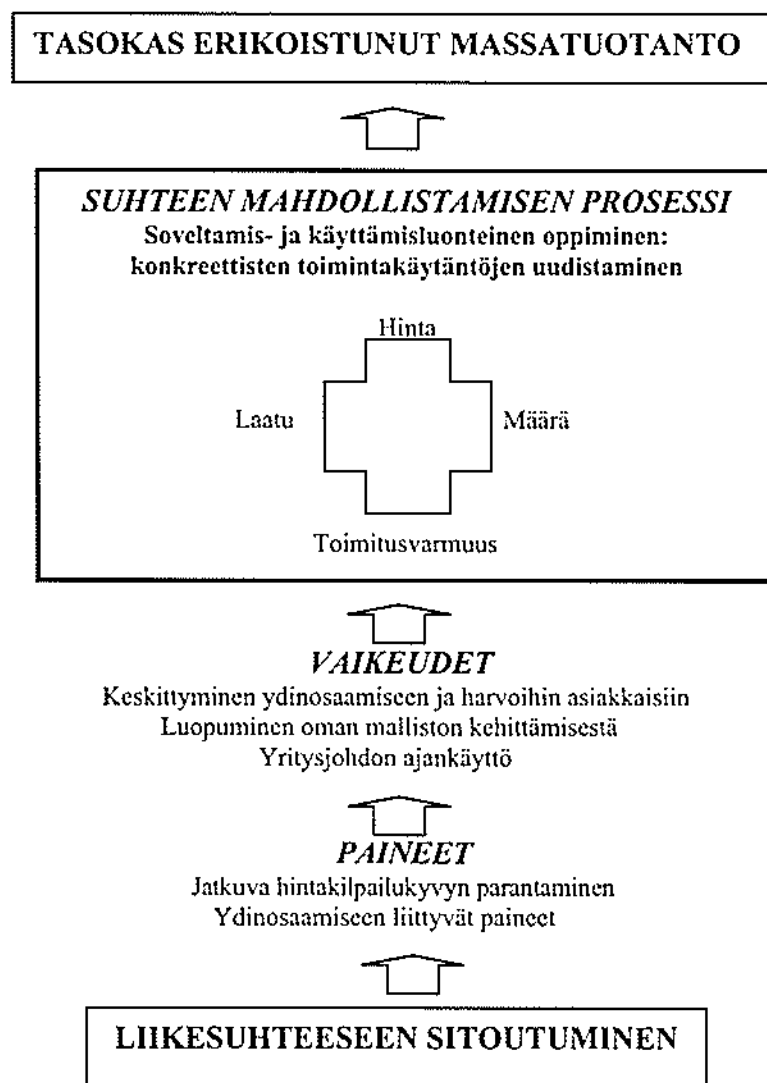
- omien virheiden korjaaminen mahdollisimman nopeasti
- mahdollisuuden antaminen toiselle osapuolelle vähittäiseen oppimiseen ja tilanteen korjaamiseen sekä toisen osapuolen tukeminen
- tiivis ja avoin yhteydenpito, henkilökohtaiset keskustelut asiakkaan edustajan kanssa
- halu löytää ratkaisu kriisiin ja halu nähdä yhteistyö mahdollisuutena
- pitkäjänteisyys
- pyrkimys toisen osapuolen todellisen tilanteen ymmärtämiseen.

Analyysin perusteella ensimmäinen kehittämiskynnys merkitsi Havukainen Oy:n omaa ja pääasiassa omaehtoista kehittämistä, jota asiakas osaltaan tuki. Havukainen Oy kehitti sekä hintaan, laatuun, määrään että toimitusaikoihin liittyvää osaamistaan oppiakseen Ikea Trading Services Oy -asiakassuhteessa yksittäisiin liiketoimiin vaadittavat pelisäännöt ja mahdollistaakseen siten asiakassuhteen. Ensimmäinen kehittämiskynnys tuo esiin asiakkaan, Ikea Trading Finland Oy:n luoman kehittämis- ja oppimispaineen Havukainen Oy:lle. Havukainen Oy:n liiketoimintakonseptin kehittämisessä kohti tasokasta erikoistunutta massatuotantoa keskeiset tekijät olivat tahto yhteistyöhön, aktiivisuus yhteistyön kehittämisessä sekä yhteistyön näkeminen mahdollisuutena ja kyky valmistautua etukäteen, oppia virheistä, arvioida riskejä ja omaa osaamista sekä kehittää toimintaansa ja osaamistaan jatkuvasti. Ikea Trading Finland Oy puolestaan auttoi Havukainen Oy:n kehittämisprosessia pitkäjänteisellä opettamisella ja haasteiden vähittäisellä lisäämisellä sekä osoittamalla sille oman erikoistumislinjansa. Opettamisen roolin kytkemistä organisaatioiden välisen vuorovaikutuksen analysointiin ovat aikaisemmin korostaneet ainakin Håkansson ym. (2001). Ostokonttorin sijainnilla toimittajan kotimaassa oli niinkään keskeinen merkitys suhteen alussa. Osapuolten välinen suhde kehittyi alusta lähtien toimivista henkilösuhteista jatkuvien näyttöjen kautta keskinäisen luottamuksen lisääntymiseen sekä Ikean Havukaiselle antaman vastuun kasvamiseen ja sitä kautta molemminpuoliseen sitoutumiseen liikesuhteeseen. Ensimmäisen kehittämiskynnyksen aikana kehittyminen painottui yksittäisien liiketoimien osalta määrän, hinnan, laadun ja toimitusvarmuuden oppimiseen ja opettamiseen. Tyypillisesti toimittaja valmisti tuotteet asiakkaan suunnitteleminen mallien mukaan. Liikesuhteen kehittämisen myötä myös molempien osapuolten riski alkoi vähitellen pienentyä.

Ensimmäisessä kehittämiskynnyksessä hintaan, laatuun, määrää ja toimitusaikoihin liittyvä oma-aloitteinen kehittäminen etukäteen sekä toisaalta aktiivinen yhteydenpito puolin ja toisin ovat luokiteltavissa ekspansiiviseen oppimiseen sisältyviksi soveltamis- tai käyttämisluonteisiksi oppimismuodoiksi (Engeström 1995: 97–99). Kritiikki- ja analyysiluonteisia oppimisen muotoja edustivat puolestaan osaamiseen ja kyvykkyyksiin liittyvät yhteistyön näkeminen mahdollisuutena, virheistä oppiminen sekä riskien ja oman osaamisen arviointi. Keksimisluonteisia oppimisen muotoja olivat ensimmäisessä kehittämiskynnyksessä lähinnä oppimisen hankintatapaan liittyvät oppimisprosessit, kuten harvojen asiakkaiden priorisointi, asiakaslähtöisen asenteen omaksuminen, oman malliston kehittämisestä luopuminen sekä panostaminen kaikin voimin asiakkaan antamiin haasteisiin vas-

taamiseen. Ensimmäisessä kehittymiskynnyksessä, jossa toimittajayritys pyrkii oppimaan asiakassuhteensa edellyttämät pelisäännöt, tärkeimmäksi toimittajan oppimisen muodoksi osoittautuivat soveltamis- tai käyttämisluonteiset oppimisprosessit.

Ensimmäisen kehittymiskynnyksen analyysin perusteella voidaan täsmentää, että ensimmäinen ekspansiivisen oppimisen kehittymiskynnys merkitsee Havukainen Oy:lle *suhteen mahdollistamisen prosessia*, jota on havainnollistettu kuvassa 14.



Kuva 14. Havukainen Oy:n ensimmäinen paineistetun kehittymisen kynnyksessä kuvaava liikesuhteen mahdollistamisen prosessi ja Havukainen Oy:n liiketoimintakonseptin kehittymistä kohti tasokasta erikoistunutta massatuotantoa vuosina 1990–1995.

5.5.2 Toinen kehittymiskynnys: suhteen koettelu prosessi

Toinen paineistetun kehittymisen kynnys kuvaa Havukainen Oy:n liiketoimintakonseptin kehittymistä tasokkaasta erikoistuneesta massatuotannosta sopimusvalmistukseen vuosina 1995–1998. Muutuskertomuksissa M2 ja M3 ydinverkoston osapuolet kuvaavat toisen kehittymiskynnyksen aikana kokemansa kriittiset kehitystapahtumat.

Muutuskertomus M2: Peräänantamattomuus ja riskinotto

Markkinoille tulivat 1990-luvun puolivälissä sorvijalalliset pöydät, joita valmistettiin aluksi Tanskassa. Havukaisella oli silloin pari, kolme pöytämallia työn alla ja tuotannossa. Silloin näin selvänä visiona, että sorvijalallisilla pöydillä, jotka edustivat vanhaa, perinteistä mallia tavallaan modernisoituna, oli varmasti jatkossa markkinoita. Otin itselleni todella kovaksi haasteeksi sen, että Havukainen Oy vie tanskalaisilta sorvijalallisten pöytien tuotannon, vaikka tiedossa oli, etteivät tanskalaiset sitä mitenkään vapaaehtoisesti luovuttaisi. Sorvijalallinen pöytä oli silloin uusi tuote, jonka pinnan Ikean halusi mattamaiseksi, ikään kuin öljytyn tai vahatun näköiseksi, mutta kuitenkin pinta piti olla lakattu 5 % kiillolla. Valmistajat väittivät silloin yleisesti, että UV-linjalla, joka Havukaisellakin oli, ei ole mitään mahdollisuutta päästä alle 10 % kiiltoon. Itse en uskonut sitä ja väitin, että joku ratkaisu pitää löytyä. Me teimme 7-8 kuukautta töitä, ja vähän väliä koetimme uutta tapaa toimia, jotta pääsisimme vaadittuun kiiltoon. Tunne oli mahtava, kun eräänä päivänä sitten huomattiin, että tässä se nyt on, että nyt saatiin 5 % kiilto! Lähetimme nopeasti tiedon asiasta Ikealle. Vähän myöhemmin, kun olin ensimmäistä kertaa käymässä Ikean pääkonttorissa Älmhultissa Ruotsissa muiden suomalaistoimittajien seurueessa ja juuri lentokentällä lähtemässä sieltä pois, sain tiedon, että se Ikea oli hyväksynyt meidän pöytäamme. Tarjosin heti koko muulle seurueelle konjakit hyväksymisen kunniaksi vaikkein itse alkoholia käytäkään.

Vuonna 1997 myös italialaiset tekivät sorvijalallista pöytää, ja meidän piti pärjätä heillekin. Italialaiset eivät olleet millään päässeet 5 %:n kiiltoon. Meidän pöytäamme oli siinä vaiheessa italialaisia kalliimpi. Ikea ratkaisi asian niin, että se nosti kiiltovaatimusta 10 %:iin, johon myös italialaiset pääsivät ja joka oli alkuperäinen värifirmojen esitysikin. Tämä merkitsi sitä, että meidän oli yhä kehitettävä pöytäamme päästäksemme samaan hintatasoon kuin italialaiset. Pääsimme tavoitteeseemme. Samoihin aikoihin italialaiset olivat toimittaneet Ikealle varastoon – etenkin Saksaan – 4000 pöytää, joista oli unohtunut oikea petsisävy pois. Sävy oli hyvin laimea, ei läheskään mallin mukainen. Tällöin Ikea tilasi näiden tilalle meiltä uudet pöydät Saksaan ja lähetti kaikki Italiasta toimitetut 4000 pöytää takaisin. Selviydyimme voittajaksi.

Lukemattomia kertoja on tullut sellainen tilanne eteen, että kun uutta tai olemassa olevaa tuotetta kilpailutetaan, ja kun sitten saa tiedon kilpailijoiden tarjouksesta, niin ensireaktio on väistämättä, että meillä ei ole mitään mahdollisuuksia. Silloin on tehtävä itselleen selväksi, että tämä vaihe on päästävä yli mahdollisimman nopeasti, ja ryhdyttävä katsomaan asiaa siltä kamalta, että mitä kyseisessä tilanteessa pitäisi tehdä ja onko mahdollisuuksia tehdä jotakin. Ei tästä asiasta voi edes puhua kenellekään

toiselle. Toinen vaihtoehto on, joka on myös monta kertaa tullut vastaan, että sanomme asiakkaalle, että me emme pysty voittamaan kilpailijan tarjousta. On hyväksyttävä, että ei siihen pysty, ja sillä selvä. Eikä se mitenkään heikennä yhteistyötä ostajan kanssa, pikemminkin päinvastoin. (Toimitusjohtaja, Havukainen Oy.)

Ikean toimintamalli on sellainen, että toimittajien on valmistauduttava jatkuvasti alenevaan tuotteen hintatasoon, esimerkiksi 6 % vuodessa. Mistä sen muualta ottaa, kuin että työntekijät tekee parhaansa. Jos he oivaltavat ottaa jostakin sekunnin pois, niin sillä on isoissa määrissä suuri merkitys. Jos yritys ei kehitä toimintaansa, niin tuote ei ole kilpailukykyinen. Uusia ratkaisuja on pakko löytää. Koulu on kova. Havukainen Oy on kova opettaja, ja jos alihankkija pärjää sen kanssa, niin voi ajatella, että sitten voi pärjätä muidenkin kanssa. Kuitenkin tiedämme, että Havukainen tilaa meiltä vain, jos täytämme ehdot, eli olemme varma toimittaja, joka pystyy tuomaan sille uutta lisäarvoa. Parhaat mahdollisuudet pärjätä on sillä, joka on ensimmäinen. Tällainen toiminta vaatii riskinottoa, eikä onnistumista voi todistaa millään laskelmalla. Mahdollisuus on kuitenkin olemassa, jos lähtee liikkeelle ja tekee jotakin. Kilpailijat toimivat joka tapauksessa, mikä myös pakottaa meidät toimimaan. Kaupan syntymiseen pitää olla tarve, eikä kauppa useinkaan synny pelkän hinnan takia, vaan toimittajan täytyy olla oikeaan aikaan liikkeellä. Jos toimittaja pystyy ratkaisemaan asiakkaan ongelman, niin kauppa syntyy. Havukainenkin on arvostanut sitä, että me olemme kehittäneet tuotantomenetelmiä ja uudistaneet tuotantoa. (Toimitusjohtaja, Sorvi-Pojut Oy.)

Liikesuhde on ollut tiukoilla, kun olemme esimerkiksi toimittaneet Havukaiselle jotakin virheellistä pintakäsittelyainetta, jota laatukontrolli ei ole huomannut, tai virhe on tullut tuotteeseen pakkaamisen jälkeen, ja Havukainen on ehtinyt jo tehdä esimerkiksi 1500 pöytää, jossa jopa kaikki on suttu ja sekunda. Kriittisissä tilanteissa, kun oma firma on aiheuttanut paniikin asiakkaalle, syntyy itselle sellainen tietty pelko, joka kestää siihen asti, kunnes saadaan kunnolla selville, mistä oikein on kysymys. Sitä ajattelee aika nopeasti itseä ja omaa firmaa tai meidän edustamaa firmaa, että miten suurista taloudellisista menetyksistä joutuu mahdollisesti vastaamaan. Toisaalta täytyy ymmärtää asiakkaan hätä ja ottaa se vakavasti. Ainoa tie selvittää tilanteesta ja minimoida vahingot on hoitaa asia nopeasti ja tehokkaasti, jolloin siitä ei jää mitään pysyviä jälkiä. (Toimitusjohtaja, Oy Becker Acroma Ab.)

Muutuskertomus M3:

Suhteen syventäminen empatian kautta toisen osapuolen ymmärtämiseen

Ongelmatilanteitten ratkaisun intensiivivaiheessa saatetaan esimerkiksi puhua 3-6 puhe-lua päivässä tai jopa tunnin välein. Tehtaalla käydessä voi esimerkiksi nähdä, mitä mielenkiintoisia tuotteita siellä on tekeillä muille asiakkaille tai kuulla, painaako toimittajan mieltä joku sellainen asia, jota ei kuule puhelinkeskusteluissa. Paikan päällä tällaiset asiat saa tietoonsa, kun kuuntelee toimittajaa ja kun hän vähitellen alkaa niistä puhua. Jos toimittaja on jotenkin tyytymätön johonkin, niin voimme pyrkiä paikan päällä tekemään hienosäätöä. Tällöin pienet asiat eivät kasva "isoiksi joiksi". Tarvitaan tietynlaista herkkyyttä.

Henkilökohtaiset suhteet ovat erittäin tärkeitä, kun kilpailu on kovaa. Tunnusmerkit ovat tärkeitä pitkäaikaisessa yhteistyösuhhteessa, erityisesti yrittäjien kanssa, kun kehitys on nopeaa ja sisältää riskejä. Toisaalta tietty etäisyys on paikallaan toimittajan ja asiakkaan välillä. Kyseessä on kuitenkin liikesuhde, ja erilaisia koviakin ratkaisuja on oltava valmis tekemään puolin ja toisin. Ei saa päästää asiakasta liian lähelle, ja pitää muistaa, että kysymyksessä on liikesuhde. Rajoiksi siihen, että tunnesuhde menee liian pitkälle liikesuhhteessa, tulevat säännöt, moraali ja etiikka. Molemminpuolinen kunnioitus ja arvostus sekä rehellisyys, avoimuus ja oikeudenmukaisuus ovat avainsanoja. Kaikki ei ole aina oikeudenmukaista, joten osa näistä ovat pyrkimyksiä, joihin ei aina päästä.

Kauppahan ei synny, eikä Ikea osta Havukaiselta vain sen takia, että sen toimitusjohtaja on kiva kaveri, vaan kaupan ehdot, kuten hinta, laatu ja toimitusvarmuus, ratkaisevat. Yhteistyön pohjana on molemminpuolinen kunnioitus, luottamus, avoimuus ja rehellisyys. Yrittäjät pystyvät sanomaan Ikealle ihan suoraan mitä vaan, ja Ikea pystyy sanomaan heille esimerkiksi, että yrityksen tarjous ei ole lähelläkään mitä sen pitäisi olla, joten sitä on turha lähettää. Kyllähän yritykset ja henkilöt kietoutuvat toisiinsa, ja kun Ikealta Ruotsista tulee kyselyjä, että pystyttekö te Suomessa tiettyyn toimitukseen, niin emme me juokse uusien toimittajien luo, vaan menemme näiden vanhojen luo, sillä sieltä toimitus lähtee, jos se lähtee. Mutta kaikki tietävät, että kilpailukyky ratkaisee, eikä se pelasta ketään, että me tullaan hyvin toimeen ja takana on pitkä yhteistyö. (Toimitusjohtaja ja ostajat, Ikea Trading Services Oy.)

Meidän ei tarvitse mitenkään jännittää eikä ajatella, että mitähän tuo vastapeluri tästäkin asiasta miettii. Kun ikealaiset tulevat käymään, niin se on todella mukava tapaaminen, ja heitä pidetään vieraana, hoidetaan asiat, käydään järvellä, ja kotona saunotaan. Puhe kääntyy helposti työasioihin myös iltaisin. Monesti meillä kotonakin tai tuolla järvellä kun ollaan laivalla, niin jokin asia tulee hyvinkin konkreettisesti esille. Välitöntä kanssakäyminen ainakin on. Missään nimessä se ei kuitenkaan ole ystävyys-suhde. Me todella kunnioitamme toinen toistamme omassa tehtävässään.

Sekä Ikean että meidän toimittajiemme kanssa asioista puhutaan sellaisina kuin ne ovat. Esimerkiksi kun puhutaan kilpailijoista, niin kilpailijoiden hinta on nähtävissä. Keskusteluissa voi tulla esille myös se, mikä hintataso meillä saa olla, että se on kilpailijoiden kanssa samalla viivalla. Ikealta on tullut vuosien varrella uusia ihmisiä mukaan, mm. tuotesuunnittelijat Ruotsista ovat käyneet meillä. Yleisesti henkilöt vaihtuvat Ikealla Ruotsissa aika usein. Pöytäryhmistä vastaava henkilökinn on yhteistyömme aikana vaihtunut 3-4 kertaa. Jos Suomen ostokonttorista kysytään, voiko Ruotsista joku ikealainen, joka ei ole millään tavalla tekemisissä pöytäryhmän kanssa, tulla käymään miellä, niin vastaus on ehdottomasti kyllä. Etukäteen ei voi tietää, milloin kukakin on missäkin asemassa. (Toimitusjohtaja, Havukainen Oy.)

Havukaisen ja meidän välinen liikesuhde on enemmän kuin normaali liikesuhde. Kun muutaman kerran asiat luistavat hyvin, niin pikku hiljaa syntyy molemminpuolinen luottamus. Voidaan soitellakin silloin tällöin, ihan muuten vain. Jos ei pistä itseänsä likoon, niin ei yhteistyöstä tule mitään. On kuitenkin varottava, ettei käytä tällaista suhdetta väärin, eikä koskaan mene tavallaan rajan yli, sillä ero on hiuksenhieno. Silloin kun kilpailijan kanssa muuten ollaan yhtä hyviä, niin silloin syvempi yhteistyö ratkaisee kaupan kotiin. Jos me huomaamme, että Havukaisella on selvästi virheellinen tapa tehdä jotakin, niin me kyllä kerromme siitä. Pitkäaikaisessa asiakassuhhteessa asiakas tietää,

että se ei ole vinoilua vaan yhteen hiileen puhaltamista. Pitkäaikaisessa yhteistyösuhteessa pitää tavallaan osata lukea ihmisiä rivien välistä, ja välttää puhumasta tietyistä asioista ja korostaa toisia, sekä kuunnella toista osapuolta samalla kun itse mieltii, mitä sanoo, sekä osata huomata asioiden tila pienistä vihjeistä. Tarvitaan empaattisuutta, toisen todellisen tilanteen ymmärtämistä ja nopeita ratkaisuja. (Toimitusjohtaja, Becker Acroma Oy.)

Taulukossa 4 on eritelty toisen kehittämiskynnyksen aikana tapaustutkimukseen osallistuneiden yritysten liikesuhteeseen, osaamiseen ja kyvykkyyksiin sekä konkreettisiin toimintakäytäntöihin liittyvät oppimiskokemukset.

Taulukko 4. Tapaustutkimukseen osallistuneiden yritysten oppimiskokemukset toisen kehittämiskynnyksen aikana (1995–1998).

Yritys	Liikesuhde	Osaaminen ja kyvykkyydet	Konkreettiset toimintakäytännöt
Havukainen Oy	<ul style="list-style-type: none"> – Yrittäjän asenne: oman pelon voittaminen, ongelmien ottaminen haasteena ja halukkuus investointeihin. – Peräänantamattomuus ja sitkeys sekä realiteettien tunnistaminen ongelmanratkaisussa. – Asiakas- ja henkilösuhteiden hoitaminen: avoimuus, rehellisyys, luottamus, kunnioittaminen sekä säännölliset henkilökohtaiset kontaktit. – Sopeutuminen asiakkaasta johtuviin heilahteluihin. – Verkostoituminen kannattavasti osaavien ja aktiivisten yhteistyökumppanien ja toimittajien kanssa. 	<ul style="list-style-type: none"> – Olemassa olevien ratkaisujen kyseenalaistaminen. – Ideoiden tuottaminen kansainvälisen luotauksen ja huippuyrityksiin vertailun kautta. – Ulkopuolisen asiantuntemuksen hyödyntäminen. – Ennakoinnin kehittäminen asiakas- ja henkilösuhteiden hoitamisessa ja niiden syventämisessä: tuleviin asiakaskontakteihin varautuminen ja niiden pohjustaminen mm. vieraanvaraisuudella. – Tiimityön kehittäminen yrityksen sisällä. 	<ul style="list-style-type: none"> – Jatkuvat näytöt tuotteiden kilpailukyvyistä (laatu, hinta, määrä), hyvästä toimintatavasta (toimitusvarmuus) ja kehittämisaktiivisuudesta.
Sorvi-Pojat Oy	<ul style="list-style-type: none"> – Toimivat henkilösuhteet. – Säännölliset mutkattomat ja avoimet tapaamiset. – Asiakkaan kannustava ja luottava suhtautuminen ja tuki motivoi yritystä. – Riskien ottaminen ja lähteminen liikkeelle ensimmäisenä investoimaan. – Yhteinen vastuu menestymisestä. 	<ul style="list-style-type: none"> – Proaktiivisuus kyvykkyyksien kehittämisessä: kyky olla 'aina valmiina' ja varautua etukäteen jatkuvaan kustannustason laskuun ja asiakkaan ongelmien ratkaisemiseen vaatimaan jatkuvaan kehitystyöhön. – Oman erikoistumisalueen tunnistaminen ja sen tarkentaminen. – Virheistä oppiminen 	<ul style="list-style-type: none"> – Ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin haetaan jatkuvalla tuotantomenetelmien kehittämisellä ja tuotannon uudistamisella. – Asiakas odottaa alihankkijalta alihankkijan oman

Sorvi-Pojat Oy (jatk.)	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaan toimintatapojen omaksuminen ja niistä oppiminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Jatkuva kehittäminen ja oppiminen ovat kilpailukyvyn edellytyksiä. 	<ul style="list-style-type: none"> yrityskulttuurin mukaista toimintatapaa.
Oy Becker Acroma Ab	<ul style="list-style-type: none"> - Keskittyminen isoihin asiakkaisiin. - Asenne: oman pelon voittaminen ja täysillä mukana asiakassuhteessa. - Pääasiakkaiden avainhenkilöiden hyvä tunteminen; kriittisissä tilanteissa johtajilla suora yhteys. - Jatkuva henkilökohtainen yhteydenpito asiakkaaseen. - Avoimuus ja luottamus pitkäaikaisten asiakassuhteiden edellytyksenä. - Neuvottelut sopivista tuoteratkaisuista asiakkaan kanssa kahdestaan; asiakas neuvottelee puolestaan oman asiakkaansa kanssa erikseen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Virheistä oppiminen ja niiden korjaaminen nopeasti ja tehokkaasti. - Vallitsevien toimintatapojen kyseenalaistaminen. - Markkinoiden luotaus keinona tuottaa asiakkaalle uusia ideoita. - Empaattisuuden, herkkyyden kehittäminen asiakkaan todellisen tilanteen ymmärtämiseksi (rivien välistä lukeminen, tiettyjen asioiden puhumisen välttäminen ja toisten asioiden korostaminen, toisen osapuolen aktiivinen kuuntelu, asiakkaan tilan huomaaminen epäsuorista vihjeistä). - Vahvan ydinosaamisen, puualan tuotantotekninen asiantuntemuksen kehittäminen. - Suhteen jatkuvuuden turvaaminen sitä syventämällä ja tiedostamalla suhteen rajat eli välttämällä luottamuksellisen suhteen väärinkäyttöä. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kaikkien asiakkaiden kanssa yksi ja sama perusliiketoimintakonsepti (vähäistä asiakaskohtaista räätälöintiä).
Ikea Trading Services Oy	<ul style="list-style-type: none"> - Ostojen keskittäminen entistä harvemmille toimittajille. - Hyvät henkilökohtaiset suhteet tunnetasolla. - Suhteen hoitaminen: kunnioittaminen, arvostaminen, luottamus, rehellisyys, avoimuus, oikeudenmukaisuus. - Harkittujen riskien ottaminen molemmiin puoliin ovat osoituksia luottamuksesta ja sitoutumisesta. - Avoin työskentelytapa ja ratkaisujen löytäminen ongelmiin yhteistyössä. - Verkostoituminen osaavien, kehittämiskykyisten ja varmojen toimittajien kanssa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tehtaalla käynnit ja henkilökohtaiset keskustelut siellä antavat vihjeitä suhteen hienosäätöön. - Liikesuhteen rajojen hallinta: tietty etäisyys toimittajaan, etiikan, moraalien ja sääntöjen asettamat rajat. - Kyky osata tarvittaessa tehdä suhteista irtautumispäätöksiä. - Yhteistyön näkeminen mahdollisuutena. 	<ul style="list-style-type: none"> - Luottamus toimittajaan syntyy siitä, miten se pitää kiinni toimitusajoista ja siitä, mitä on sovittu. - Yrittäjän asiantuntemus, halu olla paras ja voimakas visio sekä suuri tahto toteuttaa se synnyttävät toimittajalle kilpailukykyä. - Toimittajan kilpailukyky ratkaisee kaupat.

Toisen kehittymiskynnyksen aikana voidaan havaita seuraavia toimittajayrityksen kokemia paineita ja vaikeuksia sekä keinoja niiden voittamiseksi:

I Paineet

- kansainväliseen hintakilpailuun liittyviä jatkuvia epäsuoria oppimispaineita pitkän aikavälin kehityksen ja kilpailukyvyn varmistamiseksi
- tilannekohtaisia lyhyen aikavälin hintaan, laatuun ja toimitusaikaan liittyviä kilpailupaineita kilpailijoita vastaan toimitussopimusten solmimiseksi Ikean kanssa.

II Haasteiden voittamiseen liittyvät vaikeudet

- oman pelon voittaminen sekä riskin ottaminen ja peräänantamattomuus ratkaisujen kehittämisessä asiakkaan ongelmiin
- oman erikoistumisalueen tarkentaminen
- yhteisvastuuseen sitoutuminen ja yksin toimivan massatuottajan roolista poisoppiminen
- verkostoituminen kannattavasti osaavien ja kehittymiskykyisten kumppanien kanssa.

III Keinot vaikeuksien voittamiseen

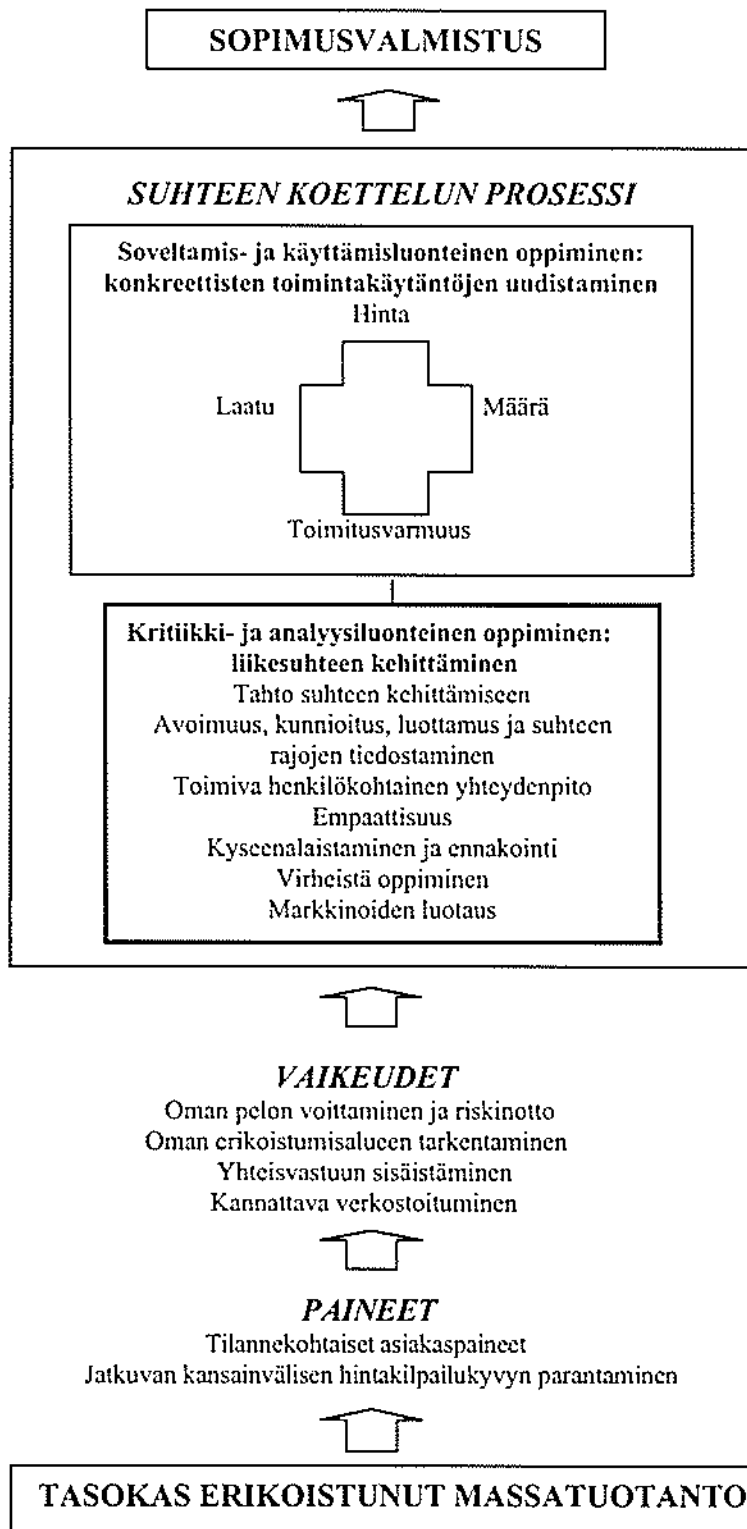
- halu ratkaisun löytämiseen kriisitilanteissa
- henkilökohtaisen kommunikaation lisääminen asiakkaan kanssa ja tunnesiteiden vahvistuminen
- molemminpuolinen avoimuus, kunnioittaminen ja tuki
- suhteen syventäminen: toisen osapuolen empaattinen ymmärtäminen ja laajemman kontaktiverkoston kehittäminen asiakkaan kanssa
- teknologian kehityksen ennakointi kansainvälisen luotauksen ja huippuyrityksiin vertailun avulla
- jatkuvat investoinnit osaamisen ja kilpailukyvyn kehittämiseksi
- sopeutuminen asiakkaasta johtuviin heilahteluihin sekä joustavuus toimituksissa.

Havukainen Oy:n toinen kehittymiskynnys tasokkaasta erikoistuneesta massatuotannosta sopimusvalmistukseen edellytti konkreettisten toimintakäytäntöjen eli hinnan, laadun, määrän ja toimitusvarmuuden kehittämisen lisäksi myös panostamista oppimisen hankintatapaan eli laajasti ymmärrettynä liikesuhteeseen. Tässä kehittymiskynnyksessä koeteltiin toimittajayrityksen kykyä tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja sitä kautta syntyneen asiakas-suhteen jatkamista. Kehittyminen liikesuhteessa edellytti molemminpuolista rehellisyyttä,

toisen osapuolen kunnioittamista, avoimuutta ja tunnesiteiden vahvistumista epävirallisten kontaktien, säännöllisen henkilökohtaisen yhteydenpidon ja entistä laajemman kontaktiverkoston kautta. Tämä lisäsi luottamusta ja sitoutumista puolin ja toisin. Ikea Trading Services Oy:n osalta kehittyminen edellytti oman kilpailukyvyn jatkuvaa parantamista sekä tietynlaisen empaattisuuden ja herkkyyden kehittämistä toimittajasuhteiden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi, mikä on merkinnyt mm. liikesuhteen eettisten rajojen tiedostamista. Kiinnittyminen asiakassuhteeseen on edellyttänyt empaattisuuden ja herkkyyden kehittämistä ja pioneeriaseman tavoittelua myös Havukainen Oy:ltä ja sen toimittajaverkostolta. Asiakkaan toimintatapojen omaksunisen ja niiden oppimisen, tiedon luotauksen ja ennakoinnin merkitys sekä osaavien verkostokumppanien löytäminen ja yhteistyö niiden kanssa olivat keskeisiä osaamisalueita. Ensimmäisen kehityskynnyksen tapaan toimittajayritykset kehittivät määrää, hintaa, laatua ja toimitusaikaa sekä oppivat nyt jo vähitellen hallitsemaan niitä sekä samalla aktiivisesti tuottamaan ideoita ja parannusehdotuksia asiakkaalle. Tuotukseen asiakkaalleen sen kilpailukyvyn kannalta arvokasta lisäarvoa toimittajayrityksen oli verkostoiduttava sekä kyettävä yhteistyöhön kumppaniensa ja alihankkijoidensa kanssa, tiedostettava yhteinen vastuu ja lisättävä asiakkaan tuntemustaan sekä myös riskien ottoa.

Myös toisessa kehittymiskynnyksessä on tunnistettavissa erilaisia toimittajayrityksen oppimisen muotoja (Engeström 1995: 97–99). Kritiikki- ja analyysiluonteisia oppimisen muotoja edustivat ainakin asiakassuhteen tilan tunnistamiseen liittyvät prosessit, nykykäytäntöjen kyseenalaistaminen, virheistä oppiminen ja yhteistyön näkeminen mahdollisuutena. Keksimislunonteisia oppimisen muotoja toisessa kehittymiskynnyksessä olivat konkreettisiin opittuihin toimintatapoihin liittyvien ideoiden ja parannusehdotusten tuottaminen asiakkaalle sekä tiedon luotaus. Soveltamis- tai käyttämisluonteisiin oppimisprosesseihin kuuluivat erityisesti hinnan, laadun, määrän ja toimitusaikojen edelleen kehittäminen sekä toisaalta yhteistyötaitojen kehittäminen asiakkaaseen päin. Toisessa kehityskynnyksessä soveltamis- tai käyttämisluonteisen oppimisen muotojen ohella merkityksellisiä olivat toimittajayrityksen elinvoimaisena pysymisen kannalta etenkin kritiikki- ja analyysiluonteiset oppimisprosessit.

Toisen kehittymiskynnyksen analyysin perusteella toisen ekspansiivisen oppimisen kehittymiskynnystä voi luonnehtia Havukainen Oy:lle *suhteen koettelu prosessiksi* (kuva 15).



Kuva 15. Havukainen Oy:n toinen paineistetun kehittymisen kynnyksellä kuvaava liikesuhteen koettelu prosessi ja Havukainen Oy:n liiketoimintakonseptin kehittymistä sopimusvalmistukseen vuosina 1995–1998.

5.5.3 Kolmas kehittämiskynnys: tuotekehitysyhteistyön kehittämisen prosessi

Kolmas kehittämiskynnys kuvaa Havukainen Oy:n liiketoimintakonseptin kehittämistä sopimusvalmistuksesta yhteisvastuulliseen tuotekehityskumppanuuteen Ikea Trading Services Oy:n kanssa vuosina 1998–2000. Ydinverkoston yritykset ovat kuvanneet tähän kehitysvaiheeseensa liittyneitä kriittisiä tapahtumaketjuja muutuskertomuksissa M4 ja M5.

Muutuskertomus M4:

Tahto jatkuvaan kehittämiseen, oppimiseen ja haasteiden saavuttamiseen

Yhteistyö Ikean kanssa lähti liikkeelle yksinkertaisesta varastohyllystä, jota meidän piti pystyä tekemään tietyt määrät suurin piirtein tiettyyn hintaan. Kun löysimme oikean tekemisen tason, Ikea tilasi vähän vaativampia tuotteita. Sillä, pystyimmekö niitä tekemään, Ikea mittasi, haluammeko kehittyä yhteistyössä sen kanssa vaiko emme. Kolmen, neljän ensimmäisen yhteistyövuoden jälkeen (1994) Ikea vaati kaikilta toimittajiltaan laatujärjestelmät. Me olimme tavallaan ennakoineet tilanteen ja olimme laatineet omaa laatujärjestelmää jo puoli vuotta tätä ennen, joten työn jatkaminen oli helppoa. Laatujärjestelmän tekeminen oli periaatteessa vapaaehtoista, mutta käytännössä oli niin, että jos joku ei työhön ryhtynyt, ei päässyt enää toimittajaksi.

Vuodesta 1998 lähtien olemme rakentaneet ympäristöjärjestelmää - jo ennen kuin Ikea sitä vaati. Periaatteena on, ettemme ole perässähiitäjä. Ympäristöjärjestelmän laatiminen liittyy kokonaisvaltaisesti siihen, miten yritystä kehitetään ja miten asioita hoidetaan. Siihen kuuluvat raaka-aineet kaikilta osin, ei puu yksinomaan, vaan kaikki mahdolliset pintakäsittelyaineet, kaikki niiden käsittelyt sekä jätteiden käsittelyt kuulosuojaimien pattereista lähtien sekä paloturvallisuus henkilöstön ensiapuvalmiuksineen. Ympäristöjärjestelmä ei vielä koske yrityksen johdon ja henkilökunnan vapaa-ajan käyttöä, mutta melkeinpä kaikki muu toiminta siihen kuuluu. Esimerkiksi kun meille tulee raaka-ainetta tätä nykyä myös Venäjältä, niin pitää pystyä tarvittaessa selvittämään, mistä se on lähtöisin. Tänä päivänä kaatopaikalle menee enää aivan murto-osa siitä mitä aikaisemmin. Muu osa hyödynnetään.

Ikea vaatii toimittajiltaan tiettyjä tasoja eri asioiden suhteen. Ikean laadunvarmistaja käy aika ajoin tarkistamassa laatua. Ostaja seuraa, mitä maailmalla tapahtuu ja viestittää, mitä vaatimuksia erilaisiin kehittämistoimenpiteisiin liittyy. Ympäristöpolitiikkaan liittyvät tarkastajat tekevät ympäristöpolitiikan auditoinnit. Jos kukaan ei vaatisi erilaisia kehittämistoimenpiteitä, niin aika paljon jäisi kyllä yrittäjältä tekemättä. (Toimitusjohtaja, Havukainen Oy.)

Ei tässä enää mikään harjoittelija säily mukana toimittajana. Meidän alihankkijamme ovat suuremmasta päästä, ja ne ovat panostaneet tehokkuuteen. Eli hintoja pitää saada alas. Tätä on mietitty sekä yhdessä etsimällä yhteisiä ratkaisuja että alihankkijat omissa piireissään. Alihankkijoilta on tullut meille mm. ehdotuksia, joiden avulla tietty työvaihe tai osa olisi helpompi ja sitä kautta edullisempi tehdä. Havukainen on informoinut siitä Ikeaa ja keskustellut Ikean kanssa siitä, onko ehdotettu ratkaisu mahdollista. Esimerkiksi

sorvituotteissa tällaisia muutoksia on viety läpi ja saatu laskettua hintaa. (Tuotantopäällikkö, Havukainen Oy.)

Ison asiakkaan näkökulmasta katsottuna iso asiakas kehittää toimittajiaan. Eri sidosryhmät asettavat isoille yrityksille erilaisia vaatimuksia, jotka liittyvät eettisyyteen, moraaliin, työturvallisuuteen, henkilöstön viihtyvyyteen ja ympäristöasioihin. Näiden vaatimusten täyttäminen asettaa puolestaan vaatimuksia mm. toimittajille.

Seuraamme myös kuukausittain toimittajiemme laatulukuja, toimitusvarmuutta, hintakehitystä jne. Jos poikkeamia toivotusta alkaa ilmetä, alamme yhdessä toimittajan kanssa avoimesti tutkia poikkeamien syitä ja miettiä toimenpiteitä asian korjaamiseksi. Riippuen siitä, kuinka suurista poikkeamista on kyse, toimittajalle annetaan mahdollisuus korjaviin toimenpiteisiin. Jos poikkeama ei korjaannu, yhteistyö on vaarassa päättyä. Lisäksi jos Ikea on niin tiukassa tilanteessa, esim. jos varastossa on ko. hetkellä hyvin paljon tavaraa, niin liikkumavaraa on todella vähän.

Tiukkojen tilanteiden yli on päästävässä, jos osapuolilla on keskinäistä luottamusta, ja lisäksi yhteistyöstä on karttunut kokemusta ja näyttöjä. Usein onnistuminen riippuu siitä, miten hyvä yritys on, millaista sen osaaminen on ja miten se kehittyy, miten se saa hoidettua raaka-aine-, työvoima- ja pääomakustannukset, hinnoittelun, jakelukanavat, tuotevalinnat, investoinnit jne., että se saa katteet, kaupat ja toimintansa kokonaisuudessaan kohdalleen. Näillä pitää löytyä ratkaisu ongelmatilanteisiin. Hinnat ovat yleensä markkinahintoja, mikä panee toimittajat "juoksemaan" koko ajan. Siinä yrittäjän asiantuntemus tulee esiin. Tärkeitä asioita ovat osaaminen sekä tahto jatkuvaan kehittymiseen, oppimiseen ja haasteiden saavuttamiseen. (Ostajat, Ikea Trading Services Oy.)

Muutuskertomus M5:

Tuotekehitystyö toimittajan tehtaalla: yhdessä oppimista ja kehittymistä

Pyrimme hyvin tarkkaan valitsemaan luotettavat partnerit, jotka tekevät tuotekehitystyön ensisijaisesti alusta lähtien. Tuotekehitys pyritään tekemään tehtaan lattialla eli ottamaan huomioon, mitä piirteitä myös toimittajat haluaisivat saada tuotteeseen, että se olisi mahdollisimman kustannustehokas ja laadukas. Ylivoimaisesti nopein ja helpoin tie on ottaa sinne tehtaan lattialle tuotesuunnittelija ja tehdä tuotekehitystyö siellä. Oppimisprosessi ei tapahdu messujen tai hienojen ja suurten neuvotteluhuoneiden kautta, vaan tuotekehityksen kautta tehtaan lattialla. Hyvin suuri osa asioista on parempi käsitellä tehtaalla kuin asiakkaan konttorissa, sillä tehtaalla on aina läheisyys tuotantoon ja tuotannossa työskenteleviin ihmisiin, mikä nopeuttaa ongelmanratkaisua. Emme postita ja faksaa piirustuksia tehtaalle, emmekä käske niitä antamaan tarjousta ja tekemään tuote ja soittamaan kun kaikki on valmista, vaan menemme tehtaalle ja olemme mukana tuotekehitysprosessissa ja tarkastamme laadun prosessin kuluessa paikan päällä.

Tällainen suhde on vuosien asia. Vähitellen alkaa näyttää siltä, että tietyn toimittajan kanssa kehitystyö rupeaa sujumaan. Tietysti luottamuksen kasvaminen vaatii tietyn ajan. Ei riitä, että meillä ostokonttorina menee hyvin esimerkiksi Havukaisen kanssa, vaan myös Ikean kokonaisuudessaan täytyy tietää ja tuntea toimittajan osaamisen taso. Kun Ikean tuotekehitysyhtiö on lopullisesti päättänyt, minkälainen uudesta tuotteesta tulee, tuotanto lähtee käyntiin. Sen jälkeen toimittaja toimittaa tilatut tuotteet, ja Ikea seuraa toimitusten täsmällisyyttä. Lisäksi jos myynti ylittääkin odotukset, ja Ikea tarvitseekin

esimerkiksi sovitun 1000 kappaleen sijasta 3000 kappaletta tiettyä tuotetta kuukaudessa, niin Ikea seuraa, kuinka nopeasti Havukainen pystyy siihen mukautumaan. Myös tuotteiden toimitusten täsmällisyys vastaanottaviin maihin ja varastoihin tilastoidaan. Mitä paremmin toimittaja pystyy pysymään sovituisissa toimitusajoissa ja määrissä, sitä laajempi luottamus koko Ikea-konsernissa toimittajaan syntyy. Tämä iso luottamus syntyy hitaammin kuin pelkästään meidän ja Havukainen Oy:n välinen luottamus, koska siihen vaaditaan näyttöjä. Havukainen rupesi vakuuttamaan emoyhtiön (Ikean) jo 3–4 yhteistyövuoden jälkeen, (1993-1994). (Toimitusjohtaja ja ostaja, Ikea Trading Services Oy.)

Uusiksi kilpakumppaneiksi ovat tulleet kiinalaiset, baltialaiset ja venäläiset. Meidän vahvuutenamme kilpailussa esimerkiksi kiinalaisia tai baltialaisia vastaan on se, että me olemme päässeet tavallaan protopajan asemaan, jolloin saamme luonnokset uudesta pöytämallista. Teemme luonnosten pohjalta proton Ikealle. Aikaisemmin Ikea oli tuotteiden piirustuksissa määritellyt kaikki tarkkaan etukäteen, ja suunnitelmat oli tehty sen mukaan. Koska me voimme tehdä tuotteesta mallin, niin käytännössä me teemme siitä myös hintatarjouksen ensimmäisenä. Jos hinta tyydyttää Ikeaa, niin pääsemme tekemään myös itse tuotteen ja saamme etumatkaa muihin kilpailijoihinsa nähden. Lisäksi jos joku tietynyyppinen ruokapöytä puuttuu Ikealta, ja jos me keksimme jonkun siihen liittyvän idean tai innovaation, niin voimme tehdä siitä proton ja lähettää se joko Ikealle tai sitten pyytää Ikean tuotekehittäjiä Ruotsista katsomaan, onko siinä jalostamisen mahdollisuuksia

Kysymys on paljolti samanaikaisesta toimintakulttuurin kehittämisestä sekä toimittajan että asiakkaan päässä, sillä sekä toimittaja että asiakas joutuvat kasvamaan uuteen toimintatapaan. Vaikka me olemme toimittajana tehneet mielestämme parhaan ratkaisun, on tehtävä kompromisseja ja edettävä vaiheittain. Jotkut asiat voivat mennä läpi ja jotkut eivät. Yhtäkkiä ei voida hypätä siihen, että automaattisesti tuotannossa olisi se paras ratkaisu. Samalla se edellyttää sitä, että kanssakäyminen on muutakin kuin vain faksien välitystä, se on paljon tiiviimpää kuin aikaisemmin. (Toimitusjohtaja, Havukainen Oy.)

Oy Becker Acroma Ab muodostaa Havukainen Oy:n ja Ikea Trading Services Oy:n kanssa aika ajoin yhteisen tuotekehityksen projektitiimin, jossa käydään läpi uuden kehiteillä olevan tuotteen olemassa olevia ja mahdollisia tulevia ongelmia. Parin päivän yhteistyön aikana tuote saadaan yleensä kehitettyä sellaiseksi, että Ikean ostaja pystyy sen hyväksymään. Aikaisemmin Havukainen ja Ikea kahdestaan keskustelivat ensin, ja sen jälkeen Beckerin mies Havukaisen kanssa. Vuosina 1999-2001 on kehitetty laajempaa yhteistyötä, ja melko avoimin kortein tehdään yhteistyötä kolmistaan, jolloin saadaan tuote kerralla kuntoon. (Toimitusjohtaja ja markkinointijohtaja, Oy Becker Acroma Ab.)

Tapaustutkimuksen ydinverkoston yritysten keskeiset oppimiskokemukset kolmannen kehittämiskynnyksen aikana on koottu taulukkoon 5 oppimisen luonteen ymmärtämiseksi ja kehittämisen sisältämien piilevien tekijöiden tunnistamiseksi.

Taulukko 5. Tapaustutkimukseen osallistuneiden yritysten oppimiskokemukset kolmannen kehittämiskynnyksen aikana (1998–2000).

Yritys	Liikesuhde	Osaaminen ja kyvykkyydet	Konkreettiset toimintakäytännöt
Havukainen Oy	<ul style="list-style-type: none"> – Kehittyminen asiakkaan vaatimusten mukaisesti kohti tuotekehitysyhteistyötä (laatu-, hinta- ja toimitusaika-vaatimukset, ympäristö-auditoinnit, sopeutumiskyky). Tuotekehityssuhteen kehittyminen on vuosien asia ja vaatii ns. isoa luottamusta, jossa toimittaja on osaamisellaan vakuuttanut myös emoyhtiön. – Asiakkaan priorisointi: asiakkaalle luotujen odotusten ja lupauksen lunastaminen. – Kyky verkostoitua luotettavien, aktiivisten ja tuotekehitystä hallitsevien alihankkijoiden ja yhteistyökumppanien kanssa uusien ideoiden ja osaamisen hankkimiseksi sekä selvien pelisääntöjen laatiminen yhteistyöhön. – Sekä toimittajan että asiakkaan samanaikainen toimintakulttuurin kehittäminen: molemmat kasvavat uuteen toimintatapaan, mikä vaatii kompromisseja, vaiheittaista etenemistä sekä entistä tiiviimpää kommunikaatiota. 	<ul style="list-style-type: none"> – Tahto jatkuvaan kehittämiseen, oppimiseen ja haasteiden saavuttamiseen; avoin suhtautuminen uuteen. – Kyky oma-aloitteeseen, ennakoivaan osaamisen kehittämiseen tuotteen ja tehokkuuden kehittämisestä kohti laatuajattelun kehittämistä ja yrityksen kokonaisvaltaista kehittämistä ja cettisen vastuun oppimista. – Oman henkilöstön voimavarojen hyödyntäminen ja motivointi jatkuvaan itseohjautuvaan kehittämiseen. – Kehittämistoimenpiteiden delegointi yrityksen sisällä. – Toimintatapa on vakiintunut eikä riipu yksinomaan henkilöistä. 	<ul style="list-style-type: none"> – Vaativa asiakas luo jatkuvaa liikettä, ja aleneva markkinahinta pakottaa yrityksen kehittämään toimintaansa koko ajan. – Protopajarooli: prototyypin tekeminen asiakkaan luonnosten pohjalta ja yhteinen kehittäminen sen pohjalta antaa toimittajayritykselle mahdollisuuden tehdä hintatarjous ensimmäisenä ja saada etumatkaa kilpailijoihin nähden. – Oppiminen tapahtuu yhteistyössä tuotekehityksen ja laaduntarkastuksen kautta toimittajan tehtaalla. – Asiakkaan luottamuksen lisääminen jatkuvilla näytöillä ja sitoutumisella yhteiseen vastuuseen kasvusta ja kilpailukyvyistä.
Oy Becker Acroma Ab	<ul style="list-style-type: none"> – Yhteistyön tiivistäminen ja lähentäminen avainasiakkaiden kanssa ja pyrkiminen mukaan asiakasprosessin aikaisessa vaiheessa. – Avoin tuotekehitysyhteistyö asiakkaan ja asiakkaan kanssa ja sen nopeuttaminen. – Pyrkimys auttaa asiakasta menestymään. – Henkilökemioiden merkitys korostuu pitkäaikaisissa liikesuhteissa. 	<ul style="list-style-type: none"> – Jatkuva tuotekehitys ja uusien tuotteiden lanseeraaminen. – Pyrkimys tuotekehitystyön nopeuttamiseen. – Kyky ennakoivasti kehittää yrityksen valmiutta ympäristötuotteiden toimituksiin. – Tiedon syventäminen tietotekniikan avulla yrityksen sisällä. 	<ul style="list-style-type: none"> – Toimittajien ja asiakasyrityksen yhteiset projektitiimit tuotekehityksen nopeuttamiseksi. – Nopea tuotantotekninen tuki tarvittaessa ja teknisen palvelun säännölliset vierailut asiakkaan luona. – Toisen osapuolen virheiden korjaaminen. – Veloituksettomat lisäpalvelut avainasiakkaille.

Oy Becker Acroma Ab (jatk.)	– Suhteen ylläpito ja kehittäminen: jatkuva yhteydenpito toiseen osapuoleen (myös vapaamuotoisesti).		– Monivaiheinen tuotteen räätälöinti asiakkaalle tuotannon käynnistymiseen asti.
Ikea Trading Services Oy	– Toimittajien kehittäminen ja seuraaminen ja antaminen niille mahdollisuuksia tilanteiden korjaamiseen. – Omaa kehittymistä sanelevat eri sidosryhmien vaatimukset liittyen mm. eettisyyteen, moraliin, työturvallisuuteen, henkilöstön viihtyvyyteen ja ympäristöasioihin.	– Osapuolten kyky antaa ja opettaa toisilleen taitoja ja osaamista yhteiseksi hyväksi sekä kyky kyseenalaistaa ja kritisoida tarvittaessa.	– Keskinäinen luottamus, kokemus ja näytöt yhteistyöstä auttavat tiukkojen tilanteiden yli.

Analyysiä on seuraavassa täydennetty erittelemällä kolmannessa kehittymiskynnyksessä toimittajayrityksen kokemia paineita, kehityshaasteiden voittamiseen liittyviä vaikeuksia sekä keinoja niiden voittamiseksi:

I Paineet

- kansainväliseen hintakilpailuun liittyviä jatkuvia epäsuoria oppimispaineita pitkän aikavälin kehityksen ja kilpailukyyn varmistamiseksi
- yhteistyöosaamisen paine
- asiakkaan tuottama paine kestävän kehityksen ja sosiaalisen vastuun mukaiseen toimintaan
- paine ydinosaamisen ylivoimaiseen hallintaan tuotekehitysideoiden tuottamiseksi asiakkaalle
- asiakkaan ostokonttorin kilpailupaine muiden maiden ostokonttoreita vastaan kilpailukykyisten ostojen tekemiseksi oman toimialueen toimittajilta kehittämällä ja tukemalla toimittajien kilpailukykyä (mm. yhteiset raaka-aineostot, läheisyys loppuasiakkaisiin ja Ikean tuotekehitykseen, toimittajien tuotteiden markkinointi Ikealle).

II Haasteiden voittamiseen liittyvät vaikeudet

- oppiminen perinteisestä asiakasjohtoisesta tuotekehityksestä uudentyypiseen yhteistyötä korostavaan tuotekehitykseen
- verkostoituminen kannattavasti osaavien ja kehittymiskykyisten kumppanien kanssa.

II Keinot vaikeuksien voittamiseksi

- pääasiakkaan priorisointi
- prototyyppien tekeminen yhteistyössä asiakkaan kanssa
- asiakkaan, toimittajan sekä myös muiden yhteistyökumppanien ja alihankkijoiden välinen tuotekehitystyö toimittajan ”tehtaan lattialla”
- jatkuva tuotannon, tuotantomenetelmien ja koko yritystoiminnan entistä kokonaisvaltaisempi kehittäminen (mm. laatu- ja ympäristöjärjestelmät)
- ennakoiva kansainvälisen toimintaympäristön luotaus, parhailta yrityksiltä oppiminen sekä asiakassuhteen kehittäminen tuotekehitysideoiden tuottamiseksi asiakkaalle
- kärsivällisyys ja kompromissien tekeminen tuotekehitysyhteistyöhön kasvamiseksi molemmiin puolin
- toisen osapuolen todellisen tilanteen ymmärtäminen
- sekä omien että toisen osapuolen toimintatapojen kyseenalaistaminen.
- yhteiset neuvottelut, joustavuus, kokemus, aikaisemmat näytöt yhteistyöstä, luottamus sekä halu ratkaisun löytämiseen.
- toimittajayrityksen opetteleminen johtamaan alihankkijaverkostoa.

Kolmanteen kehittymiskynnykseen lisäarvoa asiakkaalle tuottavasta sopimusvalmistuksesta yhteisvastuulliseen tuotekehityskumppanuuteen virittivät Havukainen Oy:tä sekä pääasiakkaalta että kilpailuympäristöstä tulevat paineet. Kolmas kehittymiskynnyks edellytti Havukainen Oy:ltä jatkuvia näyttöjä kilpailukykyisestä osaamisestaan hinnan, laadun, määrän ja toimitusvarmuuden osalta sekä lisäksi aikaisempaa selkeämpää panostamista siihen, miten se oppii, eli sekä asiakassuhteen paineistaman liikesuhteen että kilpailuympäristön paineistaman oman osaamisen ja kyvykkyysien jatkuvaan kehittämiseen. Havukainen Oy:n kehitymisprosessista muodostui kolmannessa kehityskynnyksessä kolmikantainen: konkreettisten toimintakäytäntöjen ohella sen oli kehitettävä myös liikesuhteensa sekä omaa osaamistaan ja omia kyvykkyksiään säilyttääkseen liikesuhteensa kansainvälisesti toimivaan asiakkaaseensa. Pääasiakkaan entistä selkeämpi priorisointi ja erityisesti avoimen vuorovaikutuksellisen tuotekehitysyhteistyön oppiminen olivat Havukainen Oy:lle keskeisiä haasteita tässä liikesuhteen kehittämisvaiheessa. Aikaisempaa syvällisempi yhteistyö, osapuolten välinen avoin ja vuorovaikutuksellinen tuotekehitysyhteis-

työ, on luonteeltaan prototyyppien ja lopullisten tuotteiden tekemistä yhteistyössä toimitajan tehtaalla. Siinä sekä asiakas että toimittajayritykset antavat ideoitaan ja osaamistaan yhteiseksi hyväksi. Myös aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa mallien ja prototyyppien yhteinen kehittäminen on liiketoimintakonseptien kehittämisessä todettu yhdeksi keinoksi tehostaa sellaista eri näkökulmia edustavien henkilöiden välistä vuoropuhelua, joka tukee uusien, innovatiivisten ratkaisujen keksimistä pikemminkin kuin kompromissien hieromista (Virkkunen 2002: 43). Onnistuessaan tämänkaltainen yhteistyö johtaa yhteiseen pitkän tähtäimen kehittämiseen, yhteisvastuuseen sitoutumiseen sekä kokonaisvaltaisen kehittämisen ja myös yhteiskuntavastuun oppimiseen. Yhteisvastuullinen tuotekehitys-yhteistyö edellyttää jatkuvaa vuoropuhelua ja joustavuutta sekä kannustaa molempia osapuolia aktiiviseen itseohjautuvaan ongelmanratkaisuun. Ikea Trading Services Oy pitää puolestaan tärkeänä jatkuvasti seurata päätoimittajiaan ja antaa niille mahdollisuuksia tilanteiden korjaamiseen. Havukainen Oy:n jatkuvat näytöt konkreettisista toimintakäytännöistään (määrä-, hinta-, laatu- ja toimitusaikaosaaminen) sekä yrityksen kokonaisvaltaisesta kehittämisestä, tuotekehitysaktiivisuudesta, asiakkaan priorisointi, ennakointi, kansainvälinen tiedon luotaus ja verkostoitumisen hallinta ovat vähitellen synnyttäneet koko Ikean organisaatioon ns. ison luottamuksen Havukainen Oy:hyn, mikä puolestaan mahdollistaa yhteisvastuuseen sitoutumisen ja avunannon puolin ja toisin.

Kolmannesta kehittymiskynnyksestä on erotettavissa Engeströmin (1995: 97–99) kuvaamien kritiikki- ja analyysiluonteisten, keksimislunneisten sekä soveltamis- tai käyttämisluonteisten oppimisen muotojen lisäksi myös yhteistyöluonteisia oppimisprosesseja. Kritiikki- ja analyysiluonteisia oppimisen muotoja olivat tässä kehityskynnyksessä etenkin kyky kyseenalaistaa ja kritisoida sekä omia että asiakkaiden ja verkostokumppanien toimintakäytäntöjä uusien tuotekehitysideoiden ja ratkaisujen tuottamiseksi. Esimerkkejä keksimislunneisista oppimisprosesseista olivat erityisesti tuotekehitysideoiden tuottaminen asiakkaalle ja oman osaamisen kehittäminen ennakoinnin ja luotuksen avulla sekä tuotekehitysyhteistyön toteuttaminen toimittajan tehtaalla. Soveltamis- ja käyttämisluonteisia oppimisen muotoja edustivat jatkuvat näytöt konkreettisiin toimintakäytäntöihin eli hintaan, laatuun, määrään ja toimitusaikoihin liittyvän osaamisen tasosta. Kolmannessa kehittymiskynnyksessä korostuivat lisäksi yhteistyöluonteiset oppimisen muodot, kuten yhteistyön tiivistäminen ja lähentäminen avainasiakkaiden kanssa, avoimuus ja vuorovaikutuk-

sellisuus. Yhteistyöluonteisiin oppimisen muotoihin kuuluivat myös verkostoituminen luotettavien, aktiivisten ja tuotekehitystä hallitsevien kumppanien ja alihankkijoiden kanssa sekä kyky kompromisseihin, vaiheittaiseen etenemiseen ja entistä tiiviimpään yhteydenpitoon, sillä toimintakulttuuri kehittyi sekä toimittaja- että asiakasyrityksessä samanaikaisesti. Kolmannessa kehittämiskynnyksessä tärkeimmässä roolissa olivat edelleen soveltamis- ja käyttämisluonteiset oppimisprosessit jatkuvine näyttöineen kansainvälisen hintaan, laatuun, määrään ja toimitusvarmuuteen liittyvän kilpailukyvyyn korkeasta tasosta. Kriittiki- ja analyysiluonteiset, keksimisluonteiset sekä lisäksi myös yhteistyöluonteiset oppimisen muodot toimivat kuitenkin jo merkittävässä määrin soveltamis- ja käyttämisluonteisten oppimisprosessien tukena.

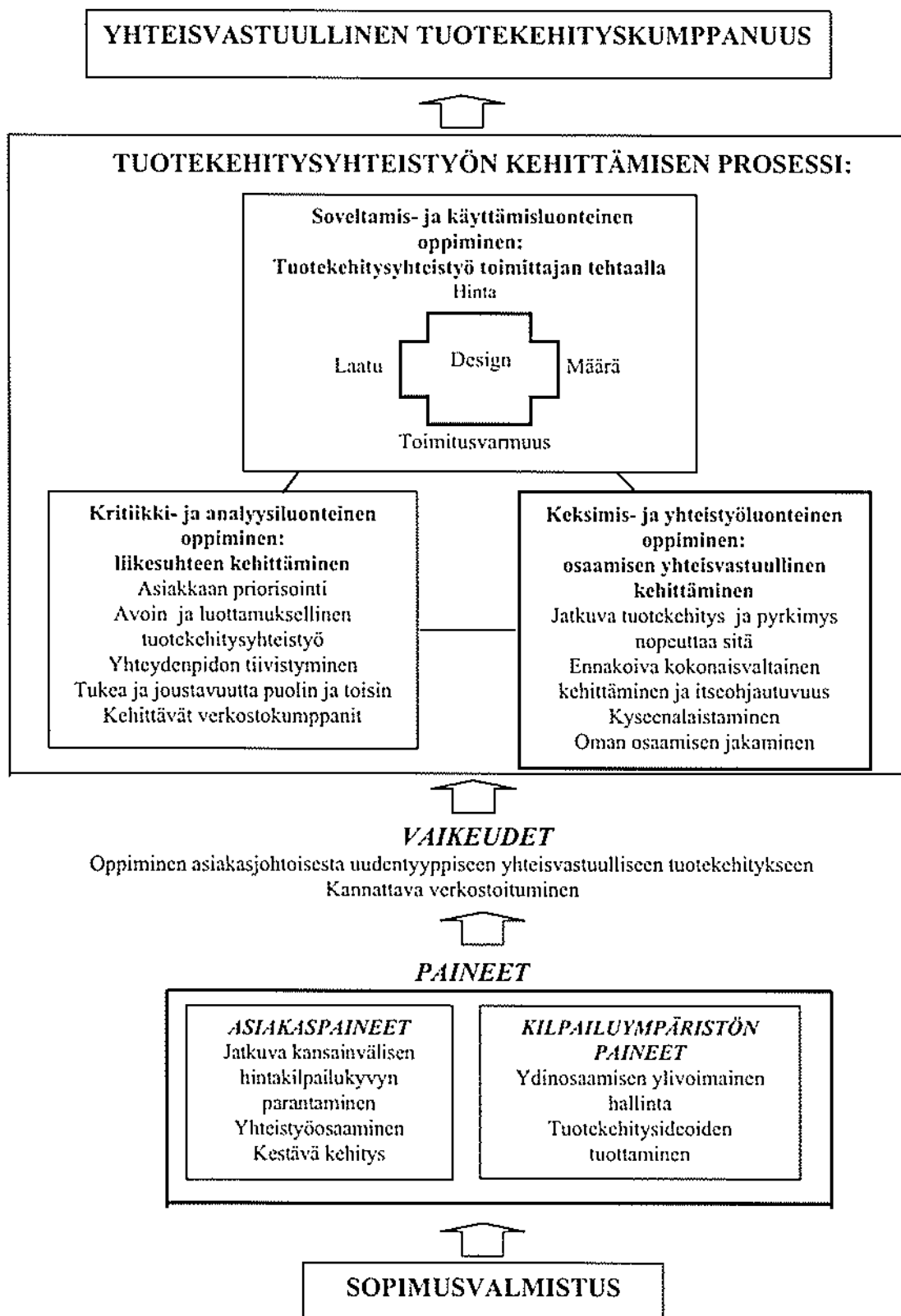
Kolmannen kehittämiskynnyksen analyysin perusteella kolmas paineistetun kehittämisen kynnyksen merkitys Havukainen Oy:lle *tuotekehitysyhteistyön kehittämisen prosessia*, joka on havainnollistettu kuvassa 16.

5.5.4 Neljäs kehittämiskynnyksen: liikesuhteen strategisen syventämisen prosessi

Neljäs ekspansiivisen oppimisen kehittämiskynnyksen kuvaava Havukainen Oy:n kehittämistä yhteisvastuullisesta tuotekehityskumppanuudesta kohti ennakoivaa strategista kumppanuutta Ikea Trading Services Oy:n kanssa vuosina 2001–2002. Muutuskertomuksissa M6 ja M7 ydinverkoston osapuolet kuvaavat neljännen kehittämiskynnyksen aikana kokemansa kriittiset kehitystapahtumat.

Muutuskertomus M6: Luovuus, omaperäisyys ja rohkeus

Malliston vaihdos 2001–2002 aiheutti meille suurimman kriisin koko Ikea-yhteistyömme historian aikana. Melkein 70 % tuotteista vaihtui vuoden aikana, ja samanaikaisesti hintataso putosi 20 %. Yhtäkin tieto malliston muutoksesta ja tietoisuus jo siinä vaiheessa, että hintaa on vielä alennettava, oli asia, joka kyllä muutaman päivän mietitytti. Jos kysymys olisi ollut vain yhden tuotteen muuttumisesta, niin meillä ei olisi ollut mitään mahdollisuuksia sen valmistamiseen kilpailukykyiseen hintaan. Iso haaste oli se, miten uusien mallien kaareva jalka toteutetaan. Millään perinteisellä tavalla ei pystynyt valmistamaan 600 000 jalkaa vuositasolla. Se on ollut hirvittävä haaste, sillä samaan aikaan kun mallistoa on uusittu, niin Ikea on siirtynyt OPCD-järjestelmään eli



Kuva 16. Havukainen Oy:n kolmas paineistetun kehittymisen kynnyksessä kuvaava tuotekehitysyhteistyön kehittämisen prosessi ja Havukainen Oy:n liiketoimintakonseptin kehittämistä yhteisvastuulliseen tuotekehityskumppanuuteen vuosina 1998–2000.

15 päivän toimitusaikaan. Tilauksia tulee meille periaatteessa joka päivä, ja toimitusaika on 15 päivää. Uutta toimitusaikajärjestelmää oli harjoiteltu yhdellä tuotteella jo vuoden 2001 alusta lähtien, ja kesällä 2002 kaikki tuotteet siirtyivät uuteen järjestelmään, joka on yksi kilpailutekijä halpatuontimaita kohtaan.

Realiteetit olivat tiedossa, kun mietin ratkaisua uusien mallien valmistamiseen kilpailukykyisesti. Tuotantokustannuksista palkkoja ei pystynyt pudottamaan, vaan niillä on aina nouseva suunta, ja kiinteät kustannukset olivat joka tapauksessa olemassa. Raaka-aineiden hintaan oli kaksi vaihtoehtoa: joko raaka-aineet hankitaan kotimaasta tai tässä tapauksessa Venäjältä. Oli pohdittava, mikä oli vaihtoehtojen hintaero, ja toisaalta vaa'assa painoivat Venäjältä tulevan raaka-aineen sisältämät riskit. Työpalkkojen ero pahimpiin kilpailijoihin nähden oli suuri: jonkun halvan työvoiman maassa työntekijä voi tehdä pahimmassa tapauksessa 20 tuntia työtä suomalaisen työntekijän yhtä tuntia kohti. Raaka-ainekustannusten erot eri maissa eivät olleet suuret. Rahtikustannukset saattoivat halvan työvoiman maista olla mahdollisesti Havukaista suuremmat. Toisaalta meidän toimitusvarmuus ja laatu olivat parempia kuin pahimmilla kilpailijoilla, mikä merkitsi, että meidän ei tarvinnut päästäkään niiden kanssa samaan hintatasoon. Raja, mihin hintatasoon meidän tulisi päästä, ei kuitenkaan ollut tiedossa.

Jäljelle jäi säästöjen hakeminen tuotantotekniikasta. Hylkäsin perinteisen tien ostaa useita yhden työvaiheen koneita, sillä kaikki muutkin kilpailijat pystyivät periaatteessa ostamaan samoilla hinnoilla samoja koneita, joihin tarvitaan enemmän tai vähemmän ihmisiä. Sen sijaan oli rakennettava uusia, useita työvaiheita tekeviä koneita, joissa ihmistyövoiman osuutta voi vähentää. Koneinvestointien vaatimaa riskinottoa pystyi perustelevaan työvoimakustannusten vähenemisellä. Tämän jälkeen meille on rakennettu räätälöityjä erikoiskoneita uusien pöytämallien valmistukseen. Uusi kone tekee kaikki uusien mallien kaarevien pöydänjalkojen työvaiheet, poraukset ja jyrsinät ym. käsin koskematta. "Käytännössä oli niin, että minulla oli asiat mietittynä, kuin kapulat kainalossa, kun menin jonkun Pelle Pelottoman luokse, ja sanoin, että tämmöiset työvaiheet pitää sen koneen pystyä tekemään."

Tälle tielle ei mikään Ikean kanssa yhteistyötä aloitteleva yritys voi lähteä. Meillä oli Ikealta periaatteessa tieto siitä, että kahdeksi vuodeksi on töitä, jos ratkaisu löytyy. Toisaalta tällaiset investoinnit eivät välttämättä toimi jossakin toisessa tilanteessa. Oli mietittävä se riski, se raja, lähdetäänkö tähän mukaan vai ei, ja jos lähdetään, niin tällaiset koneinvestoinnit on pakko tehdä, koska entisellä tavalla ei uusia kaarevia jalkoja voimut tehdä. Toisena vaihtoehtona olisi ollut aika voimakas saneeraus, sillä entisten tuotteiden elinkaari tulisi päättymään suhteellisen nopeasti eikä uusia asiakkaita olisi saatu mistään niin nopeasti. Ratkaisulla pyrittiin siihen, ettei henkilökuntamäärä vähenisi, vaan se pysyisi entisellään volyymin kasvattamisen avulla. (Toimitusjohtaja, Havukainen Oy.)

Meillä oli etukäteen tiedossa, että mallisto uudistuu, mutta muutos oli yllättävän laaja. Se iski melkein kaikkeen mitä me teimme, ja tavallaan putosi melkein kaikki pois. Viisi pöytämallia häipyi sortimentista, ja vain yksi jäi. Tilalle tuli uusia tuotteita, jotka kilpailutettiin toimittajilla. Juuri silloin on kriittistä, kun ymmärtää, että hemmetti sentään, meillä on nyt vuosi aikaa, mutta siitä mitä sen jälkeen tehdään ei tiedetä mitään. Silloin ostokonttorin täytyy olla mukana tarjoamassa, eikä ole tietoa miten käy, ennen kuin päätös on tehty. Ongelmina on, mistä ja mihin hintaan pystymme ostamaan ne tuotteet, jotka jäävät sortimenttiin, sekä pystyykö joku toinen ostokonttori ostamaan ne

edullisemmin, ja miten me pystytään vastaamaan siihen. Tässä on koko ajan haasteena se, että miten pystymme parantamaan oman ostokonttorin kannattavuutta. Mahdollisuus on ainakin olemassa, jos pyrimme tukemaan toimittajia ja yhdessä yritämme löytää ratkaisuja. Kysymyshän on meidän yhteisestä asiasta. Aikaa kului noin vuosi, ennen kuin toimitukset saatiin taas käyntiin. (Toimitusjohtaja ja ostaja, Ikea Trading Services Oy.)

Aikaisemmin Havukaisen tuotanto koostui pitkälti sorvatuista pöydistä, joihin me toimitimme sorvatut jalat. Olimme esimerkiksi tehneet jotakin jalkaa 70 000 kappaletta vuodessa. Tavallaan ilmassa oleva tieto Ikean pöytämalliston muutoksesta, josta ei ollut tietoa missään paperilla, tuli meille yllättäen. Sen jälkeen piti ruveta miettimään jatkoa. Lisäksi sorvatut huonekalut eivät olleet muutenkaan muodissa vuosina 2000–2002. Aluksi ei ollut tietoa, että koko tuoteperhe jää pois, vaan että yksittäinen pöytämalli jää pois, ja se jäikin. Sekin jo tuntui. Aika pian tuli sitten tieto, että joku toinenkin jää pois. Se oli sitten jo niin iso juttu, että tuli mieleen, että todennäköisesti tässä nyt käy niin, että tämä saattaa loppua kokonaan - niin kuin kävikin. Kun koko tuoteperhe jäi pois, saimme tietää takarajan. Sen jälkeen tilauskantaa tuli koko ajan, ja isojakin tilauksia tuli, mutta kuitenkin loppumispäivä oli tiedossa. Toki sekin vielä muuttui, mikä synnytti epävarmuutta. Havukainen oli osatoimittajan puolella, ja me pystyimme toimittamaan Havukaiselle kaiken sen, minkä olimme ilmoittaneet varastomääräksi.

Mietin yrityksen selviytymiskeinoja ja tulevaisuuden vaihtoehtoja: lopettaminen, myynti, vai jonkun toisen firman ostaminen vai joku muu vaihtoehto. Vai olinko itse siinä iässä, että rupeaa jo löysäämään. Kyllä tämä on meille kieltämättä ollut raskas asia, ja yrityksen tilanne on jouduttu nopeasti sopeuttamaan puoleen aikaisemmasta volyymista. Piti sopeuttaa ja panna kiinni kaikki kuluhanat mitä voi. Jouduimme lopettamaan määräaikaiset työsuhteet, mutta onneksi joku työntekijä lähti armeijaan ja tällaista. Muita toimituksia saatiin vähän elvytettyä, ja tuotteita on toimitettu myös pienemmille asiakkaille. Kaikkeen, josta vähänkin on tullut rahaa, on pyritty tarttumaan. Tämä tilanne ja varsinkin työntekijöiden irtisanominen aiheuttivat sen, että minulta piti jo vatsaa tähystää ja verenpaine nousi.

Kun tilausmäärät rupesivat loppumaan, niin tuli ensiksi mieleen se, että sijaitseeko oma yritys väärässä maassa isojen koneidensa kanssa, ja tarvitaanko sitä enää Suomessa. Sitten huomasi asian toisen puolen: mahdollisuushan on siinä, että Suomessa on raaka-aine, jonka vieressä voi sorvata. Kilpailijat, esimerkiksi englantilaiset, joutuvat sen sijaan tuomaan raaka-ainetta Suomesta Englantiin sorvattavaksi. Selvitimme tarkemmin kilpailijoitamme eri Euroopan maissa ja kansainvälisen kilpailutilanteen tasoa. Lähdimme hakemaan uusia ideoita mm. Amerikasta. Uusien mahdollisuuksien olemassaolo, yrityksen asema Euroopassa sorvauksessa ja uudet tuotekehitysajatukset antoivat uutta uskoa yrittämiseen. Olemme myös uskaltaneet investoida uuteen, Euroopassa ainutlaatuiseseen sorvikantaan, jonka avulla pyrimme parantamaan kilpailukykyä. Myös koivupuun sorvaus on tutkittavana.

Henkilökohtainen suhde Havukaisen toimitusjohtajaan on kriisin myötä jopa vahvistunut. Vaikeitakin aikoja täytyy kestää ja mennä ne läpi. Koska olemme rakentaneet liikesuhdetta Havukaiseen niin monta vuotta, tavoitteenamme on, että pystyisimme tuottamaan lisäarvoa Havukaiselle uusilla kustannustehokkailla ratkaisuilla, ja sitä kautta mahdollisesti löytämään yhteisiä tuotteita, jotka lisäävät toimituksiamme Havukaiselle. Tämän takia minun pitäisi olla vielä paljon enemmän tekemisissä Havukainen Oy:n toimitusjohtajan kanssa, jotta saisin ongittua kulloinkin ilmassa olevan tiedon ja

pystyisin paremmin varautumaan tuleviin muutoksiin. Toisaalta kriisi on saanut minut myös ymmärtämään sen, että yrittäjän täytyy pitää itse silmät auki ja katsella muitakin mahdollisuuksia. Samalle liikesuhteen tasolle pääseminen useampien asiakkaiden kanssa toisi lisää kestävyyttä toimintaan. (Toimitusjohtaja, Sorvi-Pojat Oy.)

Muutuskertomus M7:

Yhteisstrategia, yhteisvastuullinen ja ennakoiva toimintojen optimointi

Vaikka Ikea on erittäin kilpailukykyinen, niin sillä niin kuin kaikilla muillakin huonekalualan jakeluyhtiöillä on sama päämäärä tehdä enemmän ja enemmän kauppaa. Tulevaisuuden tavoitteiden saavuttaminen sekä myynti- että ostopuolella edellyttää kilpailukyvyyn jatkuvaa parantamista. Jotta tuotteiden myyntihintoja voidaan laskea, ostopuolta on tehostettava. Suomalaisyrityksillä, kuten Havukaisella, kilpailukyvyyn kehittäminen on tärkein asia. Ikea pyrkii tukemaan toimittajiensa kilpailukyvyyn kehittämistä auttamalla toimittajiaan tuotepakettien optimoinnissa, volyymituotannossa ja verkostoitumisen kehittämisessä. Tuotepakettien optimoinnilla haetaan kustamussäästöjä jakelusta ja itse tuotteesta, jossa korostuu olemassa olevan teknologian optimaalinen hyväksikäyttö ja oikeiden tuotteiden istuttaminen oikeille toimittajille.

Ikealla ostot (trading) on jaettu neljän agentin välille, yksi agentti Kaukoidässä, yksi agentti Pohjois-Amerikassa, yksi Etelä-Euroopassa, ja neljäs kattaa Tanskan, Ruotsin, Suomen, Baltian maat, Valkovenäjän ja Venäjän. Ostokonttoreita on ympäri maailmaa, ja ne kilpailevat keskenään. Jollei Suomessa toimiva ostokonttori saa kauppvoja Suomessa aikaiseksi, ostokonttorin toiminta lopetetaan. Kiristyvän kansainvälisen kilpailun vuoksi meidän on jatkuvasti mietittävä, mitä meidän pitää tehdä pärjätäksemme tulevaisuudessa ja hankkiaksemme lisää ostettavia artikkeleita ja saadaksemme nämä artikkelit pysymään itsellä. Ostokonttori markkinoi ja myy jatkuvasti oman kohdealueensa yritysten osuamista Ikean Ruotsin pääkonttoriin. Kaikki vastuu Ikean ja toimittajan välisestä suhteesta ja sen kehittämisestä on paikallisella ostokonttorilla. Lopullisesti Ikea Sweden, tuotekehitysyritys, päättää, miten tuotematriisi jaetaan toimittajien ja maiden välillä. Kuitenkin kaikki pohjautuu kilpailukykyyn, eli jos joku suomalainen toimittaja on erittäin hyvä tai paras, niin tietysti se on mukana.

Ostokonttorin työn pitäisi olla ennaltaehkäisevää yhteisten vahvuusalueiden ja mahdollisuuksien etsimistä, kehittämistä ja vahvistamista. Tämä merkitsee sen seuraamista mahdollisimman hyvin, mitä maailmalla tapahtuu, jatkuvaa tuotannon kehittämistä, tuen ja mahdollisimman hyvien edellytysten antamista toimittajalle raaka-ainehankinnoissa yms. sekä mahdollisuuksien etsimistä hyödyntämällä ostokonttorin maantieteellistä asemaa. Pyrimme mm. vahvistamaan raaka-aineen hankintaa Venäjältä suomalaistoimittajille, kuten Havukaiselle, ja sen jatkuvuutta. Kysymys on toimittajan ja asiakkaan aktiivisesta yhteistoiminnasta yhteisen menestymisen puolesta. Välillä toinen voi kärsiä enemmän kuin toinen, mutta pitkällä aikavälillä molemmilla pitää olla tunne menestymisestä. Pitkäaikaisessa liikesuhteessa molempien osapuolten pitää olla joustavia, jolloin toinen auttaa välillä toista ja taas toisinpäin. Lisäksi kysymys on siitä, keskittykö yrittäjä harvoihin vai useisiin asiakkaisiin. Toiseksi on tärkeää nivoa yhteen Ikean ostokäyttäytyminen ja Ikean vaatimukset, jotta toimittajille jää edellytyksiä toteuttaa vaatimuksia. Ikealla pitää olla teollista osaamista, näkemystä, jotta se voi taata toimittajilleen suhteellisen tasaiset ostovolyymit myös tulevaisuudessa ja siten mah-

dollisuuden kehittämiseen. Kun kysymys on suurista volyymeista, niin ostajankin täytyy ottaa vastuu, eikä toimittajaa voi jättää ihan yksin.

Ikealle tulee aika ajoin vastaan tilanteita, että se tarvitsee nopeasti jotakin tuotteita. Jos joku toimittaja ei pystykään toimittamaan sovittua tilausta, niin silloin on selvitettävä, kuka pystyy. Tällaisissa tilanteissa Suomen ostokonttorin on helppo markkinoida Havukaisen osaamista ja toimitusvarmuutta Ikealle Ruotsiin. Havukaisen kilpailuaseet ovat joustavuus, nopeus ja tuotekehitysosaaminen. Jos joku pystyy toimittamaan tavarat nopeasti näissä ns. spottikaupoissa, niin kyllä Havukainen, jos sillä vaan on kapasiteettia.

Kanssakäyminen tai sosiaalinen suhde Ikean ja Havukaisen välillä on vakaa. Havukainen Oy:n toimitusjohtaja on tehnyt yhteistyötä jo niin kauan Ikean kanssa ja tuntee sellaisia vanhoja ikealaisia, jotka kävivät aikaisemmin paljon Suomessa. Havukainen ja sen toimitusjohtaja on instituutio. Se ei ole muuttunut miksiäkään. Kaikki ikealaiset tietävät, että Havukainen osaa ja tekee ja että siihen voi luottaa.

Maailma meidän ympärillämme kuitenkin muuttuu. Koko tuotekehitysprosessi on nopeutunut Ikean ja Havukaisen yhteistyösuhteen aikana. Koska toimitaan globaalissa maailmassa, niin kilpailu on kiristynyt ja kaupan saaminen on selkeästi vaikeutunut. Kilpailuun on tullut mukaan uusia toimijoita halvan työvoiman maista, erityisesti Venäjältä ja Kiinasta. Korkeampien työvoimakulujen takia suomalaistoimittajien takia pitää pysyä teknisen kehityksen kärjessä ja pyrkiä siihen, että tuote menisi mahdollisimman juohevasti läpi tuotannon ilman mitään sormenjälkiä. Sekä Ikean että Havukaisen on sopeuduttava maailman muuttumiseen ja oltava nopeampia, omattava parempi kyky ennakoida kehitystä ja tuotteiden myynnin kehitystä ja suunnitella tulevaa yhteistyötä vuosiksi eteenpäin ja tehdä sen pohjalta esityksiä Ikealle Ruotsiin. Periaatteessa kaiken pitää tapahtua nopeammin kuin ennen. Yrityksessä tämä edellyttää tuotannon ja strategisen puolen jakamista eri henkilöiden kesken. Muuten ei aika riitä. Juuri se, miten me kehitämme osaamistamme ja mikä on yhteinen volyymin kasvutavoite 3–5 vuotta eteenpäin, on asia, joka vaatii aikaa, ja se aika on pois päivittäisestä tuotannosta. Toisaalta pyrimme saamaan toimittajamme niin lähelle kuluttajia kuin mahdollista sekä järjestämään yhteisiä tapaamisia Ikean tuotekehittäjien kanssa uusien ideoiden synnyttämiseksi. (Toimitusjohtaja ja ostaja, Ikea Trading Services Oy.)

Lähtökohta järjestelmätoimittajuudelle ei ole tullut meiltä, vaan Ikea on tehnyt päätöksen, että sen on helpompi toimia siirtämällä vastuuta harvoille systeemitoimittajille, jotka hoitavat alihankkijasuhteita. Jos tämä lisääntyy, siitä, miten tämä kokonaisuus toimii ja miten sen hallitsee, tulee tavallaan uusi opetettava alue. On selvää, että tähän emme ryhdy sen takia, että tämä on hyvä bisnes. Siinä voi itse veloittaa vain kulut ja ymmärtää se aikaisempaa laajempaa asiana, eli suomalaisten kilpailuna ulkomaalaisia toimittajia vastaan. (Toimitusjohtaja, Havukainen Oy)

Taulukko 6 erittelee tutkimukseen osallistuneiden yritysten keskeiset oppimiskokemukset neljänneen kehittämiskynnyksen aikana.

Taulukko 6. Tapaustutkimukseen osallistuneiden yritysten oppimiskokemukset neljännen kehittämiskynnyksen aikana (2001–2002).

Yritys	Liikesuhde	Osaaminen ja kyvykkyydet	Konkreettiset toimintakäytännöt
Havukainen Oy	<ul style="list-style-type: none"> – Pakotettu ratkaisun löytäminen asiakkaan ongelmiin oman yrityksen henkilöstön työllistämiseksi ('elä tai kuole'). – Pääasiakkaan tilausten priorisointi. – Riskinotto uusissa investoinneissa lisäarvon tuottamiseksi asiakkaalle. – Suhteen ylläpito ja kehittäminen: jatkuva henkilökohtainen yhteydenpito entistä laajempaan kontaktiverkostoon, avoimuus ja rehellisyys. Suhde kehittyi toista osapuolta kunnioittavaksi mutkattoman kanssakäymisen liikesuhteeksi, jossa 'asiat otetaan sellaisina kuin ne ovat'. – Joustavuus tilanteiden mukaan. – Yhteisten vahvuusalueiden ja mahdollisuuksien tietoinen rakentaminen asiakkaan ja suomalaistoimittajien kesken, mikä vaatii myös oikeaa strategisen suunnittelun resursointia. – Verkostoituminen osaavien ja jatkuvasti kehittävien yhteistyökumppanien kanssa. – Verkostosuhteiden hallinta ja oppiminen systeemitoimittajan rooliin ymmärtäen roolin osana laajempaa kokonaisuutta, suomalaistoimittajien kilpailuna ulkomaisia toimittajia vastaan. – Omien alihankkijoiden tukeminen ja kannustaminen. – Tarve kehittää useampia syviä asiakassuhteita. – Kriittiset tilanteet liittyvät uusiin tai kehitettäviin tuotteisiin. 	<ul style="list-style-type: none"> – Luovuus, omaperäisyys, intuitio, harkinta ja rohkeus ratkaisujen löytämisessä paineistetuissa tilanteissa. – Kyky tuottaa jatkuvasti lisäarvoa asiakkaalle (ehdotukset, säästövinkei), jatkuva tilanneherkkyys ja kyky luoda asiakkaalle jatkuvasti tunne siitä, että toimittaja on 'täysillä mukana' liikesuhteessa. – Kyky oppia nopeammin kuin kilpailijat. – Kyky pysyä teknisen kehityksen kärjessä omalla erikoistumisalallaan. – Kyky irtautua hyvin toimineesta alihankkijasuhteesta tilanteen niin vaatiessa (malliston muutos). 	<ul style="list-style-type: none"> – Yritys vaikuttaa omalla toiminnallaan kansainvälisen asiakkaansa suorituskykyyn. – Raaka-ainepohjan laajennus koivuun sekä konekannan uusiminen useampia työvaiheita tekeviin räätälöityihin koneisiin mahdollistavat uuden malliston mukaisten tuotteiden valmistamisen ja toimittamisen asiakkaalle entistä alhaisemmalla hinnalla ja lyhyemmällä toimitusajalla. – Entisen, hyvin toimivan alihankintasuhteen vähentäminen / lopettaminen tilanteen niin vaatiessa – Yrityksen toimintatavan sopeuttaminen omaan kansalliseen kulttuuriin.
Sorvi-Pojat Oy	<ul style="list-style-type: none"> – Kaikkien täytyy menestyä, jotta kokonaisuus toimii. – Tarve henkilökohtaisen kanssakäymisen lisäämiseen asiakkaaseen päin epäsuorien vihjeiden selville saamiseksi tuleviin muutoksiin varautumiseksi. 	<ul style="list-style-type: none"> – Kyky sopeutua kriisitilanteisiin (kustannusten karsiminen, irtisanominen, yrittäjän paineensieto). 	<ul style="list-style-type: none"> – Tuotannollisteknisen osaamisen jatkuva uudistaminen on välttämättömyys kilpailukykyyn säilyttämiseksi.

<p>Sorvi-Pojat Oy (jatk.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Ikean malliston muutoksen pakottama ratkaisujen löytäminen oman toiminnan jatkamiseksi. – Riskinotto uusissa investoinneissa lisäarvon tuottamiseksi asiakkaille. – Toimitusten väheneminen malliston muutoksen vuoksi on syventänyt henkilökohtaista suhdetta pääasiakkaaseen; henkilökohtainen vuorovaikutus ei ole vähentynyt, ja molemminpuolinen arvostus ja kunnioitus on säilynyt – Hyvät henkilösuhteet vaikuttavat siihen, että niiden perusteella asiakas antaa toimittajalle/yhteistyökumppanille mahdollisuuden löytää ongelmaan ratkaisuja ja päästä kriisitilanteiden yli. – Kyky 'olla polttamatta siltoja takanaan' eli olla katkaisematta suhteita aikaisempiin yhteistyökumppaneihin. – Tarve kehittää useampia syviä asiakassuhteita. 	<ul style="list-style-type: none"> – Strateginen visiointi, ja kyky nähdä uusia kehittämismahdollisuuksia ja jatkuva uuden kehittämisen aktiviteetti lisäarvon tuottamiseksi asiakkaalle. – Suhteen ylläpitäminen kehittämällä asiakkaalle jatkuvasti lisäarvoa tuottavia kehittämissideita. 	
<p>Ikea Trading Services Oy</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Asenne: joustavuus, vuoroittainen avunanto ja ratkaisujen etsiminen yhdessä toimittajien kanssa (yhteisvastuu). – Paikallinen ostokonttori on kokonaan vastuussa toimittajasuhteesta ja sen kehittämisestä, minkä vuoksi se tukee toimittajiaan mm. raaka-ainehankinnoissa (raaka-aineiden yhteisostot), teknologian optimaalisessa hyväksikäytössä ja tuotevalinnoissa sekä verkostoitumisessa. – Ostokonttorien keskinäinen kansainvälinen kilpailu paineistaa omaa toimintaa. – Yhteistyön henkilöityminen – Oman toimialueen toimittajien osaamisen aktiivinen markkinointi emoyhtiölle. 	<ul style="list-style-type: none"> – Oman ostokonttorin toiminnan ja tehokkuuden jatkuva parantaminen. – Kyky seurata emoyhtiön tuotevalikoiman kehitystä, tuottaa emoyhtiölle uusia kehittämissideita kansainvälisen markkinoiden seurannalla, emoyhtiön tuotekehityksen ja toimittajien yhteistyöllä ja ajatustenvaihdolla sekä toimittajien saamisella lähemmäksi loppuasiakkaita. – Teollisen näkemyksen kehittäminen oman ostokäyttäytymisen ja vaatimusten yhteensovittamiseksi toimittajayrityksissä. – Nopeuden ja ennakoinnin kehittäminen sekä yhdessä avaintoimittajien kanssa yhteisten strategisten vahvuusalueiden ja mahdollisuuksien etsiminen sekä niiden vahvistaminen. 	<ul style="list-style-type: none"> – Avaintoimittajien auttaminen ja tukeminen tuotepakettien optimoimiseksi kullekin toimittajalle sopivaksi sekä tuki volyymituotannossa ja verkostoitumisessa. – Ennakoivan useaksi vuodeksi eteenpäin suuntautuvan strategisen suunnittelun merkitys kasvaa toimintaympäristön nopeutuessa ja kilpailun kiristyessä ns. halpatuontimaita vastaan (mm. yhteisten vahvuusalueiden etsiminen ja kehittäminen, maantieteellisen aseman hyödyntäminen). – Tuotekehitysprosessien nopeuttaminen. – Luotettavien toimittajien priorisointi äkillisissä ns. spottikaupoissa. – Toimittajan kilpailukyky ratkaisee kaupat viime kädessä.

Neljännestä kehittämiskynnyksestä voidaan löytää seuraavankaltaisia toimittajayritysten kokemia paineita, vaikeuksia sekä keinoja niiden voittamiseksi:

I Paineet

- kansainväliseen hintakilpailuun liittyviä jatkuvia epäsuoria oppimispaineita pitkän aikavälin kehityksen ja kilpailukyvyn varmistamiseksi
- laatukilpailukykyyn liittyvät äkilliset paineet uuden malliston mukaisten tuotteiden toimittamiseksi samanaikaisesti uusien toimitusaikapaineiden kanssa
- tuotekehitysprosessien nopeutuminen, joka liittyy asiakkaan ostokonttorin kilpailupaineeseen muiden maiden ostokonttoreita vastaan kilpailukykyisten ostojen tekemiseksi oman toimialueensa toimittajilta
- asiakkaan tuottama paine kestävän kehityksen ja yhteiskuntavastuun mukaiseen toimintaan
- ajoittaiset paineet niin sanottujen spottikauppojen mukaisten, normaaliin tuotantoon kuulumattomien tuotteiden toimittamiseksi
- alihankkijoille paineet ja kriisit saattavat tulla niille vielä yllätyksellisimpinä kuin päätoimittajille.

II Haasteiden voittamiseen liittyvät vaikeudet

- mahdollisimman nopean ratkaisun löytäminen uuden malliston synnyttämään laatuun, hintaan, toimitusaikoihin ja määrään liittyvään monitahoiseen ja vaativaan painetilanteeseen; paine ratkaisun löytämiseen vallitsee sekä toimittajayrityksessä, alihankkijoilla että asiakkaan ostokonttorilla - jos ratkaisu löytyy, toiminta voi jatkuu, mutta jos sitä ei löydy, toimintaa on supistettava tuntuvasti
- verkostoituminen kannattavasti osaavien ja kehittymiskykyisten kumppanien kanssa sekä tarvittaessa irtautuminen aikaisemmista hyvistä kumppanuussuhteista.
- asiakkaan reklamaatioiden hoitaminen uusien tuotteiden kehittämisen aikana
- määrä- ja toimitusaikaristiriidat spottikaupoissa.

III Keinot vaikeuksien voittamiseksi

- yllättävissä ja isoissa kriiseissä yrittäjä sopeutuu voittamalla oman pelon ja toivotonmuuden tunteensa, panemalla asiat tärkeysjärjestykseen, tarvittaessa sopeuttamalla

tuotantoa, luotaamalla kansainvälisiä markkinoita ja analysoimalla kilpailutilannetta kohti uusien tuotteiden kehittämistä ja niiden tuottamiseen tarvittavien investointien tekemistä; tämä kehityspolku vaatii yrittäjältä ja yritykseltä toisaalta rohkeutta, luovuutta ja omaperäisyyttä sekä toisaalta asiakkaan ja toimittajan yhteisten vahvuuksien ja mahdollisuuksien etsimistä etukäteen ja vahvistamista yhteistyössä keskinäisen tuen ja avunannon avulla

- päämiehen tuki oman toimialueen toimittajien kilpailukyvyyn lisäämiseksi ja päätoimittajan tuki omille alihankkijoilleen sekä avunanto myös toisinpäin
- joustavan suhdeosaamisen kehittäminen: henkilökohtaisten suhteiden luominen ja syventäminen sekä asiakkaan kotimaiseen edustajaan että asiakkaan pääkonttoriin päin jatkuvalla kanssakäymisellä avainhenkilöiden kanssa sekä myös epävirallisella avoimella ja vieraanvaraisella kanssakäymisellä sekä kehittämällä tilanneherkkyyttä
- henkilökohtaisen kommunikaation määrän lisääminen
- yrityksen kokonaisvaltainen kehittäminen on myös keino varautua yllättäviin kriiseihin ja ratkaisun löytämiseen niihin etukäteen
- spottikauppojen mukaiset toimitukset vaativat yrittäjältä ja yrityksiltä tahtoa ja joustavuutta.
- rakentava suhtautuminen asiakkaan reklamaatioihin ja tilanteiden korjaaminen nopeasti
- laajemman teollisen näkemyksen kehittäminen ja yhteistyökumppanuussuhteiden hallinta osana laajempaa kokonaisuutta, kansallisen kilpailukyvyyn kehittämistä muiden maiden kilpailijoita vastaan.

Kilpailuympäristön kiristymistä 2000-luvulle tultaessa kuvaa se, että Ikean eri maiden ostokonttorit kilpailevat keskenään ja virittävät oman toimialueensa avaintoimittajia voilyymikauppojen saamiseksi. Samalla kun ostokonttorit pyrkivät kehittämään omaa avaintoimittajien joukkoaan, myös toimittajien kilpailijat kovenivat kehittäessään osaamistaan ja kilpailukykyään. Neljäs kehittymiskynnys kuvaa kiristyneessä kilpailussa selviytymisen edellyttämää Havukainen Oy:n ja Ikea Trading Services Oy:n välisen liikesuhteen strategista syventämistä ja Havukainen Oy:n liiketoimintakonseptin kehittymistä yhteisvastuullisesta tuotekehityskumppanuudesta ennakoivaksi strategiseksi yhteistyökumppanuudeksi. Oppimispaine kasvaa entistä selvemmin kahdesta suunnasta: sekä asiakkaalta että

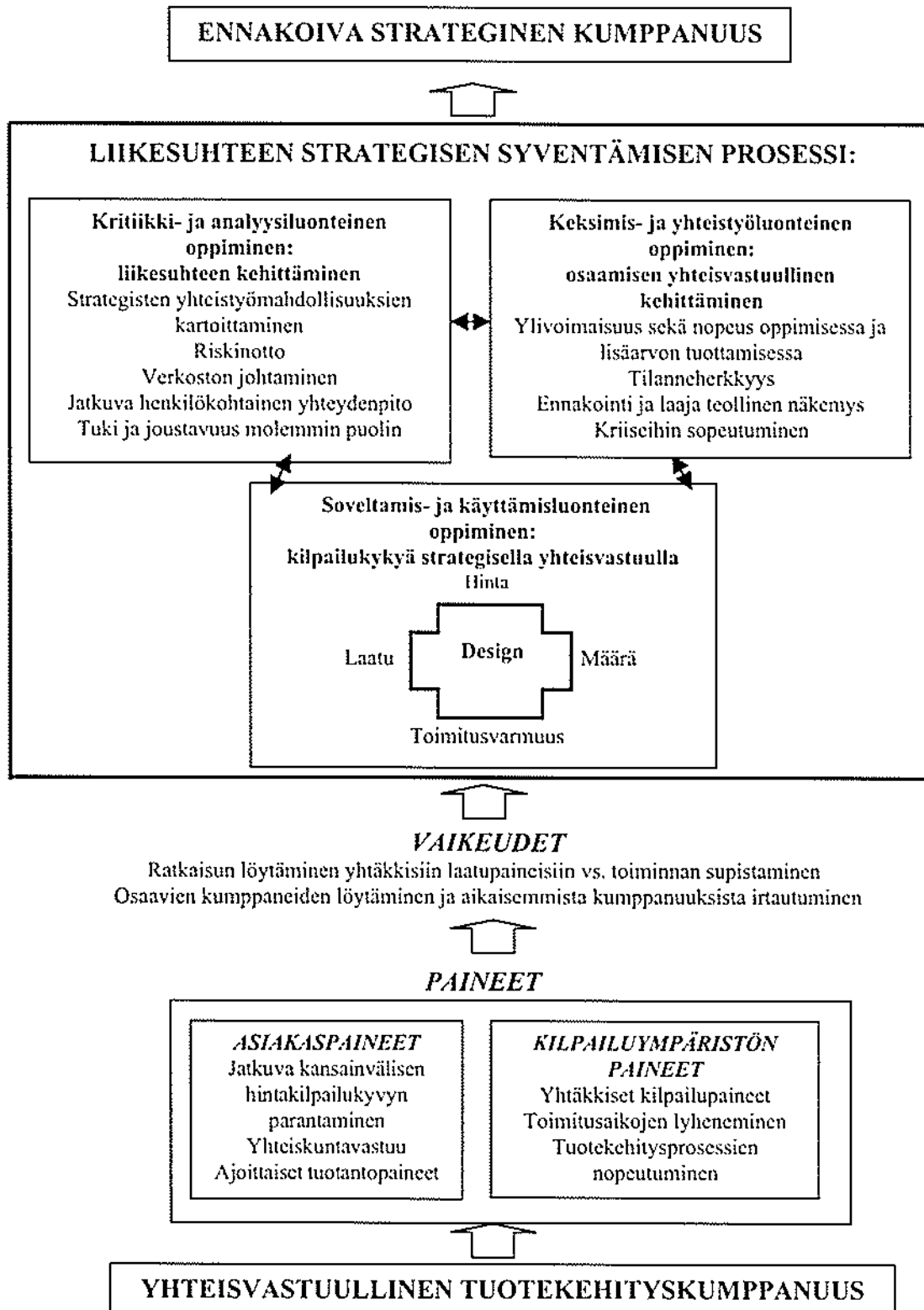
kilpailijoilta. Empiirisessä tapaustutkimuksessa tämä kahtaalta tuleva oppiminen kanavoituu Ikean kotimaisen ostokonttorin toimien kautta. Asiakaspaineet liittyvät jatkuvaan kilpailukyvyyn parantamiseen, kestävän kehityksen ja yhteiskuntavastuun sisältämään toimintatapaan sekä myös ajoittaisiin tuotantopaineisiin liittyen asiakkaan tilaamiin yksittäisiin ns. spottikauppoihin. Kilpailuympäristö voi puolestaan synnyttää äkillisiä esimerkiksi tuotteiden laadun kehittämispaineita samalla kun se edellyttää entistä lyhyempiä toimitusajkoja ja entistä nopeampia tuotekehitysprosesseja.

Havukainen Oy:n kehittymisprosessi neljännessä kehittymiskynnyksessä on kolmannen kehittymiskynnyksen tavoin kolmitahoinen koostuen liikesuhteen, osaamisen ja kyvykkyyksien sekä konkreettisten toimintakäytäntöjen jatkuvasta kehittämisestä. Kiristyvän kilpailun myötä tärkeimpään rooliin toimittajan oppimisprosessissa nousevat nyt suhdeosaamisen sekä osaamisen ja kyvykkyyksien kehittäminen eli toisin sanoen vastausten löytäminen siihen, miten opitaan. Esimerkiksi asiakkaan synnyttämä tilannesidonnainen oppimispaine voi olla ristiriidassa toimittajayrityksen pitkän aikavälin kehitystavoitteiden kanssa. Toimittajayritys, joka on voinut investoida hintakilpailukykyynsä esimerkiksi uusimalla laitekapasiteettinsa, voi joutua yllättäen kehittämään uutta tuotemallistoa, mikä synnyttää kilpailun laadun kehittämisestä kilpailijoiden kanssa. Tämänkaltaisista ristiriitatilanteista selviämiseksi yrityksen on kehitettävä jatkuvaa suhdeosaamista. Liikesuhteen strategisen syventämisen prosessissa kysymys on kilpailukyvyyn parantamisesta kansallisen strategisen yhteisvastuun kautta: yhteisten vahvuusalueiden ja mahdollisuuksien etsimisestä ja vahvistamisesta, verkostokumppanien johtamisesta, ”orkesteroinnista” (Möller, Svahn & Rajala 2002), ulkomaisia verkostoja vastaan sekä toimittajan aikaisempaa suuremmista investointiriskeistä sen etsiessä ratkaisuja lisäarvon tuottamiseksi asiakkaalleen. Neljännessä kehittymiskynnyksessä, liikesuhteen strategisen syventämisen prosessissa, korostuvat selvästi yhteistyöluonteiset oppimisen muodot. Osaamisen ja kyvykkyyksien kehittämisen osalta kysymys on toimittajan tahdosta olla muita nopeampi ylivoimaoppija sekä laajemman näkemyksen hankkimisesta toiminnan kehittämisen avainalueiden löytämiseksi. Kehityksen edetessä yrityksen on myös pystyttävä entistä enemmän kyseenalaistamaan olemassa olevia käytäntöjä, ennakoimaan teknologista ja yhteiskunnallista kehittymistä, kehittämään yhteydenpitoaan ja herkkyyttään asiakkaaseen päin ja kehittämään osaamistaan ylivoimaiseksi kilpailijoihin verrattuna pystyäkseen tuottamaan näihin

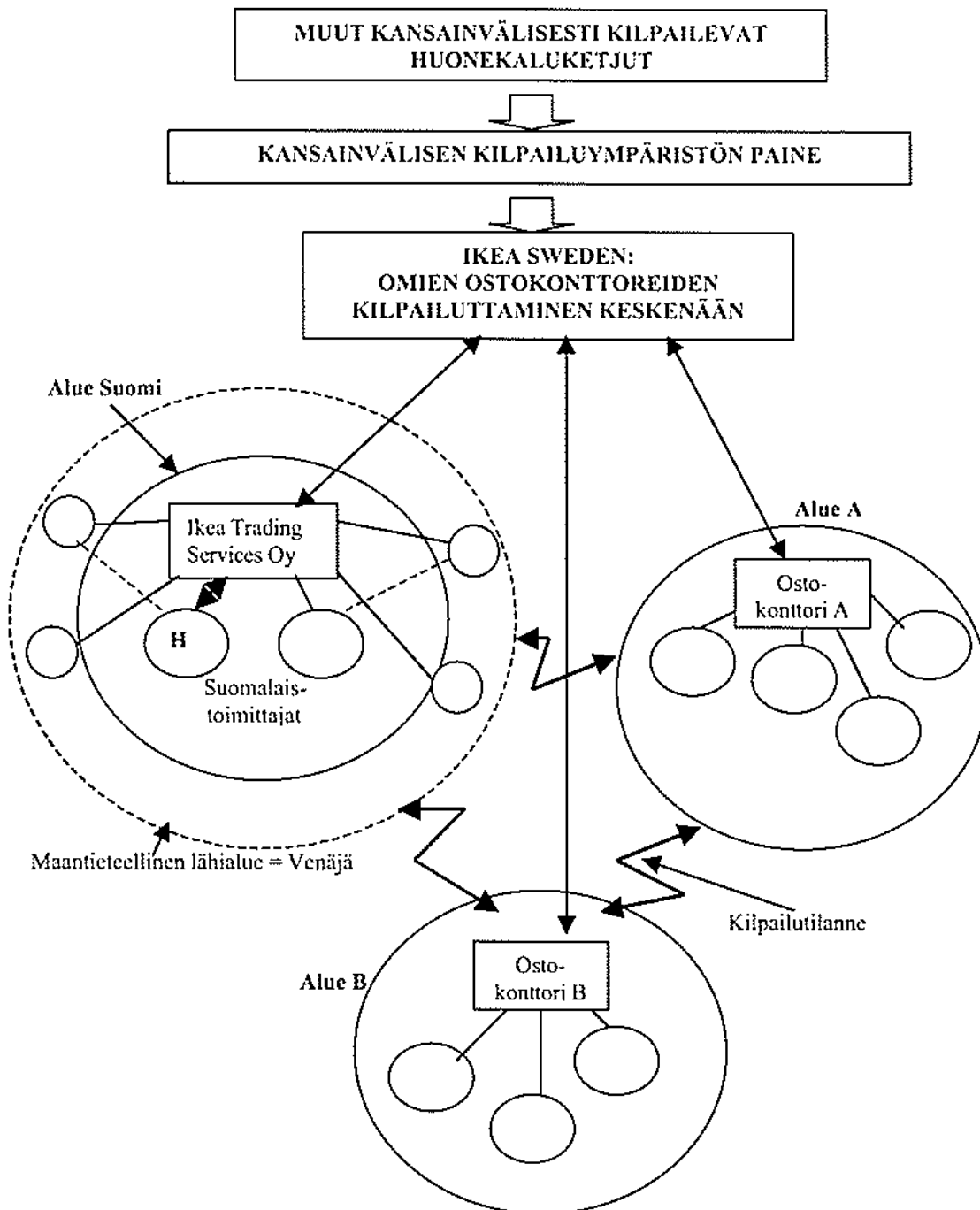
haasteisiin vastaavia uusia ja innovatiivisia ratkaisuja asiakkaalleen. Nämä ovat tyypillisiä neljännen kehittämiskynnyksen sisältämiä kritiikki- ja analyysiluonteisia sekä keksimislouonteisia oppimismuotoja (Engeström 1995: 97–99). Empiirinen osa tuo selkeästi esiin myös tuotekehitysprosessin jatkuvan nopeutumisen ja vaatimuksen nopeasta oppimisesta. Konkreettisten toimintakäytäntöjen uudistaminen eli soveltamis- ja käyttämisluonteiset oppimisprosessit ovat silti edelleen tärkeitä, ja toimittajan on jatkuvasti viritettävä hintaan, laatuun, määrään ja toimitusvarmuuteen sekä lisäksi myös tuotekehitykseen ja tuotesuunnitteluun liittyvää osaamistaan yhdessä asiakkaansa ja kumppaniverkostonsa kanssa hakien kilpailukykyä strategisen yhteisvastuun kautta.

Neljännen kehittämiskynnyksen analyysin pohjalta neljättä kehittämiskynnystä voidaan kuvata toimittajayrityksen ja sen pääasiakkaan välisen *liikesuhteen strategisen syventämisen prosessiksi* (kuva 17).

Havukainen Oy:n ja Ikea Trading Services Oy:n välisen avainsuhteen kilpailuympäristöä ja kansainvälisen kilpailun laajuutta ja vaativuutta neljännen ekspansiivisen kehittämiskynnyksen jälkeen on hahmoteltu kuvassa 18. Maailmanlaajuisesti kilpailevien huonekaluketjujen synnyttämä kilpailupaine paineistaa Ikean emoyhtiön kehittämään jatkuvasti omaa osaamistaan ja kilpailukykyään. Kilpailuympäristö on laajuudeltaan globaali, koko maailman kattava. Vastatakseen kiristyneeseen kilpailupaineeseen Ikea kilpailuttaa keskenään eri puolilla maapalloa sijaitsevia ostokonttoreitaan, jotka puolestaan virittävät oman toimialueensa toimittajaryhmiä ja kehittävät niiden kilpailukykyä saadakseen tehtyä volyymikauppoja oman ostokonttorinsa kautta. Kilpailuympäristö on tehokas ja samalla varsin vaativa, eikä siinä voi menestyä muuten kuin viritetyllä yhteistyöllä. Suomen ostokonttori Ikea Trading Services Oy on pyrkinyt kehittämään omien avaintoimittajiensa kilpailukykyä hyödyntämällä Suomen maantieteellistä sijaintia esimerkiksi suomalaistoimittajille tekemillään raaka-aineiden yhteisostoilla Venäjältä. Pahimmat Havukainen Oy:n kilpailijat tulevat tätä nykyä ns. halvan työvoiman maista (mm. Kiina, Venäjä).



Kuva 17. Havukainen Oy:n neljäs paineistetun kehittymisen kynnyksellä kuvaava liikesuhteen strategisen syventämisen prosessi ja Havukainen Oy:n liiketoimintakonseptin kehittymistä ennakoivaan strategiseen kumppanuuteen vuosina 2001–2002.



Kuva 18. Havukainen Oy:n (H) ja Ikea Trading Services Oy:n välisen avainsuhteen kilpailuympäristö neljännen kehittämiskynnyksen jälkeen.

Neljännessä kehittämiskynnyksessä, jossa Havukainen Oy:n liiketoimintakonsepti kehittyy yhteisvastuullisesta tuotekehityskumppanuudesta ennakoivaksi proaktiiviseksi kansalliseksi strategiseksi kumppanuudeksi, kilpailukyvyn turvaaminen eteenpäin edellyttää toimittajayritykseltä kyvykkyyttä sopeuttaa pitkän aikavälin suhteen mahdollistamisen prosessiin lyhyen tähtäyksen paineisiin, joita uusi tuotemallisto synnyttää. Uuden tuotemalliston tuottaminen edellyttää sekä pääsemistä entistä korkeammalle vaatimustasolle niin määrän, hinnan, laadun kuin toimitusvarmuudenkin suhteen että yhteisvastuullista strategista suunnittelua kilpailukykyisen liiketoimintakonseptin tuottamiseksi.

Liikesuhteen vakaus ja sen syveneminen kriisien aikoina korostuvat niinkään neljännessä kehittämiskynnyksessä. Ikean ostokonttorille ennakoiva kansallinen strateginen kumppanuus omalla toimialueella sijaitsevien toimittajayritysten kanssa merkitsee avaintoimittajien tukemista aikaisempaa monitahoisemmin sekä lisääntyvää vastuuta avaintoimittajasuhteen kehittymisestä kiristyvässä kansainvälisessä kilpailutilanteessa. Tämä edellyttää Ikean ostokonttorilta myös aktiivista omien toimittajien markkinointia Ikean pääkonttoriin päin sekä toimittajien lähentämistä loppuasiakkaisiin ja Ikean tuotekehittäjiin päin. Havukainen Oy:ltä uuden malliston mukaisten tuotteiden toimittaminen vaatii luovuutta, rohkeutta ja omaperäisyyttä, yhteistyötä kehittävien kumppanien kanssa, kumppaneiden tukemista ja auttamista sekä yhteistyöverkoston johtamiskykyä. Jos riittävää kansainvälistä kilpailukykyä ei verkostoyhteistyösuhteessa synny, päätoimittajan on kyettävä lopettamaan toimimattomat liikesuhteensa yhteisymmärryksessä kumppaniensa kanssa.

Empiirisen aineiston perusteella seuraava Havukainen Oy:n haaste tai kehittymisen vaihe näyttää liittyvän *kykyyn solmia entistä useampia syviä volyymiasiakassuhteita*. Useiden volyymiasiakassuhteiden solmimisen haasteen tarkempi yksilöinti ei empiirisen aineiston rajauksen vuoksi kuitenkaan enää kuulu tämän tutkimuksen piiriin.

Luvussa 5 saadut empiirisessä tapaustutkimuksessa analysoitujen neljän eri ekspansiivisen oppimisen kehittämiskynnysten tulokset ovat nyt yhdistettävissä toisiinsa tutkimuksen lopullisen mallin tuottamiseksi.

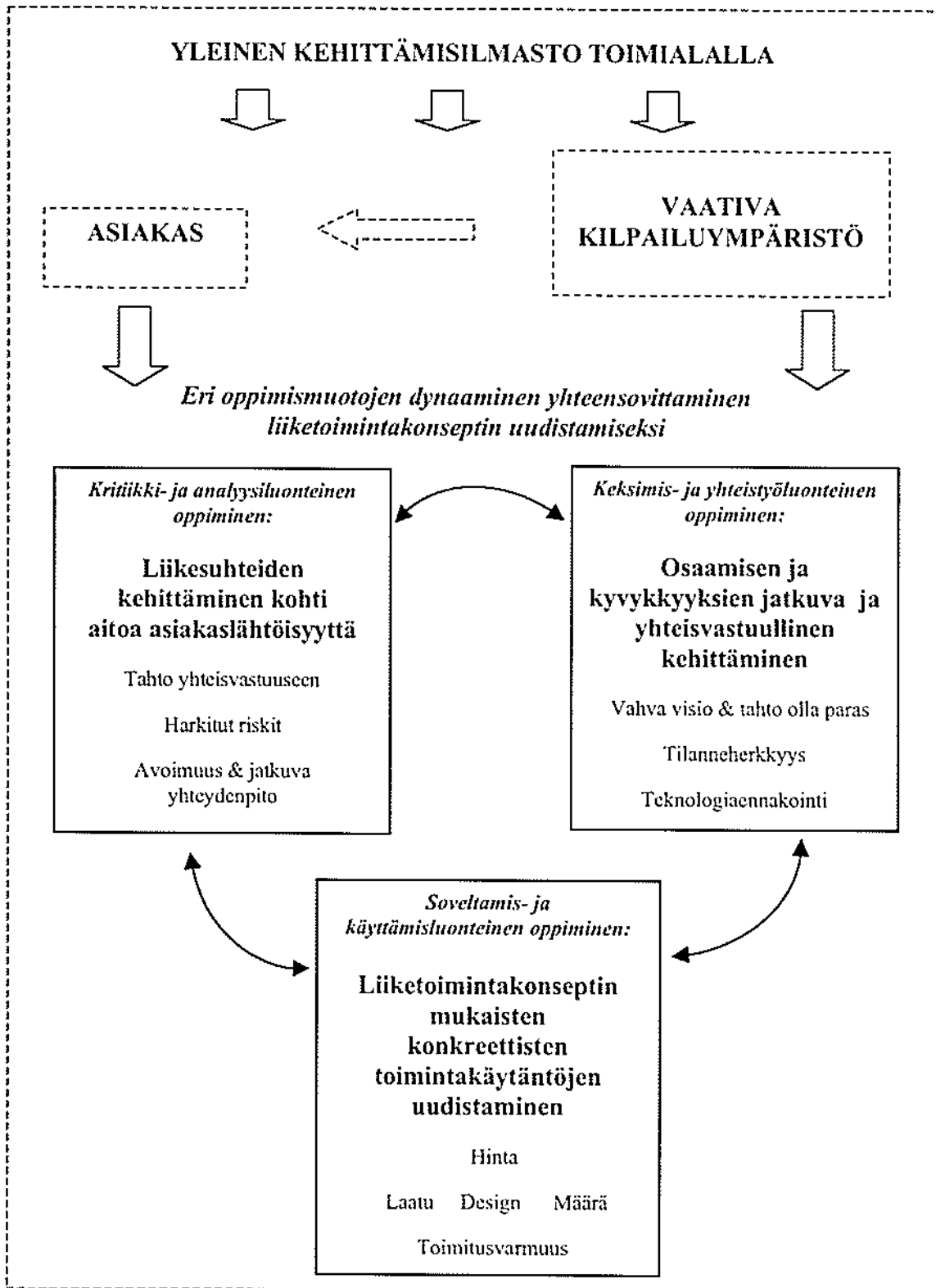
5.6 Eri oppimismuotojen yhteensovittaminen kansainvälisessä kilpailupaineessa selviytymiseksi

Tämän tutkimuksen empiriaosa kuvaa sitä, miten Havukainen Oy kehittyi tuottajasta toimijaksi ja miten peräkkäisistä kehityskynnysten sisältämistä tapahtumasarjoista muotoutui suhteiden kautta asiakaslähtöinen kehittämiskulttuuri koko tutkitussa ydinverkostossa. Jatkuvan kehittämisen verkostokulttuuria voi pitää asiakaslähtöisyyden täyttymisenä. Tutkimuksen empiirinen osa toteuttaa useita kierroksia teoriaosassa hahmotellun mallin mukaan ja paljastaa, mitä kaikkia elementtejä ja niiden välisiä suhteita kehitys todellisuudessa käsittää. Näin syntyy vähitellen kokonaiskuva kehittämiskulttuurista, ”kehityksen kehittämisestä”.

Lisäämällä teoreettisen keskustelun pohjalta tuotettuun viitekehukseen (Kuva 9) keskeiset empiirisessä tapaustutkimuksessa eri ekspansiivisen oppimisen kehittämiskynnysten paljastamat lisäarvot on mahdollista tuottaa uusi malli eri oppimismuotojen yhteensovittamisesta liiketoimintakonseptin uudistamiseksi kansainvälisessä kilpailupaineessa (Kuva 19). Tämä yleinen malli kuvaa teoreettista viitekehysmallia paremmin dynaamisessa toimintaympäristössä todellisuudessa esiintyvää moniulotteista oppimista ja menestymisen ehtoja sekä paljastaa myös piileviä tekijöitä, joihin kansainvälisessä kilpailussa selviytymään pyrkivien yritysten tulee kiinnittää huomiota kehittääkseen itselleen kilpailukykyisen liiketoimintakonseptin. Mallintaminen kohdistuu strategiseen kehitysprosessiin tilanteessa, jossa

- perinne ei enää tue kehitysprosessia
- yritys joutuu itse luomaan kehitysprosessinsa sekä oppimaan uusia toimintatapoja ja toimintakonsepteja
- huonekalualalla tyypillinen jakelutien valta näyttäytyy kansainvälisen asiakkaan kautta.

Lisäksi tutkimuksella pyritään ehdottamaan strategisen kumppanuussuhteen käsitteitä, elementtejä, mallintamisperusteita sekä väitteitä ja ehdotuksia siitä, mihin seikkoihin perinteisellä toimialalla toimivan yrityksen on syytä kiinnittää huomiota selviytyäkseen vaativassa jatkuvasti uudistuvassa kilpailussa.



Kuva 19. Malli eri oppimismuotojen yhteensovittamisesta liiketoimintakonseptin uudistamiseksi kansainvälisessä kilpailupaineessa.

Empiirisen tapaustutkimuksen keskusyrityksen Havukainen Oy:n liiketoimintakonseptin toimijaroolin kehittämisprosessi käsittää etenemisen tasokkaasta erikoistuneesta massatuotannosta sopimusvalmistukseen ja edelleen yhteisvastuulliseen tuotekehityskumppanuuteen ja viimeisessä vaiheessa ennakoivaksi kansalliseksi strategiseksi kumppanuuksi. Tämä liiketoimintakonseptin kehitystason nousu kuvaa samalla yrityksen paineistettua kehittämis- ja oppimisprosessia jatkuvasti uudistuvassa ja yllätyksiä sisältävässä kansainvälisessä kilpailussa selviytymiseksi. Asiakassuhteen säilyttäminen päämieheen kilpailuympäristön paineita uhmaten merkitsee toimittajayrityksen roolin vahvistumista toimijana asiakkaan silmissä sekä koko asiakkaan strategisessa verkostossa. Malli eri oppimismuotojen yhteensovittamisesta liiketoimintakonseptin uudistamiseksi kansainvälisessä kilpailupaineessa (kuva 19) kuvaa, kuinka perinteisellä toimialalla toimivan yrityksen ja sen pääasiakkaan suhde joutuu monenlaiseen paineeseen suhteen kehityksen ja alan kilpailulogiikan myötä. Tutkimuksen kuluessa kehitetty malli ilmentää dynaamisuutta monella tavalla, kuten itse dynaamisen prosessin sekä muutostilanteen elementtien välisten riippuvuuksien osalta. Asiakaslähtöisyyden ja asiakassuhteen synnyttämän asiakaspaineen sekä toimialan yleisen kehityspaineen sekä konkreettisten tilannesidonnaisten kilpailupaineiden synnyttämän kilpailuympäristön paineen ristipaineessa paineistuu itse toiminta, osaamiset ja kapasiteetti sekä viime kädessä suhteet. Kuten viitekehyksellisissä johtopäätöksissä (kappale 3.3) jo todettiin, vaativa kilpailuympäristö paineistaa toimittajayrityksen toisaalta suoraan jatkuvaan osaamisen ja kyvykkyyksien kehittämiseen, ja toisaalta se synnyttää asiakkaalle oman selviytymispaineen ja sitä kautta luo painetta toimittajayrityksen ja sen asiakkaan välisen epäsymmetrisen liikesuhteen kehittämiseen. Kehittämisprosessia voidaan kuvata myös eri oppimismuotojen avulla niin, että kansainvälisessä kilpailupaineessa selviytyminen edellyttää soveltamis- ja käyttämisluonteisten, kritiikki- ja analyysiluonteisten sekä viime kädessä keksimis- ja yhteistyöluonteisten oppimismuotojen dynaamista yhteensovittamista eli samanaikaista moniulotteista oppimista.

Empiirinen tutkimus paljastaa, mihin seikkoihin tutkittavassa empiirisessä tapaustutkimuksessa kehityksen nähtiin huipentuvan eri tilanteissa. Tutkimuksen tuloksena syntynyt malli eri oppimismuotojen yhteensovittamisesta liiketoimintakonseptin uudistamiseksi kansain-

välisessä kilpailupaineessa tuo lisää tietoa aikaisempaan teoreettiseen tietämykseen dynaamisessa ja yllätyksiä sisältävässä kilpailussa mukana pysymisen edellytyksistä perinteisellä toimialalla koskien erityisesti asiakas- ja verkostosuhteiden kehittämistä sekä osaamisen ja kykyjen kehittämistä vaativassa toimintaympäristössä. Ensimmäiseksi empiirinen tutkimus nostaa tarkastelun keskiöön *kolme tärkeää kansainvälisen kilpailun paineistaman kehittämisen muutosulottuvuutta: asiakkaan ongelmia ratkaisevien (a) konkreettisten toimintakäytäntöjen jatkuvan uudistamisen, (b) liikesuhteiden sekä (c) osaamisen ja kyvykkyyksien jatkuvan kehittämisen sekä näiden kolmen oppimisen ulottuvuuden dynaamisen yhteensovittamisen kilpailukykyiseksi liiketoimintakonseptiksi toimialan yleisen kehittämisilmaston sisällä.*

Toiseksi empiirinen aineisto tuo malliin kolmen muutosulottuvuuden keskinäisen riippuvuuden lisäksi kunkin elementin keskeisimmät edellytykset, jotka niinkään riippuvat toisistaan. Liikesuhteiden kehittäminen paineistaa yrityksen kehittämään aitoa asiakaslähtöisyyttä. Aidon asiakaslähtöisyyden toteuttamisen tärkeimmät edellytykset ovat empiirisen aineiston valossa toimijoiden *tahto yhteisvastuulliseen toimintaan, avoimuus ja jatkuva yhteydenpito sekä harkittujen riskien ottaminen* osoituksena luottamuksesta ja sitoutumisesta yhteistyökumppaniin.

Kolmanneksi empiirinen tapaustutkimus paljastaa toimialan yleisen kehittämisilmaston sekä konkreettisten tilannesidonnaisten kilpailutilanteiden muodostaman kilpailuympäristön dynaamisuu den, laajuuden ja vaativuuden sekä sen luomat eri tyyppiset paineet toimittajayritykselle eri vaiheissa. Ikea Trading Services Oy, Havukainen Oy:n yhteistyöverkosto ja muiden suomalaisten Ikean avaintoimittajien verkostot muodostavat yhdessä laajan kansallisen kilpailuverkoston (kuva 18), joka kilpailee vastaavanlaisia Ikean muiden maiden ostokonttorien muodostamia kilpailuverkostoja vastaan. Verkottuneiden kilpailijoiden muodostama kilpailuverkosto on nykyvaiheessaan globaali, koko maailman kattava, ja siinä olosuhteet muokkautuvat uudelleen ja luovat siten koko ajan paineita jatkuvuudelle. Sekä alan yleinen kehittämisilmasto, joka korostaa muun muassa kustannustehokkuuden kehittämistä, sekä verkottuneiden kilpailijoiden muodostama kilpailuverkosto vaikuttavat välillisesti myös suomalaisen toimittajayrityksen toimintaratkaisuihin ja toiminnan suunnitteluun. Empiirinen tapaustutkimus osoittaa, että kilpailupaineen paineistama osaamisen ja

kykyjen jatkuva kehittäminen edellyttää ensi sijassa toimittajayritykseltä *vahvaa tulevaisuuden visiota ja tahtoa olla paras, laajaa teknologian kehityksen ennakointia* sekä *tilanneherkkyyttä* aistia asiakkaiden nykyiset ja tulevat tarpeet.

Neljänneksi tutkimuksen empiirinen aineisto osoittaa, että toimittajayritykselle kehittäminen ei ole ollut yksiselitteistä ja järjestelmällistä, vaan pikemminkin myös negatiivisia kehityspolvekkeita sisältävää vähittäistä paineistettua oppimista, jonka avulla yritys on pyrkinyt vastaamaan kerta kerran jälkeen entistä suurempaan asiakkaan antamaan haasteeseen. Asiakkaan ongelmat koskevat tuotteen määrää, hintaa, laatua ja toimitusvarmuutta sekä mallistoa, joihin ongelmien ratkaisupaine voi kohdistua joko yksitellen tai yhdessä. Mitä monitahoisempi ja vaikeampi asiakkaan ongelma on, sitä suuremmat ovat myös epäonnistumisen riskit. Vähittäinen kehittäminen ja asiakaspaineiden asettamiin haasteisiin vastaaminen vaativat sekä asiakas- että verkostosuhteiden että osaamisen ja kykyjen yhteensovittamista nimenomaiseen operatiiviseen tilanteeseen kilpailukykyisen toimintakäytännön löytämiseksi, samalla kun se opettaa toimittajayritystä hallitsemaan entistä paremmin eri tyyppisiä paineita sekä kehittämään samalla jatkuvan kehittämisen kulttuuria.

Viidenneksi empiirinen tapaustutkimus tuo esiin oppimisen muotojen tai osaprosessien kehittymisen kansainvälisessä kilpailupaineessa. Ensimmäisessä kehittymiskynnyksessä, jossa toimittajayritys pyrki oppimaan asiakassuhteensa edellyttämät pelisäännöt, tärkeimmäksi toimittajan oppimisen muodoksi osoittautui konkreettisten toimintakäytäntöjen kehittäminen. Näitä kehittämispennistuksia voidaan Engeströmin (1995: 97–99) mukaan nimittää soveltamis- tai käyttämisluonteisiksi oppimisprosesseiksi. Asiakkaan ongelmia ratkaisevat konkreettiset toimintakäytännöt ovat tyypillisiä yritysten kehittämistavoitteita lyhyen aikavälin painetilanteissa. Toisessa kehittymiskynnyksessä, liikesuhteen koettelu prosessissa, soveltamis- tai käyttämisluonteisen oppimisen muotojen ohella toimittajayrityksen elinvoimaisena pysymisen kannalta merkityksellisiksi muodostuivat etenkin suhdeosaamisen kehittämiseen liittyvät kritiikki- ja analyysiluonteiset oppimisprosessit. Kolmannesta kehittymiskynnyksestä, jolloin toimittajayritys kehittyi sopimusvalmistajasta yhteisvastuulliseksi tuotekehityskumppaniksi, oli erotettavissa kritiikki- ja analyysiluonteisten sekä soveltamis- tai käyttämisluonteisten oppimisen muotojen lisäksi myös keksimis- ja yhteistyöluonteisia oppimisen muotoja. Neljännessä kehittymiskynnyksessä,

liikesuhteen strategisen syventämisen prosessissa, korostuivat aikaisempaa yhä selvemmin yhteistyöluonteiset oppimisen muodot. Asiakas- ja verkostosuhteiden sekä osaamisen ja kyvykkyyksien jatkuva kehittäminen edustavat toimittajayrityksen pitkän aikavälin kehittämistavoitteita ja epäsuoraa oppimista. Painetilanteessa konkreettisten toimintakäytäntöjen oppiminen on tyypillinen suora oppimisen haaste, joka johtaa ajan myötä pitkän tähtäimen menestymiseen tähtäävään välilliseen, epäsuoraan oppimiseen.

Kuudenneksi kehittämiskulttuuria voi empiirisen tapaustutkimuksen perusteella luonnehtia toimintatavaksi, joka muodostuu peräkkäisistä, kiihtyvistä ja vaikeutuvista paineistetuista oppimiskynnyksistä selviytymisestä. Fenomenografinen tapa kokea ilmiö yhdistää sisäisen ja ulkoisen maailman yhdeksi tietoisuudeksi toisin kuin dualistinen tapa, jossa ilmiö koetaan toisaalta sisäisenä ja toisaalta ulkoisena. Myös "kehityksen kehittyminen", kehittämiskulttuuri, on sekä sisäisen että ulkoisen, subjektiivisen ja objektiivisen maailman yhdistämistä yhdeksi tietoisuudeksi. Yrityksen sisäinen maailma on tekoja ja suhteita, kun sen sijaan ulkoinen maailma on aktiivinen kilpailuympäristö, joka luo yritykselle erityyppisiä paineita eri vaiheissa.

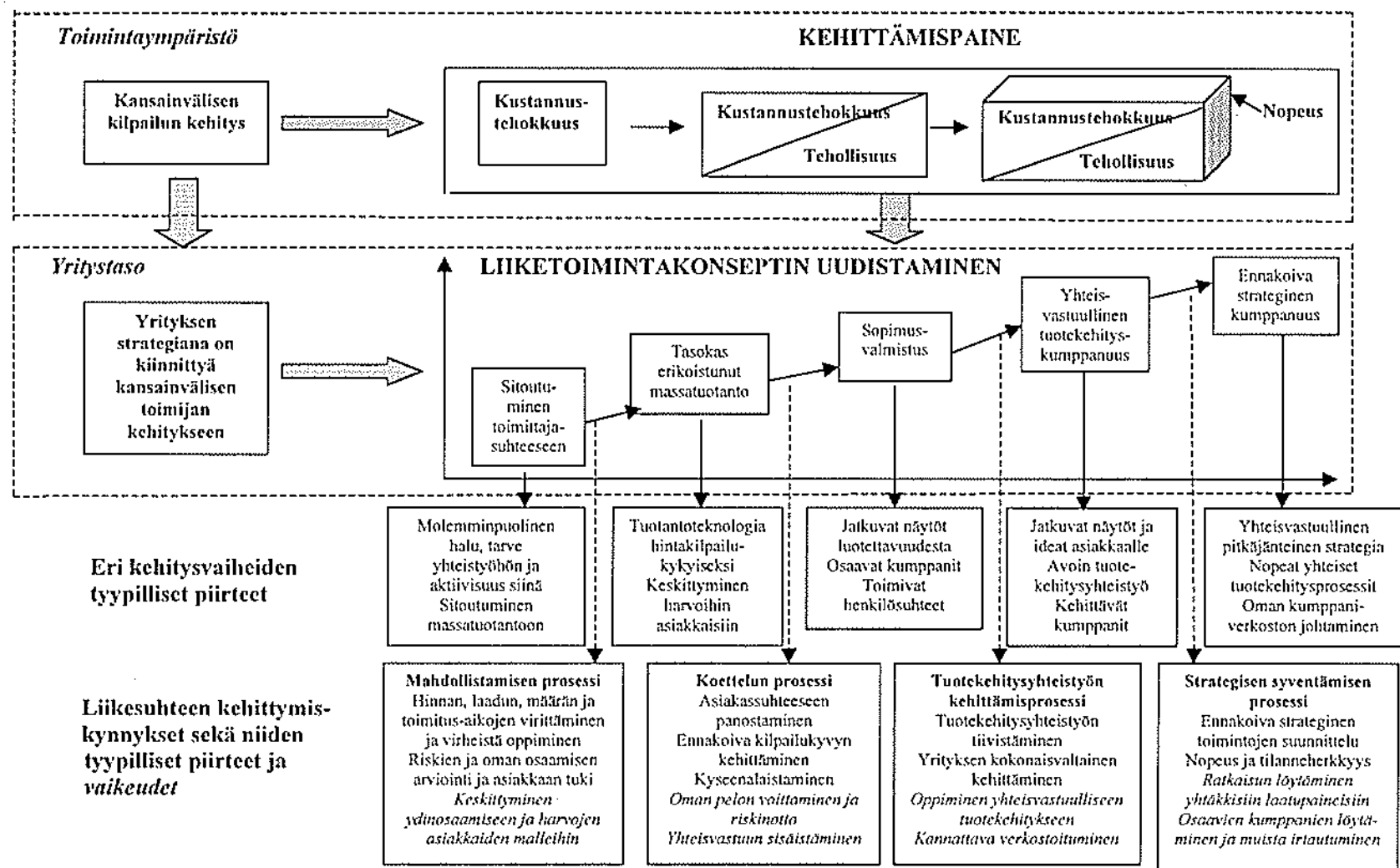
Lopuksi voidaan todeta, että empiirisen ydinverkoston tapaustutkimuksen kontribuutio on tutkittavan ilmiön kokonaisvaltaisen ymmärryksen tuottamisessa yrityksen ja sen liiketoimintakonseptin kehittymisestä kehitysvaiheesta toiseen. Kriittisten, intensiteetiltään suurten tapahtumaketjujen analysoinnin kautta empiirinen tapaustutkimus paljasti, että epäsymmetrisessä liikesuhteessa toimivalla yrityksellä, jonka strategiana on kiinnittyä kansainvälisen päämiehensä kehitykseen, toimintaympäristö on paljolti toisenlainen kuin teoreettisen mallin pohjalta on ajateltavissa. Tapaustutkimus toi esiin toimintaympäristön monivivahteisuuden, jatkuvan liikkeen, nopeuden, verkottumisen, ja kasvavan vaikeusasteen sekä tuotti sitä kautta entistä paremman ymmärryksen koskien epäsymmetrisessä liikesuhteessa toimivan yrityksen oppimis- ja selviytymisprosessia kovenevassa kansainvälisessä kilpailussa. Tutkimuksen tuottama malli eri oppimismuotojen yhteensovittamisesta liiketoimintakonseptin uudistamiseksi kansainvälisessä kilpailupaineessa (kuva 19) on hypoteettinen edelleen siinä mielessä, että se ehdottaa elementtejä ja niiden välisiä suhteita. Yleistettävissä se ei kuitenkaan "mallina" vielä ole.

6 Tutkimuksen johtopäätökset ja arviointi

6.1 Yhteenveto tutkimusasetelmasta

Käsillä oleva tutkimus käsittelee kehittämisprosessia perinteisellä toimialalla toimivan valmistajan näkökulmasta tilanteessa, jossa yritys pyrkii selviytymään vaativan ja monimutkaistuvan kansainvälisen toimintaympäristön kehityksessä pitkällä aikavälillä ja kehittymään asiakassuhteessaan kansainväliseen päämieheensä. Yritystasolla kilpailun jatkuva kehittyminen voi synnyttää valmistajan strategiaksi kiinnittyä kansainvälisen toimijan kehitykseen. Tämä strategia luo puolestaan paineen liiketoimintakonseptin jatkuvaan kehittämiseen. Tutkimus lisää ymmärrystä liiketoimintakonseptin kehittämisprosessin logiikasta, yrityksen kehittämisestä vaiheesta toiseen sekä eri kehittämiskynnysten tasosta ja niiden vaatimuksista. Tutkimuksen tuottamaa holistista näkemystä paineistetun kehittymisen synnyttämästä liiketoimintakonseptin jatkuvasta uudistamisesta voidaan kuvata epäsymmetrisen liikesuhteen kehittymisen kokonaisvaltaisella prosessimallilla (kuva 20). Empiirisen tapaustutkimuksen avulla kehitetty prosessimalli kuvaa keskeisimmät elementit, jotka yrityksen on kussakin liiketoimintakonseptin kehitysvaiheessa hallittava, ja tiivistää empiirisen tapaustutkimuksen ehdottamat, liiketoimintakonseptien välisiin siirtymävaiheisiin (kehittämiskynnyksiin) liittyvät keskeisimmät tekijät. Samoin se ehdottaa huomion kiinnittämistä elementtien keskinäisiin suhteisiin ja niiden kokonaismerkitykseen.

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että tapaustutkimuksen keskusyritykselle ja sen keskeisille yhteistyökumppaneille paineistettujen kehittämiskynnysten läpi eläminen merkitsee osamisvaatimusten lisääntymistä kilpailukyvyn ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Mitä enemmän epäsymmetrinen liikesuhde syvenee ja liiketoimintakonsepti kehittyy, sitä laajemmin yritysten on ennakoitava tulevaa kehitystä kilpailussa mukana pysymiseksi. Ensimmäinen kehittämiskynnys, suhteen mahdollistamisen prosessi, on toimittajayritykselle asiakassuhteen pelisääntöjen opettelemisen vaihe, mikä merkitsee yrityksen omaa, pääasiassa omaehtoista ja asiakkaan mahdollisesti tukemaa kehittymistä konkreettisten toimintakäytäntöjen kehittämiseksi ja liikesuhteen käynnistämiseksi. Toinen kehittämiskynnys, liikesuhteen koettelu prosessi, edellyttää konkreettisten toimintakäytäntöjen kehittämisen ohella



Kuva 20. Epäsymmetrisessä liikesuhteessa toimivan yrityksen kehitysprosessi kansainvälisessä kilpailupaineessa.

myös suhdeseaamisen kehittämistä. Kolmas kehittämiskynnys, tuotekehitysyhteistyön kehittämisen prosessi, edellyttää jo syvällisemmän yhteistyön oppimista, innovatiivisuutta ja avointa tuotekehitysyhteistyötä, jossa yritys kehittyy tuotekehitysyhteistyössä sekä myös prototyypin yhteisessä kehittämisessä. Neljännessä kehittämiskynnyksessä, liikesuhteen strategisen syventämisen prosessissa, korostuivat aikaisempaa yhä selvemmin yhteistyöluonteiset oppimisen muodot. Liikesuhteen strateginen syventäminen on välttämätöntä menestymiseksi kansainvälisillä kentillä, sillä eri puolilla maapalloa olevat asiakkaan edustajat kilpailevat keskenään ja virittävät oman alueensa osaajajoukkueita volyyymikauppojen saamiseksi. Oma joukkuetta kehitettäessä samalla myös vastustajat kovenevat. Oppimis-paine kasvaa siten kahdesta suunnasta. Kysymys on mitä ilmeisimmin kilpailukyvyntä parantamisesta kansallisen strategisen yhteisvastuun kautta: yhteisten vahvuusalueiden ja mahdollisuuksien etsimisestä ja vahvistamisesta, verkostokumppanien johtamisesta, ”orkesteroinnista” (Möller, Svahn & Rajala 2002), ulkomaisia verkostoja vastaan, tahdosta olla muita nopeampi ylivoimaoppija sekä laajemman näkemyksen hankkimisesta. Kehityksen edetessä yrityksen on kansainvälisessä kilpailupaineessa selviytyäkseen pystyttävä entistä enemmän visioimaan tulevaisuuttaan, kyseenalaistamaan olemassa olevia käytäntöjä, ennakoimaan teknologian kehittymistä, kehittämään herkkyyttään asiakkaaseen päin ja kehittämään itse uusia ratkaisuja. Tältä osin tutkimuksen tulokset tukevat myös Virkkusen (2002) väitettä eri alojen tulevaisuudennäkymien yhteensovittamisen merkityksellisyydestä uusien tuotteiden ja konseptien kehittämisessä.

Epäsymmetrisessä liikesuhteessa toimivan yrityksen kehittämisen prosessimalli (kuva 20) ottaa huomioon yrityksen aktiivisen painetilanteen: toisaalta yrityksen toimintaympäristön ja sen virittämän oppimis-paineen toimintaympäristössä toimimiseksi, ja toisaalta toimintaympäristön paineen yrityksen strategian ja liiketoimintakonseptin vaiheittaiseen uudistamiseen. Malli tuo esiin sekä toimintaympäristössä tapahtuvan kehityksen että sen vaikutukset yrityksen strategiaan ja liiketoimintakonseptiin samoin kuin ne ydinasiat, jotka yrityksen on kussakin liiketoimintakonseptin kehitysvaiheessa hallittava, sekä keskeiset oppimiskohteet ja vaikeudet kehittämiskynnyksissä eli siirtymävaiheissa aikaisemmasta liiketoimintakonseptista entistä kehittyneempään liiketoimintakonseptiin. Prosessimallin tuottaman kokonaisymmärryksen perusteella voidaan väittää, että *jos yritykset eivät jatkuvasti*

opi ja uudista liiketoimintakonseptiaan eivätkä kulje jatkuvan kehittämisen polkua pitkin, niiden mahdollisuudet toimia dynaamisessa toimintaympäristössä heikkenevät tuntuvasti.

Maailmanlaajuisesti toimivien yritysten toimintaympäristöä leimaa kilpailun jatkuva kehittyminen. Jos yritys valitsee strategiakseen kiinnittymisen kansainvälisen toimijan kehitykseen, kilpailun kiristyminen synnyttää yrityksille tyypillisesti ensin *kustannustehokkuuden* (cost efficiency) kehittämispaineen, jota yrityksen on kyettävä jatkuvasti hallitsemaan. Ajan kuluessa kustannustehokkuuden paineen ohteen syntyy *tehollisuuden* (effectiveness) paine eli paine kustannustehokkuuden lisäksi oppia ottamaan huomioon tuotteiden markkinakysyntä, toisin sanoen tekemään oikeita asioita. Yrityksen, joka pyrkii pysymään elinvoimaisena dynaamisessa toimintaympäristössä, pitää oppia elämään myös asiakasrajapinnassa, mikä vaatii kumppanuuden hallintaa, sekä sitä, että yrityksen on kyettävä osoittamaan verkostolle oma arvonsa verkoston kilpaillessa muita verkostoja vastaan. Tapaustutkimus edustaa juuri tämänkaltaista ajattelua. Kansainvälisessä kilpailussa kehittymään pyrkiville yrityksille ei kuitenkaan enää riitä kustannustehokkuuden ja tehollisuuden kehittäminen, vaan niihin liittyvä oppiminen on saavutettava entistä nopeammin. Kilpailukykyyn ei enää riitä pelkkä alhainen hinta, vaan kilpailukykyä voi luonnehtia hinnan ohella muita edellä olevana osumatarkkuutena. *Tutkimus paljastaa toisin sanoen nopeuden kolmanneksi kriittiseksi kilpailutekijäksi kiristyvässä kansainvälisessä kilpailussa.*

Epäsymmetrisen liikesuhteen kehittymisen prosessimalli edustaa nimensä mukaan prosessimallinnusta, joka yleisesti tuo esiin muun muassa pysyvyyttä, muutosta, intensiteettiä ja suuntaa. Se lisää kokonaisvaltaista ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, osoittaa kansainvälisessä kilpailupaineessa selviytymään pyrkivän yrityksen kehitysprosessin pitkäkestoisuuden, kokonaisvaltaisuuden, laajuuden ja moninaisuuden sekä tuo esiin kehittymisen vaihteellisuuden. Mallissa aktivoitu kilpailuympäristö tuo myös esiin kehittymisen vaikeudet ja osoittaa, että prosessissa toimijoiden roolit ovat monimutkaistuvia ja erittäin vaativia, kun kilpailuympäristöt muuttuvat.

Teoreettisessa osassa (ks. kappale 3.3) luonnehdittiin epäsymmetrisessä liikesuhteessa toimivan yrityksen kansainvälisessä kilpailupaineessa selviytymisen problematiikkaa esittämällä kysymyksiä kehittymisen vaiheistuksesta, kehittymiskynnyksistä ja niiden vaativuu-

den kehittymisestä sekä kestoajasta. Empiirisen strategisen tapaustutkimuksen pohjalta on mahdollista yleisesti todeta seuraavaa:

- Epäsymmetrisessä liikesuhteessa toimiva yritys voi joutua käymään läpi useita kehitysvaiheita ja uudistamaan liiketoimintakonseptiaan useaan otteeseen kyetäkseen kiinnittymään kansainvälisesti toimivan päämiehen kehitykseen ja selviytyäkseen kansainvälisessä kilpailupaineessa.
- Yritys voi käydä läpi eri kehitysvaiheet nopeastikin, mutta se vaatii yritykseltä huomattavan paljon resursseja ja ponnisteluja.
- Epäsymmetrisessä liikesuhteessa toimivan yrityksen kehittyminen suoraan alimmalta kehittämiskynnykseltä ylimmälle ei ole todennäköinen kehityspolku, sillä varsinkin suhdeosaamisen kehittyminen vie aikaa ja vaatii monissa välillä olevissa kehittämiskynnyksissä osoitettuja näyttöjä päämiehelle.
- Pitkäjänteisen kilpailukyvyyn rakentamisessa yrityksen eteen tulevat kehittämiskynnykset ovat keskenään erilaisia ja vaikeutuvia, ja niiden ylittäminen vaatii yritykseltä riskinottoa.
- Yhdestä kehitysvaiheesta seuraavalle pääseminen vaikeutuu suhteen intensiteetin kasvaessa, toisin sanoen kehittämiskynnysten ja samalla oppimisen vaatimustaso kasvaa ja moninaistuu kehittämisen edetessä, joten yrityksen on voitettava monenlaisia ja monentasoisia vaikeuksia kyetäkseen uudistamaan liiketoimintakonseptiaan ja elääkseen läpi kunkin kehittämiskynnyksen.
- Eri kehitysvaiheiden välissä olevien kehittämiskynnysten kesto riippuu konkreettisten toimintakäytäntöjen, suhdeosaamisen sekä osaamisen ja kyvykkyyksien kehittämisen eli soveltamis- ja käyttämisluonteisten, kritiikki- ja analyysiluonteisten sekä yhteistyöluonteisten oppimisen muotojen dynaamisesta yhteensovittamisesta, joka voi olla moninaista.
- Osapuolten näkemysten samansuuntaistaminen nopeuttaa kehittämiskynnysten ylittämistä.

Kehittämiskynnysten luonteen ja sisällön kehittymistä valaistaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa, jossa tarkastellaan asiakaslähtöisen kehittämiskulttuurin syntymistä toimittaja-yrityksessä ja sen strategisessa ydinverkostossa.

6.2 Asiakaslähtöisen kehittämiskulttuurin kehittyminen

Tutkimuksen perusteella kahtaalta tulevan paineen – asiakaspaineen ja vaativan kilpailuympäristön paineen – paineistamana yrityksen liiketoimintakonseptin jatkuvan kehittämisen prosessi etenee, jos prosessin elementit kehittyvät samaan suuntaan ja ovat tasapainossa toistensa kanssa. Tutkimus osoittaa, että vaativassa asiakassuhteessaan menestymään pyrkivän toimittajayrityksen liiketoimintakonsepti voi kehittyä, jos sekä kehittämisen ja oppimisen kohde että keinot tähtäävät samaan tavoitteeseen. Toisin sanoen, *tärkeää asiakasta priorisoivan aidon asiakaslähtöisyyden sekä osaamisen jatkuvan kehittämisen on oltava samansuuntaisia eli tähdättävä lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle, ja lisäksi niiden on oltava tasapainossa toistensa kanssa, jotta käytännön toiminnoissa ilmenevät ongelmat ja ristiriidat on mahdollista ratkaista sovittamalla yhteen asiakas- ja verkostosuhteet, osaaminen ja kyvykkyys toimintakäytäntöihin ja saavuttaa uusi kehitysvaihe kilpailukyvyyn parantamiseksi.* Tutkimuksesta käy lisäksi ilmi, että *oppimiseen vaikuttaa epäsuorasti myös alan yleinen kehittämisilmasto,* kuten esimerkiksi huomion kiinnittäminen kustannustehokkuuteen ja sitä kautta kehityksen nopeuttaminen ja manipuloiminen. Tutkimus tukee siten Möllerin, Svahnin, Rajalan ja Tuomisen (2002) sekä Bångensin ja Araujon (2002) näkemyksiä, joiden mukaan oppiminen ei ole pelkästään yrityskohtainen ilmiö, vaan osittain riippuu osaamisen jakautumisesta yritystä ympäröivässä laajemmassa järjestelmässä.

Tutkimustulosten perusteella liikesuhteeseen ja henkilökohtaisiin suhteisiin liittyvät tekijät ovat kietoutuneet toisiinsa varsin monimutkaisin tavoin. Tulokset antavat lisätodisteita Gulatin ja Gargiulon (1999) verkostojen kehittymisen mallille, jossa strateginen toiminta ja sosiaalinen verkosto ovat läheisesti kietoutuneet toisiinsa. Tämä tutkimus korostaa sitä, että sitoutuminen epäsymmetriseen liikesuhteeseen dynaamisessa ympäristössä toimivan asiakkaan kanssa edellyttää yritykseltä sekä liikesuhteiden, osaamisen että konkreettisten toimintakäytäntöjen jatkuvaa kehittämistä ja syventämistä. Yrityksen on toisin sanoen opiskeltava koko ajan kaikilla näillä ulottuvuuksilla. Lisäksi sen on syytä edistää näiden ulottuvuuksien keskinäistä riippuvuutta, koska kilpailussa on mukana aina joku, joka voittaa kyseisen yrityksen yhdellä ulottuvuudella. Tämän tutkimuksen tulokset puoltavat näkemystä toimittajien ja asiakkaan syklisestä, toisiinsa kietoutuneesta yhteisen kehitty-

misen prosessista (esim. Spekman ym. 2001; Mainela 2002). Empiirinen todistusaineisto korostaa myös liikesuhteiden ja sosiaalisten suhteiden kehittymistä samanaikaisesti. Mitä paremmin aikaisempi liiketoimintakonsepti on johdettu ja rakennettu ja vuorovaikutteisesti viritetty, sitä helpompi on kohdistaa huomio seuraavan kehitysvaiheen konseptin ytimeen.

Paineistetun kehitymisprosessin muutoksen suuntaa on empiirisen aineiston pohjalta mahdollista *kuvata laajenevana ja samanaikaisesti kiihtyvänä osaamisen kehittämisenä* niin toimittajayritykselle kuin sen omille alihankkijoille ja yhteistyökumppaneille sekä asiakkaan edustajalle ja asiakasyritykselle. Paineet sekä asiakkaiden vaatimusten jatkuvasta lisääntymisestä että kilpailijoiden jatkuvasta kehittymisestä lisääntyvät ja nopeutuvat jatkuvasti. Prosessia voi verrata vaatimattomasta alusta koko ajan nousujohteisesti laajenevaan spiraalimaiseen kehään, jossa aina seuraavan kynnyksen sisältämien vaiheiden lukumäärä ja kokonaiskesto-aika on aikaisempaa sykliä suurempi. Paineistetun kehittämisen ehdot toisin sanoen kovenevat koko ajan, sillä toimialan kansainvälisen kehityksen muutos synnyttää entistä jyrkempiä, tiukempia ja nopeampia muutospaineita esimerkiksi malliston muutosten suhteen. Jatkuvuuden turvaamista voidaan empiirisen tapaustutkimuksen perusteella kuvata itseohjautuvaksi yhteistoimintaprosessiksi. Yhden kehitysvaiheen päätyminen synnyttää tarvetilan seuraavaan kehitysvaiheeseen ja samalla pitää sisälleen edellisen vaiheen kehittämispit palautteena sekä toimittajayritykselle että asiakkaalle ja luo edellytykset seuraavalle liiketoimintakonseptin kehittämisen tasolle. Näin ”kehittyminen kehittyi” eli syntyy kehittämiskulttuuria. *Pysyminen korkeammalla toiminnan tasolla edellyttää toisin sanoen kehittämiskulttuuria, jossa on opittava oppimaan yhä syvemmin ja nopeammin.* Kuten edellä kappaleessa 5.6 todettiin, empiirisen tapaustutkimuksen perusteella kehittämiskulttuuria voi luonnehtia toimintatavaksi, joka muodostuu sekä peräkkäisistä että kiihtyvistä paineistetuista oppimiskynnyksistä selviytymisestä (Engeström 1987; Lindman 1997; Schein & Coutu 2002), ja jonka kehittyminen vie vuosia. Kehittämiskulttuuria voidaan myös pitää asiakaslähtöisyyden täyttymyksenä.

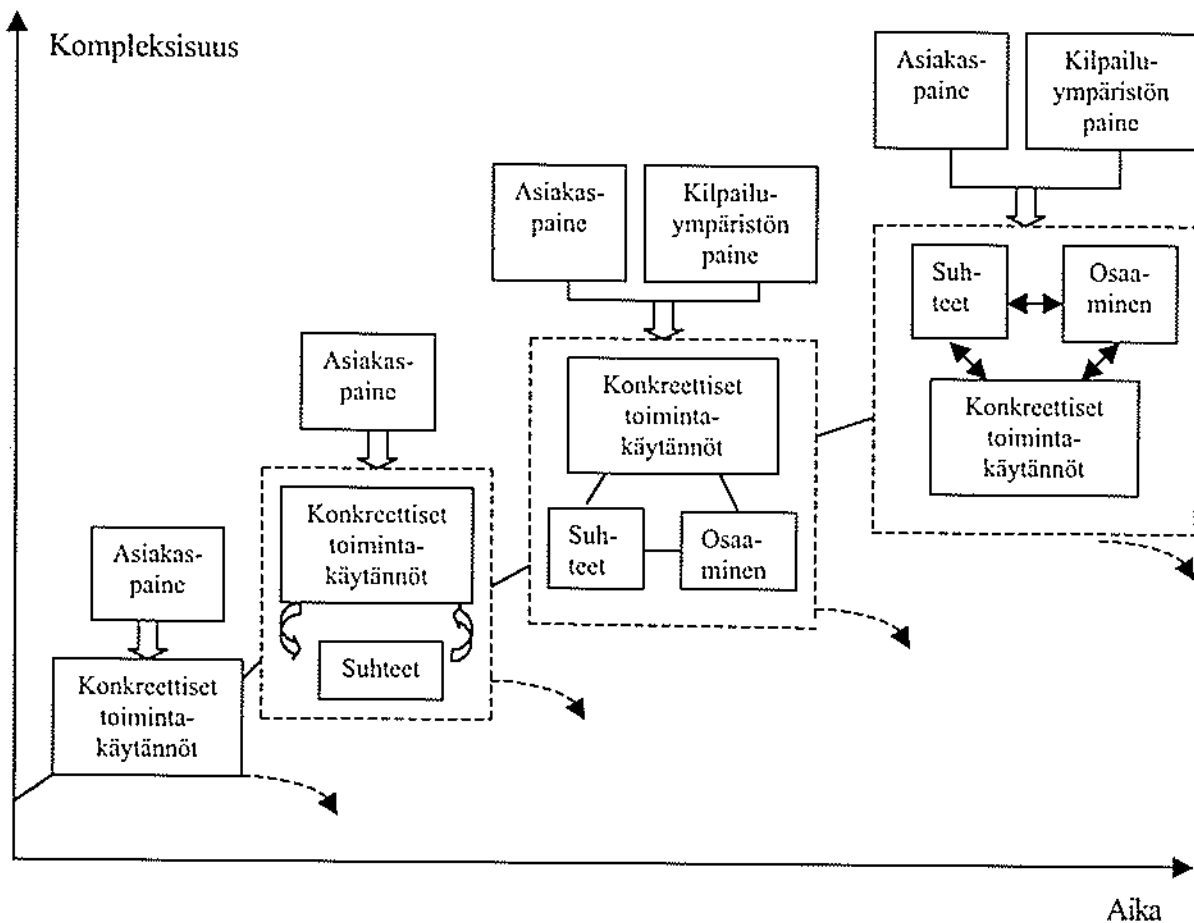
Tutkimuksen perusteella asiakaslähtöisen kehittämiskulttuurin kehittymistä voidaan pitää mallintamishaasteena, jota on mahdollista kuvata kuvan 21 esittämällä tavalla yrityksen liiketoimintakonseptin uudistumisprosessina kehitysvaiheesta toiseen johtavien siirtymävaiheiden vaativuuden lisääntymisen avulla. Näiden siirtymävaiheiden eli kehittämiskyn-

nysten vaativuuden lisääntyminen ilmentää samalla kehittämiskulttuurin syntymistä ja kehittymistä perinteisellä toimialalla toimivassa yrityksessä tilanteessa, jossa yritys pyrkii kehittymään kansainvälisen päämiehensä asiakassuhteessa. Tämänkaltainen mallinnustapa hahmottaa samalla voimistuvaa oppimisen kehää kehitysprosessin edetessä (Lindman 1997: 291) sekä niitä edellytyksiä, joilla yritys voi hallita asiakas- ja kilpailuympäristön painetta. Kehittämiskulttuurin kehittyessä ensin aktivoituu asiakaspaine, joka paineistaa yrityksen konkreettisten toimintakäytäntöjen, kuten hinnan, määrän, laadun ja toimitusvarmuuden kehittämiseen. Seuraavassa vaiheessa asiakkaan kehitykseen kiinnittyminen paineistaa yrityksen konkreettisten toimintakäytäntöjen lisäksi pitämään yllä ja kehittämään luottamuksellisia suhteita avainasiakkaisiin.

Kilpailuympäristön laajetessa maan rajojen ulkopuolelle ja dynaamistuessa asiakaspaineen ohien aktivoituu myös kilpailuympäristön paine kehittää jatkuvasti yrityksen osaamista ja kilpailukykyä. Kahtalainen paine merkitsee yrityksessä konkreettisten toimintakäytäntöjen eli hinnan, laadun, määrän ja toimitusvarmuuden kehittämistä edelleen sekä samalla myös sekä suhteiden että myös osaamisen kehittämistä kohti aktiivista ideoiden ja näkemysten tuottamista päämiehelle. Prosessin neljännessä vaiheessa konkreettiset toimintakäytännöt on suhteutettava suhteiden ja osaamisen kehittämiseen, mikä vähentää niiden suhteellista merkitystä aikaisempiin vaiheisiin verrattuna. Kuva 21 osoittaa kehittämiskulttuurin kehittymisen sekä paineiden laajenemisena asiakaspaineesta kilpailuympäristön paineeseen että oppimisen laajenemisena suorasta oppimisesta (konkreettiset toimintakäytännöt) epäsuoraan oppimiseen (liikesuhteet sekä osaaminen ja kyvykkyys) ja suoran oppimisen suhteellisen merkityksen vähenemisenä ja epäsuoran oppimisen suhteellisen merkityksen lisääntymisenä. Samalla oppiminen vaikeutuu ja edellyttää entistä monitahoisempia oppimisen muotoja alkaen soveltamis- ja käyttämisluonteisista oppimisen muodoista ja edeten kohti kritiikki- ja analyysiluonteisia oppimisprosesseja ja edelleen kohti yhteistyöluonteisia oppimisprosesseja.

Tutkimuksen perusteella voidaan väittää, että *kehittymisprosessin edetessä sekä paineen että suhteen kompleksisuus lisääntyy, ja kehittyminen edellyttää yritysten hallitsevan konkreettisten toimintakäytäntöjen lisäksi yhä käsitteellisempiä, monitahoisempia ja vaikeaselkoisempia tekijöitä, jotka liittyvät entistä enemmän sosiaaliseen vuorovaikutukseen*

ja toimintojen ennakointiin. Epäsymmetrisessä liikesuhteessa toimivan yrityksen kehittämisprosessia voidaan luonnehtia myös ns. hiljaisen tiedon kypsymiseksi. Alkuvaiheessa liiketoimintakonseptin uudistaminen on yritykselle alitajuista, mutta kehityksen edetessä se muuttuu yhä tiedostetummaksi prosessiksi. Tämä tutkimus laajentaa samalla Lindmanin (1997: 195) näkemystä sallivasta ja kokeiluja suosivasta kehittämiskulttuurista, jossa osaamisen ja uusien tuotteiden kehittämisen lisäksi arvostetaan liikesuhteiden jatkuvaa kehittämistä ja sitoudutaan niiden kehittämiseen, jotta yritykset kykenevät yhä uudestaan kehittämään lisäarvoa tuottavia ratkaisuja asiakkaiden konkreettisiin ongelmiin. Kuvassa 21 kustakin kehittymiskynnyksestä alaspäin osoittavat nuolet ilmentävät lisäksi sitä, että ellei yritys pysty uudistamaan liiketoimintakonseptiaan kussakin kehittymiskynnyksessä selviytyäkseen sen yli seuraavalle kehittyneemmälle liiketoimintakonseptin tasolle osoittaen selkeästi hyödyttävän päämiehensä liiketoimintaa, se ei kehity eikä enää kykene säilyttämään asiakassuhdettaan.

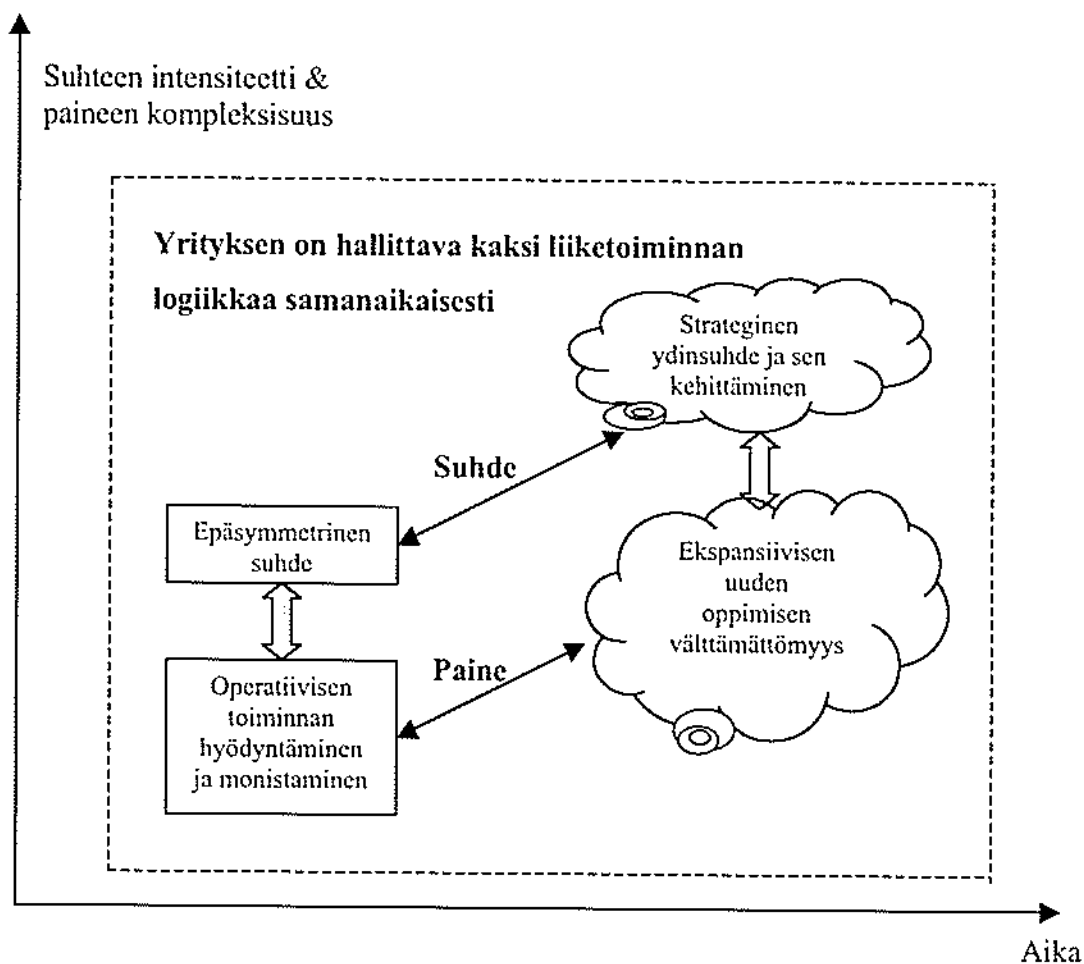


Kuva 21. Kehittämiskulttuurin kehittämisprosessi.

Tämä tutkimus oikeuttaa myös kysymään, ovatko asiakaslähtöisyys tai kilpailu lähtökohtia vai katalysaattoreita epäsymmetrisessä liikesuhteessa toimivien yritysten paineistetuissa kehitymisprosesseissa. Tutkimuksen perusteella voidaan esittää, että ne voivat olla molempia riippuen suhteen luonteesta ja intensiteetistä. Jos päämiehen suhde toimittajaansa on pelkästään toiminnallinen, päämies voi helposti korvata toimittajan esimerkiksi toisella tehokkaammalla toimittajalla. Paine kohdistuu tällöin suhteen kehittämiseen, jolloin kilpailusta ja asiakaslähtöisyydestä tulee katalysaattori kilpailutilanteesta selviämiseksi. Jos päämiehen toimittajasuhde on jo lähtökohdaltaan monitahoinen ja asiakaslähtöinen, niin kilpailuolosuhteet vain virittävät suhdetta eli toimivat katalysaattorina suhteen kehittymiselle kumppanuudeksi. Kun kilpailupaine yllättäen kasvaa, asiakaspainotteinen suhde säätelee kehitystä, joka mahdollistaa sopeutumisen uuteen tilanteeseen. Kilpailupainetilanteissa asiakaslähtöisyyden rooli muuttuu toisin sanoen lähtökohdasta katalysaattoriksi, joka ohjaa liiketoimintakonseptin uudistumista. *Tutkimuksen perusteella voidaankin esittää, että kehittämiskulttuurin osana asiakaslähtöisyyttä pitäisi epäsymmetrisessä liikesuhteessa virittää kumppanuuden suuntaan, että se toimisi painetilanteiden hallitsijana.* Painetilanteiden parempi hallinta motivoi myös kansainvälistä päämiestä toimittajasuhteidensa kehittämiseen sen sijaan, että se korvaisi tehottomat toimittajat tehokkaammilla.

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että perinteisen toimialan toimittajayritys kohtaa samanaikaisesti useita muutoslogiikkoja. Toimialan kansainvälinen ympäristö muuttuu jatkuvasti, ja verkostot kilpailevat keskenään, mitä kehitystä kansainvälinen päämies seuraa koko ajan muuttaen omaa toimintalogiikkaansa globaalien toiminnan ehdoin ja sen paineistamana. Kansainvälinen kilpailupaine näyttäytyy päämiehen toimittajille jatkuvasti muuttuvina paineina, jotka ovat usein yllättäviä ja epäjohdonmukaisia. Kehittämiskulttuuri pitää sisällään jatkuvan jännitteisen tilan, jota on luonnehdittu kuvassa 22 epäsymmetrisen liikesuhteen intensiteetin ja paineen kompleksisuuden lisääntymisenä ajan myötä. Yrityksen on vaati-vaan asiakassuhteeseen kiinnittyäkseen kyettävä samanaikaisesti hallitsemaan kaksi muutoslogiikkaa: (1) hallitsemaan kunkin liikesuhteen kehitysvaiheen edellyttämä operatiivinen toiminta ja epäsymmetrisen liikesuhteen tila saadakseen toiminnastaan mahdollisimman hyvän katteen, ja (2) kehittämään liikesuhteen intensiteettiä asiakaspaineen kasvamisen myötä kohti strategista ydinsuhdetta ja sen edelleen kehittämistä sekä ekspansiivisen kilpailupaineen edellyttämää jatkuvaa uuden oppimista ja sitä kautta valmistautumista

seuraavaan liikesuhteen ja liiketoimintakonseptin vaiheeseen. Kuva 22 täsmentää paineistettujen kehittämiskynnysten sisältöä epäsymmetrisen liikesuhteen vaiheittaisessa kehittämisprosessissa ja kuvaa samalla epäsymmetrian liittymistä erilaisten liiketoimintalogiikojen kautta kehittämiskynnyksiin eli sekvensseihin (Holmlund 1997: 96–97).



Kuva 22. Liikesuhteen intensiteetin ja paineen kompleksisuuden lisääntyminen ajan myötä.

6.3 Yleiset johtopäätökset tutkimuksen pohjalta

Jos jatkuvasti uudistuvassa liiketoimintaympäristössä toimiva yritys päättää pyrkiä kehittämään tuottaakseen entistä suurempaa ja monipuolisempaa lisäarvoa asiakkaalleen, kehittyminen on mahdollista keskittymällä kehittämään yrityksen ydinosaa, syventämällä

yhteistoimintaa asiakkaiden kanssa sekä laajentamalla yhteistoimintaverkostoa niin, että voidaan yhdistää joustavasti eri toimintoja, teknologioita ja osaamisen alueita (Virkkunen 2002: 21–22). Vuorovaikutuksen dynamiikkaa osoittaa Fordin ym. (1986) mukaan se, että vuorovaikutusta voidaan pitää oppimisprosessina. Tällaista kehittymistä on tässä tutkimuksessa käsitelty liiketoimintakonseptin paineistetun kehittymisen prosessina. Tämän eksploratiivisen tutkimuksen pohjalta voidaan tehdä seuraavat yleiset johtopäätökset:

- **Kilpailukontekstin aktivointi tuo esiin kehittymisen vaikeudet**
- **Vaativan asiakkaan kehitykseen kiinnittyminen on paineistettu liiketoimintakonseptin kehittämisprosessi**
- **Kehittyminen etenee kriisien ja riskinoton kautta**
- **Nopeudesta on tullut yksi kilpailukyvyyn kriittinen tekijä**
- **Strategisiin verkostoihin kuuluvien yritysten yhteinen kehittyminen ja luova yhteistyö synnyttävät yhteistä verkostokulttuuria**
- **Yhteiskuntavastuu nousee yhdeksi kilpailuverkostojen tulevaisuuden menestystekijäksi**
- **Asiakkaan tai asiakkaan edustajan fyysinen läheisyys edistää oppimista ja selviytymistä kansainvälisessä kilpailupaineessa.**

Kilpailukontekstin aktivointi tuo esiin kehittymisen vaikeudet

Olemassa olevat verkostoteoriat ja suhdeteoriat korostavat yritysten kilpailukyvyyn kehittämässä samaan suuntaan vaikuttavien voimien muodostamaa kenttää – verkostoa – sekä muuttumatonta tilannetta, suhteiden pitkäaikaisuutta ja stabiileja elementtejä kuten luottamusta. Yrityksen ja yritysverkoston sijoittaminen stabiiliin kontekstiin ei kuitenkaan ole perusteltua, sillä kansainvälinen liiketoimintaympäristö on dynaaminen, yllättävä ja nopeasti uudistuva. Myös suhteet väljähtyvät, joten uusiutumisella on itse-tarkoituksellinenkin merkitys. Tämä tutkimus laajentaa tarvetta kytkeä tarkasteluun

mukaan aktiivinen kilpailuympäristö, jossa verkottuneet kilpailijat välillisesti vaikuttavat yrityksen tekemiin ratkaisuihin ja kehittymiseen sekä kehittämiskulttuurin syntymiseen pitkällä tähtäimellä. Tutkimuksessa kehitetyt mallit eri oppimismuotojen yhteensovittamisesta liiketoimintakonseptin uudistamiseksi kansainvälisessä kilpailupaineessa (kuva 19) ja epäsymmetrisessä liikesuhteessa toimivan yrityksen kehittämisprosessista kansainvälisessä kilpailupaineessa (kuva 20), antavat oman panoksensa tieteelliseen keskusteluun siinä, että *ne pyrkivät ottamaan mukaan kansainvälisen kilpailuympäristön laajuuden ja vaativuuden sekä antavat siten tilaa myös negatiivisille kehityspolvekkeille ja vaikeuksille sekä osittain välttävät liikesuhteen aikaisemmissa tutkimuksissa toistuvasti myönteisesti viritetyn käsitteellistämisen*. Kilpailuverkostossa olosuhteet muokkautuvat uudelleen ja luovat siten koko ajan paineita jatkuvuudelle ja lisäävät organisaatioiden välisten suhteiden loppumisen riskiä (Baker, Faulkner & Fisher 1998). Tutkimuksessa kehitetyt mallit yhdistävät toisiinsa yrityksen ja sen alihankkijoiden ydinverkoston, asiakkaan sekä sen aktiivisen kilpailuverkoston, jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä toimivan valmistavan verkoston. Kilpailuympäristö koostuu alan yleisestä kehittämisilmastosta sekä konkreeteista tilannesidonnaisista kilpailutilanteista. Yhdistävä tekijä on osapuolten välinen epäsymmetrinen liikesuhde. Asiakas kilpailee globaaleilla markkinoilla, minkä vuoksi prosessin edetessä myös asiakassuhteen säilyttämiseen pyrkivien toimittajayritysten kehittämispaineet kohdistuvat eri asioihin prosessin eri vaiheissa.

Vaativan asiakkaan kehitykseen kiinnittyminen on paineistettu liiketoimintakonseptin kehittämisprosessi

Tämä tutkimus ehdottaa, että *kansainvälisillä markkinoilla kilpaileva vaativa asiakas paineistaa toimittajansa keskittymään harvoihin asiakassuhteisiin, priorisoimaan niitä ja kehittämään niissä aitoa asiakaslähtöistä toimintatapaa*. Aitoa asiakaslähtöisyyttä ilmentävät ennen muuta tahto yhteisvastuuseen, harkitut riskit osoittamassa luottamusta ja suhteeseen sitoutumista sekä avoimuus ja jatkuva henkilökohtainen yhteydenpito. Aitoa asiakaslähtöisyyttä ja suhteiden syventämistä voi pitää keinona hallita asiakaspaineita (ks. myös Gulati & Gargiulo 1999). Paineistettu suhteen kehittämisprosessi etenee kohti kansainvälisen asiakkaan yhä laajempaa luottamusta yritykseen ja sen osaamiseen (vrt.

Blomqvist 2002: 252) ja sen jälkeen sitoutumiseen strategiseen yhteisvastuuseen ja vakaaseen toista osapuolta kunnioittavaan yhteistyösuhteeseen ja yhteisöllisyyteen (Virkkunen 2002).

Tulosten perusteella voidaan esittää, että *kilpailuympäristö paineistaa osaamisen ja kykyjen jatkuvaan kehittämiseen*. Yhteisvastuullinen tuotekehitys on lisäksi mahdollinen keino nopeuttaa tuotekehitysprosessia ja hallita kilpailuympäristön paineita. Tutkimus oikeuttaa esittämään, että *sekä yhteisen tuotekehityksen että verkostoitumisen ja yhteistyöverkoston johtamisen osaamisen merkitys kasvaa liikesuhteen kehittymisen myötä*. Pyrkimys on yhä enemmän intensiteetin nostamiseen molemminpuolisen kehittämis- ja oppimisprosessin kautta. Vaativan asiakassuhteen säilyttäminen kilpailuympäristön paineita uhmaten merkitsee samalla yrityksen roolin vahvistumista toimijana asiakkaan silmissä sekä koko asiakkaan strategisessa verkostossa, keskinäisen kanssakäymisen tiivistymistä sekä tuotekehitysprosessin nopeutumista.

Yrityksen oppiminen ja selviytyminen dynaamisessa kansainvälisessä kilpailussa on tämän tutkimuksen perusteella paineistetun kehittämisen vaiheittainen prosessi, jossa yrityksen on jatkuvasti viritettävä liiketoimintakonseptiaan kehittämällä asiakas- ja verkostosuhteitaan sekä osaamistaan ja pystyäkseen löytämään lisäarvoa tuottavia ratkaisuja asiakkaidensa ongelmiin eri tilanteissa. Asiakslähtöisyyden ja asiakassuhteen sekä kilpailuympäristön ristipaineessa paineistuu itse toiminta, osaamiset ja kapasiteetti sekä viime kädessä suhteet. Kilpailuympäristön paineistamat haasteet ovat osaksi jatkuvia, osaksi tilannesidonnaisia, kun taas esimerkiksi uuden malliston synnyttämä asiakaspaine on tyypillisesti hetkeen sidottu. Kun nämä kaksi painetta – jatkuva ja hetkellinen – yhdistyvät, syntyy monitahoinen ja vaikeasti ratkaistava painetilanne. Kriittisten tapahtumien kautta syntyy prosessi, jonka eteneminen kehitysvaiheesta toiseen selittyy kyvyssä liittää elaboroidun mallin elementit (kuva 19) toisiinsa. Tämä tutkimus antaa empiiristä tukea Lorenzonin ja Lipparinin (1999) tuloksille siinä, että verkoston keskusyritys voi samanaikaisesti kehittyä merkittävästi sekä osaamisen että suhteiden vakiinnuttamisen osalta. Yleisesti tämä tutkimus tuottaa ymmärrystä epäsymmetrisessä liikesuhteessa toimivan yrityksen oppimis- ja selviytymisprosessista kansainvälisessä kilpailupaineessa sekä korostaa vanhan asiakassuhteen säilyttämistä ja edelleen kehittämistä tukien samalla Podolnyn (1994) väitteitä siitä, että

yritykset pyrkivät selviytymään epävarmasta markkinaympäristöstä hyödyntämällä suhdeverkostoaan – joko pyrkimällä solmimaan liikesuhteita aikaisempien liikekumppaniensa kanssa tai samanlaisen statuksen omaavien yritysten kanssa.

Tämän tutkimuksen tuottama kokonaisymmärrys liiketoimintakonseptin kehittämisprosessista tasokkaasta erikoistuneesta massatuotannosta sopimusvalmistukseen ja edelleen yhteisvastuulliseen tuotekehityskumppanuuteen ja ennakoivaan strategiseen kumppanuuteen on esimerkki Virkkusen (2002) mainitsemista kuvauksista ja malleista, jotka ilmentävät toiminnan eri osien liittymistä toisiinsa ja ovat tarpeen muutoksen suunnan sekä uuden ja vanhan toimintamallin välisten erojen hahmottamiseksi ja toiminnan uudistamiseksi. Kokonaan uuden tiedon tuottaminen ja uudenlaisten toimintatapojen kehittäminen edellyttää hänen mukaansa tietoa, joka tekee mahdolliseksi eritellä ja arvioida konseptien muutosta sekä kehittää vaihtoehtoisia konsepteja.

Kehittyminen etenee kriisien ja riskinoton kautta

Tämä tutkimus tuo myös esiin sen, *että kehittyminen dynaamisessa liiketoiminnassa vaatii omat kasvukipunsa*. Kehitys riippuu paineistetusta tilanteesta, jossa tiivistyy osaamisen luomisen tuska. Myös ekspansiivisen oppimisen teorian mukaan toiminnan kehitys ei tapahdu suoraviivaisena uusien piirteiden lisääntymisenä tai vanhojen piirteiden korvautumisena uusilla. Kehitykseen sisältyy usein edestakaista liikettä, pysähdyksiä ja nopeita, arvaamattomia muutoksia (Virkkunen ym. 2001: 15). Kansainvälisen jakelijan kanssa toimiminen ei ole useinkaan harmonista ja menestyksellistä (Ford & Rosson 1982), vaan kehitykseen sisältyy murroksia, ristiriitoja ja kriisejä, joiden ylittämiseksi koko järjestelmää ja sen toimintaperiaatteita on muutettava laadullisesti. Kuitenkin ennen kuin halu ja valmius suunnitella uutta toimintatapaa voi syntyä, toimintaan osallistuvien on tiedostettava ja kohdattava muutoksen tarve ja nähtävä sen mahdollisuus.

Empiirinen tapaustutkimus osoittaa, että asiakas- ja verkostosuhteiden kriisit syntyvät tyypillisesti tilanteissa, joissa toinen osapuoli ei ole toiminut sopimusten mukaan eikä ole korjannut tilannetta, vaikka siihen on annettu mahdollisuus, tai joissa toinen osapuoli on

loukannut toista osapuolta tai mennyt toiminnassaan liikesuhteen rajojen ulkopuolelle. Tällöin suhde on vaarassa päättyä. Kriisitilanteiden nopea hoitaminen ja omien virheiden nopea korjaaminen ovat keinoja selvitä tilanteista. Yhteiset neuvottelut, joustavuus, kokemus ja aikaisemmat näytöt sekä luottamus osapuolten kesken, pitkäjänteisyys ja kompromissit sekä toisen osapuolen todellisen tilanteen ymmärtäminen voivat saada osapuolet näkemään yhteistyön mahdollisuutena ja löytää ulospääsytien tilanteesta.

Asiakaspaineiden aiheuttamat kriisit liittyvät useimmiten mallistoon ja hintatasoon. Asiakkaalta tuleva jatkuva kustannustehokkuuden paine pakottaa yritykset jatkuvasti kehittämään tuotantoaan ja tuotantomenetelmiään tuottaakseen lisäarvoa asiakkaalleen ja pysyäkseen kansainvälisesti kilpailukykyisinä. Yleisesti tämän empiirisen tapaustutkimuksen tuottamat havainnot siitä, mistä kriittisiä tapahtumia liikesuhteessa voi syntyä, ovat samantyyppisiä Holmlundin ja Strandvikin (1999: 19–21) löydösten kanssa. Kriisit voivat olla rajuja ja tuntevia murroksia, joihin sopeutuminen edellyttää toimittajayrityksiltä ennakkointia, jatkuvaa kehittämistä ja varautumista tulevaan sekä riskinottoa ja rohkeutta, luovuutta, omaperäisyyttä sekä toisaalta myös yhteisvastuuta ja yhteisvastuullista strategista suunnittelua, jotta kilpailukykyisiä ratkaisuja pystytään kehittämään asiakkaalle ja myös yhteistyössä asiakkaan kanssa. Yrityksen kokonaisvaltainen kehittäminen (laatu- ja ympäristöjärjestelmät) on niinkään keino varautua tulevaan. Asiakaspaineiden aiheuttamat kriisit vaikuttavat myös alihankkijoihin, joiden on sopeuduttava tilanteeseen omien päämiestensä tavoin. Koska alihankkijat eivät ole jatkuvassa yhteydessä tilaajaan, kriisit saattavat tulla niille vielä enemmän yllätyksellisinä kuin päätoimittajille. Toisaalta asiakkaan edustaja pyrkii tukemaan toimittajiaan ja löytämään niiden kilpailukykyä parantavia yhteistoimintaratkaisuja. Kriisien aikana henkilökohtainen kommunikaatio tyypillisesti tiivistyy.

Asiakaspaineiden aiheuttamat kriisit merkitsevät usein myös sekä toimittaja- että asiakasyrityksessä uudenlaisen toimintakulttuurin syntymistä ja entisen poisoppimista, mikä ei tapahdu hetkessä ja mikä vaatii kompromisseja molemmilta osapuolilta. Kriisit ja ristiriidat paljastavat toisaalta myös sen, mitä yrityksen on poisopittava kyetäkseen kehittymään seuraavalle liiketoimintakonseptin tasolle. Esimerkiksi yrityksen on luovuttava oman malliston kehittämisestä tai massatuottajan roolista ja opittava sopimusvalmistajan rooliin

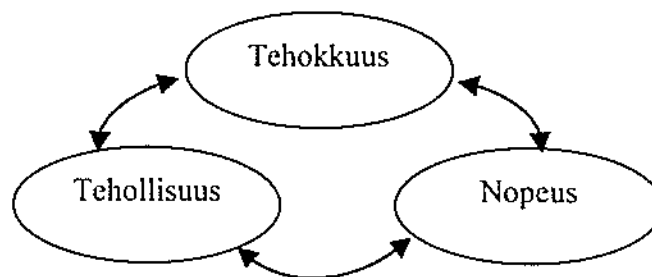
ja oman verkoston hallintaan tai luovuttava hyvin toimineista kumppanuussuhteista tilanteiden niin vaatiessa.

Tutkimuksen tulokset osoittavat myös, että luottamus lisää asiakassuhteen jatkuvuutta, mutta ei lopulta ratkaise sitä. *Lopullisen selviytymisen kansainvälisessä kilpailussa ratkaisee toimittajayrityksen kilpailukyky.* Itse asiassa yritys pyrkii koko ajan takaamaan jatkuvuuden perustana kehitykselle poisoppimalla entisiä toimintakäytäntöjä ja kehittämällä jatkuvasti asiakaslähtöisyyttään sekä osaamistaan ja kykyjään. *Tutkimuksen perusteella voidaan väittää, että jatkuvuus edustaa menestymistä.* Tulokset myös osoittavat, että mitä korkeamman tason kehitysvaiheesta on kysymys, sitä suuremmalla riskillä yritys toimii. Tietoinen ristiriitaisuus ja riski on yritykselle toisin sanoen strateginen valinta (Ford ym. 1986). Elinvoimaisuuden ja kilpailukyvyn säilyttäminen ja edelleen kehittäminen entistä kilpaillummassa liiketoimintaympäristössä luovat kuitenkin yrityksille entistä suurempia paineita ponnistella elintärkeiden asiakassuhteidensa jatkuvuuden puolesta sekä varautua myös sen hiipumiseen tai loppumiseen (esim. Tähtinen 2001: 242–246, Åkerlund 2000). *Yrityksille syntyy tarve hallita kasvanutta riskiä, minkä vuoksi ne pyrkivät solmimaan yhden tai kahden kiinteän asiakassuhteen lisäksi useampia syviä asiakassuhteita, mikä samalla merkitsee seuraavaa paineistetun oppimisen ja kehittämiskulttuurin vaihetta.*

Tämä tutkimus osoittaa lisäksi, että *jatkuvan kehittämisen eli kehittämiskulttuurin ylläpitäminen kansainvälisillä kilpakentillä vaatii yrityksen avainhenkilöstöltä myös entistä enemmän luovuutta ja henkistä kapasiteettia.* Samaan johtopäätökseen on tultu myös metsäteollisuuden tulevaisuuden vaatimusten tarkasteluissa (Näsi 2001: 170). Kyetäkseen ratkaisemaan jatkuvasti uudistuvassa liiketoimintaympäristössä toimivan asiakkaansa ongelmia tarvitaan entistä enemmän luovuutta, omaperäisyyttä ja rohkeutta, sopeutumis- ja paineensietokykyä sekä strategisen suunnittelun resursointia. Yrittäjän sopeutumisprosessi merkittävässä kriiseissä on tie oman pelon ja toivottomuuden tunteen ylipääsemisen, asioiden tärkeysjärjestykseen panemisen, tuotannon sopeutuksen, kansainvälisen luotauksen ja kilpailutilanneanalyysin kautta uusien ratkaisujen kehittämiseen ja niiden tuottamiseen tarvittaviin investointipäätöksiin. *Yrittäjien ja yritysjohtajien luovuuden ja henkisen kapasiteetin tukeminen on tämän tutkimuksen tulosten perusteella tärkeä tekijä suomalaisyritysten oppimisessa ja selviytymisessä kiristyvässä globaalissa kilpailussa.*

Nopeudesta on tullut yksi kilpailukyvyn kriittinen tekijä

Tämä tutkimus tuottaa yhden uuden ulottuvuuden lisää Virkkusen (2002: 35) täsmentämään osaamisen kehityksen kolmeen ulottuvuuteen: (1) osaaminen on muodostunut yhteisöllisemmäksi, (2) osaaminen on laajentunut sekä (3) tieto ja osaaminen ovat muuttuneet laadullisesti. Neljäntenä ulottuvuutena voidaan pitää *tiedon ja osaamisen kiihtyvää muutosta*. Yritysten on toisin sanoen kyettävä reagoimaan asiakkaiden ja kilpailuympäristön synnyttämiin paineisiin entistä nopeammin pysyäkseen kilpailukykyisinä. *Jotta yritys pysyy tyydyttämään jatkuvasti muuttuvassa globaalissa ympäristössä toimivien asiakkaidensa tarpeet, sen on tehokkuuden (efficiency) ja teollisuuden (effectiveness) ohella panostettava entistä enemmän myös suorituksensa nopeuteen* (kuva 23).



Kuva 23. Yrityksen kilpailukyvyn mittarit: tehokkuus, tehollisuus ja nopeus.

Tutkimuksen tulokset tukevat Blomqvistin (2002: 209) näkemystä, jonka mukaan pienen yrityksen osaamisen tulee olla dynaamista. Tulevaisuuteen suuntautuvassa liikesuhteessa suurin arvo ei ole Blomqvistin mukaan nykyhetken arvolla, vaan tulevaisuuden optioilla. Ollakseen kiinnostava yhteistyökumppani suurelle päämiehelleen ja säilyttääkseen kyseisen asemansa pienyrityksen tärkein osaamisalue on siten uuden teknologian nopea oppiminen ja soveltaminen. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat niinkään, että tiedon ja osaamisen kiihtyvä muutos synnyttää yrityksille mitä ilmeisimmin myös *tarpeen panostaa aikaisempaa enemmän markkinatiedon tuottamiseen sekä tietämyksen hallintaan ja tiedonhallinnan herkkyyteen*. Tutkimus tarjoaa samalla empiiristä todistusaineistoa Seppolan (2002: 111–114) käsitteelliselle tutkimukselle, jossa hän väittää kansainvälistymistä oppi-

misprosessiksi, jonka aikana organisaatio oppii ja sen osaaminen lisääntyy. Hänen mukaansa oppimisella on sosiaalisena ja dynaamisena prosessina historia (asema), nykyisyys (aktiviteetit) ja tulevaisuus (rooli, tulevaisuuden odotukset).

Strategisiin verkostoihin kuuluvien yritysten yhteinen kehittyminen ja luova yhteistyö synnyttävät yhteistä kehittämiskulttuuria

Käsillä oleva tutkimus korostaa sekä samanaikaista tuotannollista että sosiaalista oppimista jatkuvissa syklisissä ongelmanratkaisutilanteissa, jotka luovat edellytyksiä tulevaisuuden ennakointiin ja yhteisten vahvuusalueiden ja yhteisten hyötyjen löytämiseen sekä osapuolten kykyjen optimaaliseen yhdistämiseen. Tämä kehitys vahvistaa itse itseään ajan myötä. *Tutkimustulokset korostavat monimutkaisissa kilpailuympäristöissä toimivien strategisten verkostojen osapuolien yhteistä kehittymistä. Kansainvälisen kilpailukyvyyn säilyttäminen vaatii vahvaa visiota sekä tahtoa oppimiseen ja opettamiseen niin toimitusverkostolta kuin niiden asiakkailtakin. Tämän onnistuminen riippuu pitkälti osapuolten päivittäisestä yhteistyöstä ja yhteydenpidosta* (Wiksröm & Normann 1994: 58). Tulokset antavat viitteitä siitä, että liikesuhteiden ja sosiaalisten suhteiden toisiinsa kietoutuminen aikaisempien liiketoimien johdosta saa yritykset luomaan itse oman strategisen kehityspolkunsa sekä toistuvasti sitoutumaan lopputulemaltaan epävarmoihin yhteisiin hankkeisiin ja sitä kautta edistämään oppimista ja teknologian siirtoa verkostossa (Uzzi 1997; Gulati 1999; Gulati & Gargiulo 1999). *Tulosten perusteella voidaan myös väittää, että luovan yhteistyön yritysverkostoissa voi syntyä yhteistä verkostokulttuuria.* Tällaista verkostokulttuuria voi Kulkkia ja Kososta (2001) lainaten luonnehtia tasa-arvoiseksi ja mutkattomaksi kehittämiskulttuuriksi, joka antaa hyvät mahdollisuudet mille osapuolelle tahansa milloin tahansa kyseenalaistaa aikaisemmin hahmotellut tulevaisuuden suunta-
viivat. Tämän tutkimuksen tulokset eivät siten tue Elgin (2002) näkemystä, jonka mukaan on ongelmallista olettaa olevan olemassa mitään homogeenista ja tunnistettavissa olevaa koko jakeluverkostoa ilmentävää kulttuuria.

Yhteiskuntavastuu nousee yhdeksi kilpailuverkostojen tulevaisuuden menestystekijäksi

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan tarkastella myös kokonaisen kilpailuverkoston menestymisen edellytyksiä. Jotta kilpailuverkosto menestyy ja pystyy vastaamaan muiden kilpailuverkostojen synnyttämään kilpailu-uhkaan, sen *toimijoiden täytyy edetä edellä maita* tuotteisiin liittyvän kilpailukyvyyn kehittämiseen (hintaa – laatu – määrä – toimitusvarmuus – uusi mallisto), suhteen ylläpitoon (henkilökemiat – luottamus – sitoutuminen – tilanneherkkyys ja keskinäinen auttaminen) sekä *yhä enenevässä määrin myös yhteiskuntavastuuseen liittyvien oppimiskynnysten yli*, ja kyetä opitun perusteella vastaamaan asiakkaan vaatimuksiin. Yritysten yhteiskuntavastuun edistäminen on myös YK:ssa omaksuttu keino vastata globalisoitumisen haasteisiin (Ruggie 2002). Koko maailman kattavat markkinat luovat uusia vaatimuksia ja haasteita myös yritysverkostojen kansainvälisille asiakkaille ja niiden kautta myös yrityksille ja niiden verkostoille. Työstandardit, ihmisoikeudet ja ympäristön laatu ovat esimerkkejä tämänkaltaisista haasteista. Kilpailukykyä lisäämiseksi ja asiakkaidensa liiketoiminnan kehittämiseen kiinnittymiseksi yritysverkostoille syntyy näin ollen tarve liittää yhteiskuntavastuun haasteet asiakkaidensa ja verkostokumppaniensa kanssa käytäviin kehittämissuunnitelmiin sekä omiin kehittämiskulttuureihinsa. Yritykset voivat edistää omaa ja kaikkien yhteistä asiaa ottamalla vastaan yleisiä arvoja ja huolenaiheita oman yrityksensä piiriin ja sitomalla niitä kansainvälisiin markkinasuhteisiin.

Asiakkaan tai asiakkaan edustajan fyysinen läheisyys edistää oppimista ja selviytymistä kansainvälisessä kilpailupaineessa

Tutkimustulosten valossa perinteisellä toimialalla toimivien yritysten *kansainvälistymistä sekä selviytymistä kansainvälisessä kilpailussa edistää myös ulkomaisen asiakkaan tai sen edustajan fyysinen sijainti toimittajien kotimaassa*. Kommunikoinnin mahdollisuus omalla äidinkielellä ja henkilökohtaisten tapaamisten järjestämisen helppous kotimaassa sijaitsevan asiakkaan edustajan kanssa edesauttavat strategisen ydinsuhteen syntymistä ja kauppohenkilöiden saamista puolin ja toisin. Ainakin pienyritysvaltaisella puutuotealalla, jota

huonekalualakin tässä tutkimuksessa edustaa, yritysten *toimiminen suurten yritysten alihankkijoina ja yhteistyökumppaneina* on varteenotettava kansainvälisessä kilpailupaineessa selviytymisen keino.

6.4 Tutkimuksen tuottamat propositiot jatkotutkimukseen sekä suositukset kvantitatiiviseen tutkimukseen

Tässä tutkimuksessa havaittiin liikesuhteen kehitysvaiheella olevan merkitystä epäsymmetrisen liikesuhteen kehittymisessä, minkä vuoksi se pitäisi sisällyttää muun muassa kansainvälistä menestymistä perinteisellä toimialalla koskeviin tutkimuksiin. Tutkimuksen pohjalta on lisäksi muotoiltavissa seuraavat propositiot (P_n), joita pitäisi tutkia enemmän tulevaisuudessa:

P₁: Mitä intensiivisempi on toimittajayrityksen suhde kansainväliseen päämieheen, sitä todennäköisempää on asiakassuhteen jatkuminen ja toimittajan menestyminen.

P₂: Mitä paremmin perinteisen toimialan yritys kykenee sekä hallitsemaan kunkin liikesuhteen kehitysvaiheensa edellyttämän operatiivisen toimintansa ja epäsymmetrisen liikesuhteensa tilan että samanaikaisesti asiakaspaineen kasvamisen myötä kehittämään liikesuhteensa intensiteettiä kohti strategista ydinsuhdetta ja sen edelleen kehittämistä samoin kuin ekspansiivisen kilpailupaineen edellyttämää jatkuvaa uuden oppimista, sitä paremmin se kykenee valmistautumaan seuraavaan liikesuhteen vaiheeseen ja selviytymään kansainvälisen kilpailun paineistamassa asiakassuhteessaan.

P₃: Erityisen keskeinen menestystekijä paineistetussa kehittämisessä on eri oppimis-
muotojen dynaaminen yhteensovittaminen siten, että yksi elementti voi tarvittaessa korvata toisen, jotta yritys selviytyy kilpailussa. Yritys voisi esimerkiksi kustannustehokkuuden osalta olla menettämässä liiketoiminnan kilpailijalleen, mutta suhdeosaaminen pitää sen mukana siinä.

P₄: Mitä kehittyneempi asiakaslähtöisen liikesuhteen kehitysvaihe on, sitä pitemmälle yritys on edennyt matkalla epäsymmetrisyydestä dialogisuhteisiin (Isaacs 2001).

P₅: Mitä laajeneman kansainvälisen kysyntä- ja kilpailupaineen yritys kohtaa, sitä kokonaisvaltaisempaa teollista näkemystä ja riskienhallintaa kilpailussa selviytyminen edellyttää yritykseltä.

P₆: Mitä kompleksisemmaksi kysyntä- ja kilpailupaine muuttuu, sitä nopeampaa, tilanneherkempää, kyseenalaistavampaa ja ennakoivampaa oppimista asiakassuhteen syveneminen edellyttää.

P₇: Mitä vahvempi tuotannollinen asiantuntemus, mitä voimakkaampi visio strategisen yhteistyön mahdollisuuksista ja mitä suurempi tahto vision toteuttamiseen yrityksellä on, sitä todennäköisemmin yritys kykenee kehittämään itselleen kansainvälisessä kilpailussa vaadittavaa kilpailukykyä.

Tämän tutkimuksen perusteella suositellaan lisäksi seuraavien keskeisten käsitteiden tai analyysikohteiden käyttöön ottamista *kvantitatiivisessa tutkimuksessa*:

- Yrityksen liikesuhteen perusrakenteen asemointi hahmottaa yrityksen asemaa suhteessa asiakkaisiinsa tai kumppaneihinsa yksiselitteisesti. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voitaisiin *asemoida yrityksen liikesuhde yrityskontekstissaan joko symmetriseksi tai epäsymmetriseksi*.
- Samalla tavalla kuin elinkaaren vaihe tai kuluttajan elämäntilanteen vaihe määrittää tärkeitä parametrejä, erityyppiset menestystä määrittävät tekijät määrittävät yrityksen kehitysvaiheen pohjalta. Tämä tutkimus on tuottanut *nelivaiheisen kuvauksen yrityksen liikesuhteen kehittymisestä suhteessa kansainväliseen toimijaan*, mitä voisi hyödyntää myös kvantitatiivisessa tutkimuksessa.
- *Nopeuden huomioon ottaminen tehokkuuden ja tehollisuuden lisäksi yritysten kilpailukykyä kuvaavana käsitteenä* lähentää käsitystä yrityksen kilpailukykyvystä

todellisessa globaalissa toimintaympäristössä vallitsevaan tilanteeseen. Empiirinen tutkimus toi selkeästi esiin suorituksen nopeuden merkityksen yrityksen toimiessa dynaamisessa liiketoimintaympäristössä. Tämän vuoksi nopeus tulisi ottaa huomioon myös yritysten kilpailukykyä tarkastelevissa kvantitatiivisissa tutkimuksissa.

6.5 Tutkimuksen ehdottamat uudet käsitteet teoreettiseen keskusteluun

Tutkimuksen perusteella voidaan ehdottaa seuraavia uusia käsitteitä otettaviksi mukaan teoreettiseen keskusteluun:

Strateginen ydinsuhde – molemmin puolin vastuullinen liikesuhde

Selviytyminen jatkuvasti uudistuvassa kilpailuympäristössä on entistä kovempi haaste sekä toimittajayrityksille että asiakkaille ja niiden edustajille. Myös asiakkaan eri maissa toimivat edustajat, jotka nostavat asiakkaan ja toimittajayritysten välistä intensiteettiä, voivat olla kokonaan vastuussa emoyhtiölleen omista toimittajasuhteistaan. Tällöin sekä asiakkaan edustaja että sen toimialueen toimittajat toimivat samassa ”kaupan saamisen” paineessa. Säilyttääkseen kilpailukykyä ja selviytyäkseen jatkuvasti uudistuvassa kilpailussa, joka pitkälti huipentuu jatkuvasti alenevaan hintatasoon, asiakkaan edustajan on aktiivisesti seurattava maailmanlaajuista kehitystä, pyrittävä saamaan toimittajansa lähemmäksi loppuasiakkaita ja emoyhtiön tuotekehitystä, aktiivisesti markkinoitava omien toimittajiensa osaamista emoyhtiölle sekä kehitettävä oman toimialueensa toimittajien kilpailukykyä tehostamalla ostotoimintaansa. Tämä merkitsee muun muassa tuotteiden raaka-aineiden hankintaan liittyviä uudenlaisia ratkaisuja, kuten esimerkiksi yhteisostoja avaintoimittajille, maantieteellisen sijainnin hyödyntämistä laajentamalla yhteistoimintaa maantieteellisesti tiettyyn asiakokonaisuuteen keskittyneen verkoston sisällä (collective actor) (Brito 2001) sekä yhä syvempää kumppanuutta osaavien ja kehittämiskykyisten toimittajien kanssa.

Tämän tutkimuksen perusteella paineistetun kehittymisen kynnykset merkitsevät toisaalta asiakkaan synnyttämän paineen kasvamista toimittajiin päin, mutta toisaalta myös asiakkaan vastuun kasvamista epäsymmetrisestä liikesuhteesta ja sen kehittämisestä ja tuen laajenemista toimittajille. Samaa asiaa korostavat myös Sanzo, Santos, Vázquez & Álvarez (2003), joiden mukaan asiakasyrityksen markkinalähtöinen kulttuuri, jota ilmentävät toisaalta suuntautuminen yrityksen ulkopuolelle sekä toisaalta tarve integroida ja koordinoita yrityksen toimintoja ja työntekijöitä, vaikuttaa epäsuorasti asiakasyrityksen uskollisuuteen toimittajayritystä kohtaan ja sitä kautta pitkäaikaisen liikesuhteen ylläpitoon toimittajayrityksen kanssa. Toimittajan kannustaminen ja tukeminen, samoin kuin ohjaus, opettaminen ja seuranta ovat oleellisia osia asiakkaan tai sen edustajan toimintaa jo asiakaslähtöisen yhteistyösuhteen alusta lähtien. Investoinnit keskinäiseen suhteeseen ja toisen osapuolen auttaminen ovat molemminpuolisia. Kysymys on niin asiakkaan kuin myös yhteistyökumppanin huolenpidosta, eli toiminnoista, jotka mahdollistavat verkostokumppanien tuottavan sellaisia tuotteita, joita asiakkaat voivat kokonaisuudessaan hyödyntää (Helander & Möller 2002). Tutkimuksen pohjalta on näin ollen mahdollista ehdottaa *asiakaslähtöisen liikesuhteen käsitteellistä laajennusta strategiseksi ydinsuhteeksi* (focal relationship) (Tähtinen 2001: 83), johon liittyvät molemminpuolinen vastuu suhteesta ja sen laadusta sekä sen kehittämisen prosessista ja siihen liittyvistä piilevistä tekijöistä, kuten tilanneherkkyydestä.

Tilanneherkkyys – keino syventää epäsymmetristä asiakassuhdetta

Tämän tutkimuksen empiirinen tapaustutkimus on tuottanut pitkäaikaisen epäsymmetrisen liikesuhteen kehittymiseen uusia entuudestaan piilossa olleita elementtejä, jotka yrityksen on eri paineistetun kehittymisen kynnyksissä kohdattava kyetäkseen kehittymään tuottajasta toimijaksi. Kehittämiskulttuurin syntymisessä kysymys on pyrkimyksestä intensiteetin nostamiseen molemminpuolisen kehittämis- ja oppimisprosessin kautta. Tutkimuksen pohjalta voidaan väittää, että tässä pyrkimyksessä tarvitaan myös *liikesuhteen osapuolten molemminpuolista ja tulevaisuuteen tähtäävää tilanneherkkyttä*, mitä ei aikaisemmassa teoreettisessa kirjallisuudessa ole korostettu. Tilanneherkkyys voi käytännössä olla esimerkiksi herkkyyttä aistia mahdollisuuksia – toisen osapuolen ”rivien välistä kuuntelua” –

ja ajan uhraamista asiakkaan liiketoiminnan miettimiseen. Toisaalta se voi olla myös liiallisen läheisyyden varomista asiakkaaseen tai toimittajaan päin eli suhteen eettisten rajojen tiedostamista. Tällainen herkkyys on asiakassuhteen syventämiseen liittyvää ennakointia. Osapuolten on opittava herkkyyttä edetäkseen oppimisessaan aikaisempaa korkeammalle tasolle, mikä antaa entistä paremmat mahdollisuudet auttaa ja tukea toista osapuolta ja siten kehittää yhteistyötä ja molempien osapuolten kilpailukykyä. Tilanneherkkyys liittyy läheisesti liikesuhteen osapuolten keskinäiseen kunnioittamiseen, avoimuuteen, jatkuvaan yhteydenpitoon sekä henkilökohtaisten suhteiden mutkattomuuteen (ks. myös Mainela 2002: 148). Henkilökemiat, kunnioittaminen ja rehellisyys ovat tärkeitä tekijöitä suhteen alusta lähtien. Tämän tutkimuksen perusteella epäsymmetrisen liikesuhteen sisältämät *henkilökohtaiset suhteet kehittyvät ajan myötä parhaimmillaan kansainvälisen kilpailun ehdoilla toimiviksi mutkattomiksi kaveruus- tai kumppanuussuhteiksi*. Liike-elämän realiteetit sanelevat kuitenkin henkilökohtaisten suhteiden rajat. Jos liikesuhteesta ei löydy kansainvälistä kilpailukykyä, suhde voidaan lopettaa yhteisymmärryksessä. Empiirinen tapaustutkimus osoittaa, että kriisit ja liikesuhteen väheneminen tai loppuminen eivät katkaise henkilökohtaisia suhteita vaan sen sijaan voivat vahvistaa niitä ja sitä kautta tuottaa osapuolille mahdollisuuksia löytää uusia yhteistoiminnan muotoja tulevaisuudessa. Mitä pitemmällä tähtäimellä osapuolet toimintaansa kehittävät, sitä tärkeämpiä tilanneherkkyys, keskinäinen kunnioittaminen ja avoimuus sekä jatkuva yhteydenpito ovat mutkattoman kumppanuussuhteen kehittämisessä. Mitä mutkattomampi ja toimivampi liikesuhde on, sitä enemmän osapuolilla on myös halua jatkaa keskinäistä yhteistyötään vaikeuksista ja kriiseistä huolimatta.

Epäsymmetrisyys – käsite liikesuhteen asemointiin

Tämä tutkimus keskittyi analysoimaan dynaamisessa liiketoimintaympäristössä oppimisen ja selviytymisen prosessia perinteisellä toimialalla toimivan suomalaisyrityksen näkökulmasta tilanteessa, jossa kansainväliseen asiakassuhteeseen sitoutunut valmistaja pyrkii kehittymään tässä asiakassuhteessa. Tämänkaltaisen liikesuhteen kehittymisen ennustamista eteenpäin vaikeuttaa osaltaan toimittajayrityksen ja sen kansainvälisen päämiehen välisen liikesuhteen epäsymmetrisyys. Epäsymmetrinen liikesuhde on kysymyksessä

tyypillisesti silloin, kun iso päämies ostaa tuotteita tai palveluja pienemmältä toimittajayritykseltä. Käsillä oleva tutkimus tukee Blomqvistin (2002: 204–205, 213) tuloksia siitä, että epäsymmetrinen teknologiakumppanuus kehittyy vaiheittain ja kokeellisesti, jolloin pienemmän toimittajayrityksen on ansaittava jokainen kehittymisen vaihe eikä ilman jatkuvasti todennettuja tuloksia ole mitään pitkän aikavälin sitoutumista. Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta epäsymmetrisyys kuvaa käsitteenä hyvin ja yksiselitteisesti pienen tai keskisuuren toimittajayrityksen ja suuren päämiehen välisen suhteen perusrakennetta, joka on puutuote- ja huonekalualan lisäksi tyypillinen monilla muilla toimialoilla niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Myös toimitusketjuissa vallitsevat verkostokumppanuuksuhteet voivat olla epäsymmetrisiä isomman toimittajan ostaessa esimerkiksi alihankintana tuotteiden osia pieniltä toimittajayrityksiltä. Tutkimuksen perusteella epäsymmetrisyyden käsite sopii hyvin otettavaksi laajemman teoreettisen keskustelun ja lisätutkimuksen piiriin.

6.6 Tutkimuksen validisuus

Tieteellisen tutkimuksen validisuus on laajempi asia kuin vain kootun aineiston laatu. Laadullisessa tutkimuksessa validisuuskysymys on teoreettinen ja monivaiheinen ja kulkee mukana koko tutkimusprosessin ajan (Yin 1994: 33–34). Validisuus käsittää koko tutkimusprosessin, yleisesti hyväksytyjen tieteellisten arvojen noudattamisen, tutkimuksen sisäisen logiikan sekä tulosten ulkoisen sovellettavuuden. Validisuutta ei voi synnyttää erilaisin tekniikoin. Se on pikemminkin eheyttä, luonnetta tai laatua, jota arvioidaan suhteessa tutkimuksen tarkoituksiin ja olosuhteisiin (Brinberg & McGrath 1985: 13; Halinen 1994: 338).

Varsinaisessa tutkimuksen tekemisen vaiheessa validisuus tarkoittaa tulosten vastaavuutta, osuvuutta, jolloin kysymys on vastaavuusvalidisuudesta. Vastaavuusvalidisuus vastaa suuressa määrin sisäisen validiteetin käsitettä (esim. Miles & Huberman 1994: 278–279; Grönfors 1982: 174). Tulosten arviointivaiheessa validisuus merkitsee tutkimuksen merkittävyyttä, yleistettävyyttä tai niin sanottua ulkoista validiteettia (vrt. Miles & Huberman 1994: 278–280). Ulkoinen validiteetti ilmaisee teoreettisten johtopäätösten ja empiirisen aineiston välisen suhteen, ja sen voi yksinkertaistaa hypoteesien todentamiseksi (Grönfors

1982: 173–174). Haastattelututkimusta tehtäessä aineisto on ulkoisesti validia silloin, kun haastateltava on antanut totuudenmukaisia tietoja kyseisistä asioista. Tavallisin tapa tarkistaa tämä on verrata eri haastateltavilta samasta asiasta kerättyjä tietoja, tai verrata haastattelutietoja muulla tavoin kerättyyn tietoon. Aineiston laatua on käsitelty jo edellä kappaleessa 4.6. Tässä validisuustarkastelussa pääpaino on varsinaisen tutkimuksen tekemisen vaiheen vastaavuusvalidisuudessa.

Tutkimuksen teoreettisessa osassa on pyritty käsittelemään tutkimuksen aihealuetta mahdollisimman laajan teoreettisen kirjallisuuden avulla sekä erittelemään tutkimusongelmaa yksityiskohtaisesti. Tutkimusongelmaa lähestyttiin markkina- ja asiakaslähtöisyyden sekä oppimisen näkökulmista selvittämällä, kuinka yritys kehittää asiakas- ja verkostosuhteitaan sekä kuinka se kehittää osaamistaan ja kykyjään vaativassa toimintaympäristössä, sekä rakentamalla teoreettisesta kirjallisuudesta saadun ymmärryksen pohjalta käsitteelliset mallit vaativan kilpailuympäristön ja asiakkaan paineistaman epäsymmetrisen liikesuhteen kehittymisestä (kuva 9) sekä epäsymmetrisen liikesuhteen kehitymisprosessista liike-toimintakonseptin jatkuvana kehittämisenä (kuva 10).

Lopullisen mallin rakentamisessa tavoitteena on ollut mahdollisimman yksinkertaisesti, loogisesti ja selkeästi ilmaistu malli, joka on parsimoninen eli jossa käsitteitä ja niiden välisiä suhteita on mahdollisimman vähän. Dubois ja Gadde (2002) määrittelevät parsimonisuuden valikoivuudeksi ja sellaisten palasten poistamiseksi, jotka eivät sovi lopulliseen palapeliin. Myös kirjallisuudessa on korostettu sekä teoreettisten ja tutkimusaineistosta nousevien käsitteiden välisen että teoreettisten johtopäätösten ja empiirisen aineiston välisen suhteen loogisuuden tärkeyttä (esim. Grönfors 1982: 174; Dubois & Gadde 2002).

Käsillä olevaan tutkimukseen valittiin aineistoa ja otoksia, todellisuuden osia, empiirisestä strategisesta tapaustutkimuksesta, joka mahdollistaa paineistetun kehittämisen prosessin empiirisen tutkimisen ja sitä kautta ymmärryksen lisäämisen. Valittu näkökulma liittyi strategisen ydinsuhteen kolmen käsitteen – liikesuhteet, osaaminen ja kyvykkyydet sekä konkreettiset toimintakäytännöt – keskinäisten suhteiden ja niiden sisältämien prosessielementtien sekä ydinsuhteen kehitymisprosessin selvittämiseen teoreettisten käsitteiden,

eri tutkimusmetodologioiden sekä empiirisen ilmiön tapahtumien ja toimintojen välillä jäljittämällä tapahtumia ja muutosta ajan mukaan.

Tutkimuksen aikana on pyritty analysoimaan kerättyä aineistoa eri analyysimenetelmillä riittävän mittaustarkkuuden tuottamiseksi. Tarkastellun empiirisen ydinsuhteen keskusyrityksen ja sen liiketoimintakonseptin kutakin kehitysvaihetta ja niiden välisiä siirtymävaiheita eli kehittymiskynnyksiä tutkittiin ensi sijassa haastattelujen ja mahdollisuuksien mukaan myös toissijaisen empiirisen aineiston avulla. Käytetyn kolmen tutkimusmenetelmän (ankkuroitu teoria, muutuskertomusten kirjoittaminen ja fenomenografinen analyysi) avulla pystyttiin erottamaan empiirisen todellisuuden piirteitä ja myös piileviä elementtejä epäsymmetrisen liikesuhteen eri kehitystasoilla ja niiden välisissä kehittymiskynnyksissä mahdollisimman hyvin toisistaan. Tutkimuksen vastaavuusvaliditeettia lisää osaltaan myös se, että strategisesta empiirisestä tapaustutkimuksesta valitut, muutuskertomusten avulla kuvatut todellisuuden osat kuvaavat yrityksen kansainvälisessä kilpailussa oppimisen ja selviytymisen prosessin sisältämiä vaikeuksia, yritysjohton todellisuudessa vaikeimpina kokemia kriittisiä tilanteita, jotka yrityksen on kohdattava kyetäkseen kehittymään tuottajasta toimijaksi.

Laadullisen tiedon luotettavuudessa on kysymys tulkintojen validiteetista. Alvesson ja Sköldbberg (2001: 238–289) korostavat aikaisempaa ajattelua murtavan tutkimuksen tuottamiseksi refleksiivistä tulkintaa eli tulkintaa eri tulkinnan muodoilla ja niiden rajapinnassa niin, ettei yksikään näistä muodosta ole hallitseva. Tulkinnan eri muotoja ovat empiriaan perustuva, hermeneuttinen, kriittinen sekä tekstin tuottamiseen ja kielen käyttöön liittyvä tulkinta. Empiriaan perustuvassa tulkinnassa päähuomio suuntautuu esimerkiksi kertomuksiin, lausuntoihin tai tutkijan omiin havaintoihin. Hermeneuttinen tulkinta kohdistuu pääasiassa taustamerkityksiin. Kriittisessä tulkinnassa huomio on erityisesti ideologiassa, politiikassa ja yhteiskunnallisessa toistettavuudessa. Tekstin tuottamiseen ja kielen käyttöön liittyvä pohdinta keskittyy puolestaan oman tekstin tuottamiseen ja asiantuntemuksen vaatimuksiin, kielen käyttämiseen ja valikoivuuteen. Laadullisen tutkimuksen arvo määräytyy heidän mukaansa ensi sijassa siitä, että tutkija tiedostaa eri tulkinnan muodot ja kykenee käsittelemään niitä harkiten.

Tässä tutkimuksessa tulkinnoissa on mukana kaikki neljä Alvessonin ja Sköldbergin (2001) korostamaa tulkinnan muotoa. Tulkinta perustui kaikkien empiirisessä tapaus-tutkimuksessa mukana olevien yritysten ja niiden eri organisaatiotasoja edustavien ihmisten haastatteluihin niin, että pääpaino on yrityksen vaikeista kriisivaiheista selviytymistä koskevissa avainhenkilöiden kuvauksissa. Lisäksi pyrkimyksenä oli tulkita mahdollisimman rikkaasti ja laaja-alaisesti haastatteluista ja muista aineistolähteistä saatuja erilaisia näkemyksiä sekä korostaa aikaisempaa paremman ymmärryksen tuottamista tutkittavasta ilmiöstä. Kriittinen tulkinta perustui tapaus-tutkimuksessa mahdollisimman laaja-alaisen haastateltavien joukon tuottamille näkemyksille sekä ymmärrykselle siitä, että tutkijalla itsellään ja hänen arvomaailmallaan on myös vaikutusta tulkintoihin. Tutkija on myös tietoisesti pyrkinyt olemaan haastateltaviensa kanssa samalla tasolla sekä aktiivisesti ja avoimesti kuuntelemaan heitä. Myös teorian ja empirian yhtensovittamisessa on tietoisesti pyritty avoimuuteen. Itsekriittistä tekstin tuottamiseen ja kielen käyttämiseen liittyvää tulkintaa on ollut mukana erityisesti tulkittaessa haastatteluja, valittaessa aineistoa muutuskertomuksiin, tulkittaessa aineiston perusteella toimittajayrityksen ja kansainvälisen asiakkaan välisen liikesuhteen kehittämisprosessia sekä koko tutkimuksen puhtaaksikirjoituksen prosessissa.

Refleksiivisen tulkinnan muodoista (Alvesson & Sköldberg 2001) syntyi tässä tutkimuksessa peräkkäisiä tulkinnan prosesseja, joissa tavoitteena oli tulkita uudelleen aikaisempia kuvauksia ja ideoita ja panna ne uuteen kontekstiin tuottaen samalla uutta tietoa. Ensimmäisessä tulkintaprosessissa kysymys oli empiirisestä tulkinnasta ja tutkijan vuorovaikutuksesta empiirisen aineiston kanssa. Tämä prosessi synnytti työn tuloksena mallin eri oppimismuotojen yhtensovittamisesta liiketoimintakonseptin uudistamiseksi kansainvälisessä kilpailupaineessa (kuva 19). Seuraava tulkinnan prosessi tuotti holistisen näkemyksen epäsymmetrisessä liikesuhteessa toimivan yrityksen kehittämisprosessista kansainvälisessä kilpailupaineessa (kuva 20). Edelleen seuraavat tulkinnan prosessit tulkitsivat uudelleen kahta edellistä kuvausta, minkä seurauksena syntyivät näkemys kehittämiskulttuurin kehittämisprosessista (kuva 21) ja kuvaus yrityksen kahden toimintalogiikan yhtäaikaisestä hallinnasta (kuva 22). Tulkinnan vaiheittainen täydentyminen peräkkäisten tulkinnan prosessien kautta tuotti tässä tutkimuksessa uutta tietoa ja lisäsi ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä sen yhteiskunnallisessa kontekstissaan.

Tutkimuksessa on lisäksi käytetty seuraavia menetelmiä vastaavuusvaliditeetin lisäämiseksi (Miles & Huberman 1994: 262–280; Syrjälä ym. 1994: 129–131; Grönfors 1982: 179–187; Hirsjärvi & Hurme 2000: 188–190):

- Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei voi tarkistaa tutkimusta toistamalla. Jotta lukija voi arvioida tutkimusprosessin luotettavuutta, tässä tutkimusraportissa on pyritty antamaan mahdollisimman seikkaperäinen kuvaus teoreettisista lähtökohdista, niiden liittymisestä tutkimusongelmiin, haastatelluista henkilöistä ja haastattelutilanteista, aineiston keruusta ja tulkintaprosessin periaatteista ja kulusta.
- Empiirisessä tutkimuksessa yhdistyvät lisäksi tutkija ja tutkittavien arvomaailmat ja käyttäytyminen. Molemmat ovat osa sitä todellisuutta, joka kentällä vallitsee. Tutkijan arvomaailmaan ja käyttäytymiseen vaikuttavat hänen koulutuksensa, tieteellisten, filosofisten ja poliittisten viitekehysten omaksuminen, persoonallisuus sekä monet muut sekä henkilökohtaiset että organisatoriset tekijät. Ne vaikuttavat siihen tapaan, jolla tutkija tarkastelee tutkittavien empiiristä maailmaa, heidän käyttäytymistään jokapäiväisessä elämässä sekä heidän arvostuksiaan ja uskomuksiaan.
- Todistusaineiston triangulaatio: haastatteleamalla saatuja tietoja on vertailtu muista lähteistä (kirjat, raportit, lehtiartikkelit) saatuihin tietoihin. Todentamisprosessi rakentuu suureksi osaksi aineiston keräämisprosessin sisään.
- Tietolähteiden, lähinnä haastateltujen henkilöiden luotettavuutta selvitettiin sekä kysymällä asiaa muilta asiantuntijoilta, strategisen verkoston yhteistyökumppaneilta että selvittämällä asiaa erilaisista painetuista lähteistä. Lisäksi aineiston hankinnassa pyrittiin yksilöiden väliseen luottamukseen ja yhteisymmärrykseen.
- Keskeiset haastatellut henkilöt lukivat tapauskuvauksen ja antoivat siitä palautetta koskien tarkkuutta ja vastaavuutta heidän oman ymmärryksensä kanssa tapahtumien ja tilannetekijöiden vaikutuksesta suhteeseen.
- Todistusaineiston ketjua alkuperäisistä tutkimuskysymyksistä lopullisiin tapaustutkimuksen johtopäätöksiin vahvistettiin eri tavoin (Yin 1994: 36–37; Hirsjärvi & Hurme 2000: 188–190; Halinen 1994: 341; Syrjälä ym. 1994: 136, 146–147): tutkimusaineisto tallennettiin aineistotiedostoon todistusketjun tarkastamisen helpottamiseksi, haastattelukysymykset pyrittiin ankkuroimaan tutkimusongelmiin ja niiden kautta teoriaan, käytettiin erilaisia aineistoa kuvaavia kaaviokuvia ja taulukoita kuvaamaan tapahtumien ajallista ja loogista järjestystä, ja ylitulkinnan välttämiseksi pidettiin yllä empiirisen aineiston ja teoreettisten johtopäätösten välistä yhteyttä

viittaamalla tapauskuvauksiin tuloksia esiteltäessä. Merkitysten tulkinta on todennettu esimerkein, jotta lukija voi arvioida merkityksiä, joita ilmaisuille on annettu. Teoreettisten johtopäätösten tueksi on hankittu todistusaineistoa tietoisesti erityisesti ristiriitatilanteista. Lisäksi tutkimuksessa on selvästi tuotu ilmi se, että yritysten selviytymistä kansainvälisessä kilpailussa tarkastellaan nimenomaan paineistetun ja ekspansiivisen oppimisen näkökulmasta. Lisäksi tulosten raportoinnissa on viitattu sopivissa paikoissa kirjallisuuteen, jossa on käsitelty samaa asiaa.

Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli ymmärtää perinteisellä toimialalla toimivan yrityksen oppimis- ja selviytymisprosessia kovenevassa kansainvälisessä kilpailupaineessa. Vaihtoehtoiset mallit perinteisellä toimialalla toimivan yrityksen paineistetusta kehittämisestä kansainvälisessä kilpailussa selviytymisestä ovat harvinaisia. Tutkimuksen lopullisena tavoitteena oli laajan ja syvällisen strategisen tapaustutkimuksen analysoinnin kautta mallintaa perinteisellä toimialalla epäsymmetrisessä liikesuhteessa toimivan yrityksen kehittämisprosessi johtamalla tapaustutkimukseen nojautuen kansainvälisessä kilpailupaineessa oppimis- ja selviytymisprosessin vaiheet ja kehittymiskynnykset. Tuloksena on teoreettiseen kirjallisuuteen ja perinteistä teollisuutta – huonekaluteollisuutta – koskevaan tietoon pohjautuva malli, jossa yhdistyivät puutuote- ja huonekalualan strategisten suhteiden erityisluonne ja niiden kehittyminen. Tutkimuksen lopussa esitettyä empirian rikastamaa mallia eri oppimismuotojen yhteensovittamisesta liiketoimintakonseptin uudistamiseksi kansainvälisessä kilpailupaineessa (kuva 19) voidaan pitää pelkästään teoreettiseen kirjallisuuteen pohjautuvaa mallia (kuva 9) kehittyneempänä kuvauksena perinteisen toimialan yrityksen paineistetusta kehittämisestä jatkuvasti kehittyvässä kansainvälisessä kilpailussa. Tutkimuksen tuottamaa kokonaisvaltaista näkemystä epäsymmetrisessä liikesuhteessa toimivan yrityksen kehittämisprosessista eri kehittymiskynnysten kautta on kuvattu kokonaisvaltaisella prosessimallilla (kuva 20), joka lisää kokonaisuymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä sekä osoittaa lisäksi kansainvälisesti toimivaan päämieheen kiinnittymään pyrkivän yrityksen kehittämisprosessin pitkäkestoisuuden, kokonaisvaltaisuuden, laajuuden, moninaisuuden ja vaikeudet.

Halinen (1994: 343) toteaa, että erityisesti yhden tapauksen tutkimuksessa on vaikea osoittaa, ovatko tutkimuksen tulokset yleistettävissä muihin toimintaympäristöihin. Koska

maailma on pirstoutunut erilaisiin toimintaympäristöihin, tilanteisiin, kulttuureihin, toimijoihin jne., tavoitteena on ollut tässä tutkimuksessa erilaisiin tilanteisiin soveltuvan yleisen mallin sijaan rakentaa tiettyyn tilanteeseen ja ympäristöön sopiva malli, ns. middle-range-malli, joka ei pyri esittämään mitään yleistettävää totuutta. Toisaalta mallia voidaan aina pitää yleistyksenä todellisuudesta. Tulosten epävarmuutta voi vähentää keskittymällä määrittelemään mahdollisimman hyvin tulosten soveltamisen rajat sekä toisaalta sen yleistettävyyden selvittämiseksi puutuote- ja huonekalualalla testaamalla tässä tutkimuksessa ehdotettua mallia muissa strategisissa liikesuhteissa ja verkostoissa. Kuten edellä on todettu, käsillä oleva tutkimus rajoittuu kansainvälisen kilpailun paineistaman puutuote- ja huonekalualan yritysten ja niiden pääasiakkaiden välisiin strategisiin verkostoihin. Myös tapaustutkimuksen valinta saattaa vaikuttaa tuloksiin merkittävästi. Tässä tapauksessa tavoitteena oli valita puuhuonekalualaa hyvin edustava strateginen tapaustutkimus, jossa yritykset toimivat vaativassa kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä, ja jossa strategisessa verkostossa toimivat yritykset ovat pääasiakassuhteessaan kehittyneet tuottajista aktiivisiksi toimijoiksi.

On mahdollista olettaa, että tämän tutkimuksen tuloksia voi soveltaa myös muilla puutuote- ja huonekalualojen kaltaisilla perinteisillä toimialoilla, jotka toimivat kansainvälisen kilpailun ja oman kilpailukyvyn parantamisen paineessa vaatien entistä syvempää asiakassuhteiden hoitoa ja entistä ennakoivampaa osaamisen kehittämistä ja konkreettisten toimintakäytäntöjen jatkuvaa kehittämistä ja uudistamista. Strategista verkostoitumista ja strategisia suhteita samoin kuin ekspansiivista oppimista käsittelevät tutkimukset muilta toimialoilta ovat tuottaneet tuloksia, jotka tukevat tämän tutkimuksen löydöksiä.

6.7 Ehdotukset jatkotutkimukselle

Tutkimuksen viitoittamat jatkotutkimussuunnat syntyvät toisaalta tarpeesta tarkistaa ja laajentaa tämän tutkimuksen ehdottaman eri oppimismuotojen yhteensovittamista kansainvälisessä kilpailupaineessa koskevan mallin sekä epäsymmetrisessä liikesuhteessa toimivan yrityksen kansainvälisessä kilpailupaineessa kehittymistä kuvaavan prosessimallin soveltamisaluetta sekä toisaalta tutkimusprosessin aikana esiin nousseista ideoista ja uusista meto-

dologisista mahdollisuuksista. Kappaleessa 6.4 muotoiltujen propositioiden lisäksi tutkimuksen tuottaman kokonaisvaltaisen ymmärryksen pohjalta korostetaan tarvetta seuraavien asioiden tutkimiseksi tulevaisuudessa:

Tutkimuksen ehdottama malli eri oppimisen muotojen yhteensovittamisesta liiketoimintakonseptin uudistamiseksi kansainvälisessä kilpailupaineessa synnyttää jatkotutkimuksen tarpeita. Aikaisemman tutkimuskirjallisuuden perustella kriittinen rooli epäsymmetrisen teknologiakumppanuuden muodostumisessa on toimittajayrityksen oppimiskyvykkyydellä koskien erityisesti uusia asioita, joista on vain vähän olemassa olevaa tietoa (Blomqvist 2002: 239). Näin ollen epäsymmetristen suhteiden jatkotutkimuksessa kiinnostavaa olisi erityisesti arvioida oppimisriskejä epäsymmetrisissä suhteissa (ks. myös Mohr & Sengupta 2002). Niin teknologian kehityksen ennakointiin ja uusien teknologisten ratkaisujen käyttöönottoon kuin liikesuhteiden kehittämiseen liittyvien riskien tunnistamiseen ja täsmentämiseen sekä paineiden ja riskien hallintaan liittyvä tutkimus on laaja perinteisten toimialojen yrityksiä koskettava tutkimusalue varsinkin, jos mallia kehitetään muille toimialoille tai suunnataan erilaisille kansainvälisen kilpailun areenoille. Teknologian kehittymisen dynaamisuus vaatii maailmanlaajuisesti menestymään pyrkiviltä yrityksiltä yhä enemmän riskinottoa. Yrityksiltä edellytetään teknologisen kehityksen ennakointia, minkä vuoksi yritykset esimerkiksi hankkiutuvat mukaan uusia teknologisia sovelluksia tuottaviin kehityshankkeisiin (ks. esim. Puulinkki-projekti 2000–2003). Lisäksi niiden on kyettävä murtautumaan ulos perinteisistä kahleista ja ottamaan uudet ratkaisut käyttöönsä oman toiminnan kehittämiseen, jotta ne pystyvät tuottamaan asiakkailleen lisäarvoa tuottavia ratkaisuja ennen kilpailijoitaan myös tulevaisuudessa. Liikesuhteisiin liittyvien riskien hallinta lisää puolestaan yrityksille tarvetta kehittää yhtä useampia syviä asiakassuhteita yhteistyökumppanuuden suuntaan, minkä tutkiminen olisi niinkään luonnollinen jatko tälle tutkimukselle.

Tämän tutkimuksen ehdottama keino liikesuhteen syventämiseen, suhteen osapuolten molemminpuolinen ja tulevaisuuteen tähtäävä tilanneherkkyys, kaipaa myös lisätutkimusta koskien esimerkiksi sitä, miten tilanneherkkyyttä voi yrityksissä kehittää, mitä se vaatii ja mikä sen rooli on pirstaleisessa ja moniarvoisessa maailmassa ja kansainvälisessä liike-elämässä, jossa loppuasiakkaiden demografiset, taloudelliset ja sosiaaliset erot ovat

huikeat. Jatkuvasti muuttuvassa kansainvälisessä liiketoiminnassa pitkälle räätälöidyn asiakassuhteen vaatiman tilanneherkkyyden lähempi tutkiminen syvenee verkosto- ja yritystasolta lähemmäksi yksilötason ja yksilöiden kognitiivisten prosessien tarkastelua, minkä vuoksi se voisi hyötyä itseohjautuvien prosessien, kuten kaaos- ja kompleksisuus-teorioiden, tarjoamista näkemyksistä.

Tutkimuksen lopussa esitetyt mallit tarjoavat hyvän pohjan niiden testaamiseen ja kansainvälisessä kilpailupainneissa oppimisen ja selviytymisen tutkimiseen pitkäkestoisena tutkimuksena muilla perinteisillä toimialoilla, kuten esimerkiksi rakennusteollisuudessa. Puutuote- ja huonekalualalla mallien soveltamisalueen rajojen testaaminen esimerkiksi monen tapauksen tapaustutkimuksena on niinkään yksi mahdollinen jatkotutkimuksen suunta. Selviytyminen kansainvälisessä kilpailussa ei myöskään ole vain suomalainen ilmiö, vaan koskee mitä suuremmassa määrin yrityksiä ympäri maailmaa. Tämän vuoksi tämän tutkimuksen ehdottamien mallien kehittäminen edelleen kansainvälisen tapaustutkimusaineiston avulla, esimerkiksi EU-tutkimuksena, edistäisi niin teoreettisia kuin käytännön yritysmaailmankin pyrkimyksiä.

Tutustuminen omakohtaisesti tämän tutkimuksen aikana ankkuroidun teorian, organisatoriseen narratiivisten muutuskertomusten tuottamisen ja fenomenografisen analyysin menetelmiin on saanut tutkijan myös vakuuttumaan aineistopohjaisten tutkimusmenetelmien rikkaudesta ja käyttökelpoisuudesta markkinoinnin tutkimuksessa, jotta tutkimus tavoittaisi nykyistä paremmin kompleksisen organisatorisen todellisuuden. Muutosprosessin kokeneiden ihmisten äänten kuuleminen ja heidän tilanteisiinsa eläytyminen tuovat tutkimukseen elävän elämän ääntä, sitä realiteettia, johon myös mm. Gummesson (2002) ja aikaisemmin mm. Alderson (1957) ja Zaltman ym. (1982) ovat suositelleet markkinoinnin tutkimuksen tulevaisuuden suunnaksi, jotta teorioita voisi hyödyntää entistä enemmän käytännössä. Jotta eri osapuolten kokemuksia ja näkemyksiä voisi parhaalla mahdollisella tavalla yhdistää asiakkaalle ja loppukäyttäjille lisäarvoa tuottavien ratkaisujen syntymiseksi, uusia tuotteita kehittävien osapuolten on tarpeen tietää, miten ympäröivä maailma hahmottuu ihmisen tietoisuudessa. Oppimalla miltä maailma näyttää toisille voi oppia, minkälainen maailma on ja minkälainen se voisi olla, millä on erityisen suuri merkitys markkinoinnissa ja sen kehittämisessä.

SUMMARY

DEEPENING ASYMMETRIC BUSINESS RELATIONSHIP

A study of the learning and survival process under pressures from international competition in a firm operating in a traditional field of industry

This study concerns those business relationships where the strategy of a firm is to survive in the development of its international client. It is possible that through price competition international competition threatens to force the business-to-business –core relationship to a change that threatens the survival of the firm. The core concept in this study is a business relationship that develops as a result of pressures from international competition. The research unit is the character of a business relationship. The research focuses on the chains of interrelated actions, the sequences (Holmlund 1997), where the interaction between the actors in a business relationship develops from one development stage to another. The research phenomenon represents a typical asymmetric business relationship. The present study concerns the process of successive situations of forced learning and development in the relationship between a firm operating in a traditional field of industry and its international client. Through these interactions the customer relationship deepens, which can be studied as an expansive learning process. The target of learning is a system at an international level, within the framework of which a development culture develops leading to learning processes. The problem upon which this study is predicated can be formulated in the following way: *How does a firm operating in an asymmetric business relationship learn and survive under pressures from international competition?*

The challenge of this study is to increase the understanding of how a development culture evolves in a firm, enabling a connection to the learning processes at an international level and how this kind of culture should be managed. The purpose of this study is to analyse the survival process from the point of view of a Finnish firm operating in a traditional field of industry in a situation where the manufacturer engaged in an international customer relationship attaches to the business of its customer and tries to develop in this relationship. To the firm participating in the process this means an engagement process to

a great extent and creates the pressure to continuously evolve from a production-oriented business concept to a customer-oriented one. The value added ideal of customer orientation comes from understanding the needs of the client. In creating a qualitative customer oriented business relationship the question in the end concerns an unyielding and customer oriented development path calling for inputs that require managing several factors at the same time as well as taking risks. The existing theoretical thought has so far emphasised the present situation, the duration of the relationships and stabile elements, like trust (e.g. Jarillo 1988; Halinen 1994; Blomqvist 2002). Also studies about processes from production orientation to customer orientation have so far been relatively rare. This study tries to broaden the theoretical model of the development of a firm by adding to it the dynamic, surprisingly quickly reforming and active competitive environment and the competition pressure created by the environment.

The aims of the study are:

- *To build a theoretical framework on survival against international competition grounded on the elements of asymmetry, learning and development of a business relationship*
- *In the empirical part to understand the relationship between a firm operating in a traditional field of industry and its international client and the development of that relationship*
- *Based on the case study finally to build a model on the process of forced learning and development of a firm operating in an asymmetric business relationship in a traditional field of industry.*

The research problem has been approached on the one hand from the viewpoint of market and customer orientation by analysing how a firm develops its business relationships, and on the other hand how the firm learns and develops its knowledge and capabilities in an exacting business environment. Market and customer orientation is looked at as a steering power of the operations of a firm (Hooley, Lync & Shepherd 1990). Combining the literature of the development of a customer-oriented strategic business relationship and the development of learning diversified the target phenomenon of the study as well as provided elements in order to understand it.

The literature base for this study is centred upon the development of market and customer orientation (e.g. Narver, Slater & Tietje 1998; Slater & Narver 1995, 1998; Lukas & Ferrell 2000, Wallin 2000) and strategic networks (e.g. Normann & Ramirez 1993; Jarillo 1995; Gadde & Håkansson 2001), strategic focal nets (e.g. Day 2000; Parolini 1999; Möller, Svahn & Rajala 2002) and business relationships (e.g. Ford, Håkansson & Johanson 1986, Holmlund 1997, Halinen 1994, Blomqvist 2002) the central tensions arising during the development of a customer-oriented business relationship are market and customer orientation, the development of social and business relationships as well as the development of the business concept. The key customer operating in an exacting business environment generates a pressure of market and customer orientation to the supplier, which at the same time means that surviving as a supplier presents a challenge for the firm to learn from the key customer. There is also a tension between market and customer orientation, a collaborative partnering and developing social and business relationships, which arises when the market-oriented business capability gradually develops from single transactional capabilities to a value-added relationship capability and further to a collaborative partnering capability (Day 2000). The birth process of an asymmetric technology partnership seems to start on the individual level, and the partnership possibly institutionalises if the interface and the commitment spring up at the organisational level (Blomqvist 2002). The literature also points out that understanding conflicts is central in order to understand the change and development of interaction (Ford et al. 1986). With the help of balancing business and social relationships it is possible to meet the pressures from the customers and facilitate learning in the relationship (e.g. Yli-Renko 1999; Spekman, Isabella & MacAvoy 2001).

The literature on the development of learning made it possible to conclude that the effort needed to develop an international customer relationship requires a proactive strategy in issues management on the part of the firm, where the firm foresees its own responsibility and tries to do more than the customer requires in order to secure success in the future. The development of a business concept also calls for expansive learning (Engeström 1987; Crossan, Lane & White 1999; Virkkunen 2002; Marton & Booth 1997). Expansive learning includes different forms of learning, at least (1) critical and analytical, (2) innovative, and (3) operative forms of learning (Engeström 1995). Different forms of

learning make up one of the central analytical tools in solving the research problem in this research. The research phenomenon can be regarded as an expansive and forced learning process, where, through the continuous development of a business concept, a firm is able to develop modes of behaviour that solve the problems of the customers and provide them with value added outcomes (see also Lindman 1997; Schein 2001).

Based on the literature, it is possible to outline a theoretical framework for the phenomenon under study that can be depicted as follows: surviving in an international customer relationship requires the firm to develop both the business relationship and knowledge and capabilities at the same time in order to continuously develop its business concept and the business practices in accordance with it. In practice, the question is about co-development or an interactive business relationship as well as a cyclical and experimentally progressive learning process and also the gradual development of capabilities, which take shape at the same time as the continuous development of the business concept. A creative collaboration with the customers and the scanning the business environment together make it possible for the firm to identify the R & D challenges of its customer and to find objects that it can develop itself and through them provide new innovative solutions to their customers (e.g. Choo 2000; Clarkson 1995). Joint responsibility is based on individuals and collaboration as well as on co-development, the aim of which is not only to reach the goals set by the management of the organisation but also to create goals together and work towards them (Juholin 1999: 41–59). The development culture requires getting through several expansive learning cycles, each of which leads to a progressively developing business concept, for instance from a supplier to a system supplier and further to a collaborative partner. The development culture can be characterised as a process and a line of action formed by expansive learning cycles, which enable a firm and its partner network to join in an international customer relationship and develop the business of the client. On the other hand, in the organisational change process the question is also about the process of unlearning the long term culture and the previous organisational lines of action which could be termed as the process of degeneration of institutionalisation (Hedberg 1981; Toivonen 2000).

In addition to the literature analysis, looking for answers to the research questions was based on one strategic empirical case study. Through a strategic case study it is possible to create a dynamic path that one is able to disclose the conditions of expansive learning and through it not only specify the understanding based on the literature analysis, but also better describe the factors that in reality appear. The research process is a continuous interaction between the development of theory and empirical results that leads towards an empirically valid theory (Halinen 1994: 31; Neergaard 1999: 43). This study is based on the previous study Humala & Peltoniemi (2001), which provided a pre-understanding about the theories underpinning the research phenomenon as well as those ideas that form the central conceptual points of view.

The empirical data of this study is limited to one traditional field of industry: the wood products industry, in particular the furniture industry. The furniture industry is a design-oriented field of industry characterised by the dominance of small firms maintaining a distinctive type of culture. The main problems for the Finnish furniture industry are that it operates along traditional lines of action and has an inability to exploit at different levels the models of action as prescribed or suggested by national experts or by other countries. The high level of technology, forest resources and long term traditions of work in the furniture industry as well as design, project and environmental capabilities and those capabilities connected to design systems create prerequisite conditions for business development in the furniture industry. In addition, the furniture industry is going through structural change. The distribution channels are becoming more and more powerful actors. The clients grow bigger, and the suppliers are expected to have a bigger economic size than before, so that suppliers have to grow alone or in a partnership based on collaboration. To complicate this process furniture imports have increased, and new international chains have commenced business in Finland.

Methodologically the empirical part of the study can be characterised as a qualitative and gradually developing case study of extended duration (Van de Ven 1992; Pettigrew 1997; Pettigrew, Woodman & Cameron 2001; Yin 1994). The empirical part of the study of the firm analyses the survival process of the focal firm and examines the focal net as suppliers of the main client operating in the international market during the period of

1990–2002. The data consist mainly of interviews and discussions with persons who were actively involved with the development process of the focal firm and the focal net. Except for one interviewee, the interviews were taped and transcribed word for word as soon as possible after the interviews, which guaranteed that it was possible to return to them during the analysis and when drawing conclusions. During the one interview that the researcher could not tape, she made notes and wrote a memo soon after the interview and sent it to the interviewee for comments. The analysis of each of the case studies was sent to each interviewee for comment.

The description of the focal net is an interpretation of how the business relationships between the Finnish focal firm operating in the furniture industry, Havukainen Oy, its international client Ikea Trading Services Oy and its suppliers Sorvi-Pojat Oy and Oy Becker Acroma Ab have developed during the period under consideration. Ikea Trading Services Oy is the Finnish trading service office (TSO) of the world-wide furniture company Ikea. Havukainen Oy is a Finnish family enterprise with about 120 employees. Nearly 99 per cent of its production is exported, and the main client is Ikea Trading Services Oy. Sorvi-Pojat Oy is a small family enterprise that specialises in high-output lathe production and the manufacturer of the turned legs of the dining tables, which Havukainen Oy supplies to Ikea Trading Services Oy. Oy Becker Acroma Ab supplies wood finishing products – paints, lacquers and stains – to Havukainen Oy and is a part of the world-wide Becker Acroma group.

Interpretation of the empirical case study is based on a conceptual analysis. The development of a firm from a supplier towards co-partnership and towards the role of a key player requires confronting certain elements that are especially evident in the transitional stages (development thresholds). The development thresholds point out the level of learning and the requirements of capabilities as the firm proceeds from the previous business concept to the following one. In order to identify these thresholds in the change process under study a description of episodic advancement was made utilising coding processes according to the grounded theory methodology (Strauss & Corbin 1990, 1998). Using the coding processes as a basis for analysis the development of Havukainen Oy's role can be identified as a process of the development of a business concept, the

stages of which are: (1) engaging in the supplier relationship, (2) the specialised mass production of a high level, (3) the contract supply, (4) the jointly responsible R&D partnership, and (5) the proactive strategic partnership. The development thresholds between these stages represent the expansive learning challenges of the firm:

- The development towards specialised mass production of a high level (1 ↔ 2)
- The development towards contract supply (2 ↔ 3)
- The development towards jointly responsible R & D partnership (3 ↔ 4)
- The development towards proactive strategic partnership (4 ↔ 5).

After identifying the transitional stages, the main interest in the empirical part of the study was directed towards an analysis and deeper understanding of the dynamics of each stage. In order to understand the change process better and in more depth, certain key episodes connected to the critical stages in the firm's development process were described more exactly by help of change narratives (Laitinen 1998). Writing change narratives about the transitional stages was the second analysis phase of the data, where accounts, observations, documents and other artefacts were examined together, and on the basis of them a narrative was created as best as possible to describe the occurrence of the change and to point out how the changes and their effects have looked from different participants' eyes. The change narratives are not chronological descriptions of the events, but they specify the most critical situations of the development and analyse the mutual connections between the different levels of the "learning stairway" and the conflicts considered.

In the third phase of the analysis, the phenomenographic analysis, the learning experiences of the different actors of the focal net were divided during each transitional stage: on the one hand into the way of acquiring learning and the type of capabilities the learner is trying to master (the *how* aspect of learning), and on the other hand into concrete operational practices (the *what* aspect of learning) (Marton & Booth 1997; Marton & Pang Ming Fai 1999). Through the phenomenographic analysis the empirical study revealed new conceptual latent elements in the central relationship, and gave new knowledge about the conflicts in the development process that the firm has to encounter

and deal with in order to be able to develop in the business relationship from a producer to an operator.

The empirical part of this study represents at the same time how Havukainen Oy developed from a producer to an operator, and how through relationships a customer-oriented development culture in the whole focal net under study took shape from chains of events of successive transitional stages. The empirical part of the study carries out several cycles according to the model characterised in the theoretical part of the study and reveals the different kinds of elements and the relationships between them that such developments contain. This is how a general view of a development culture gradually evolves. A network culture of continuous development can be regarded as the fulfilment of customer orientation.

By adding the central values from the different transitional stages of expansive learning in the empirical case to the theoretical framework it is possible to provide a new model: a model of fitting together different forms of learning for reformation of the business concept under pressures from international competition (Figure 1). This model describes the real conditions for success in international dynamic competition of business better than those understood from the theoretical literature and also reveals latent factors to which the firms have to pay attention in order to develop a competitive business concept. The modelling focuses on a strategic development process in the situation, where:

- the tradition does not support the development process,
- the firm must itself create its development process as well as learn new ways of action and operation concepts,
- the typical power of the distribution channels will appear through an international client.

The development process can also be described by means of different forms of learning. The survival of a firm under pressures from international competition requires fitting together different forms of learning: operative learning, critical and analytical learning as well as innovative and collaborative learning.

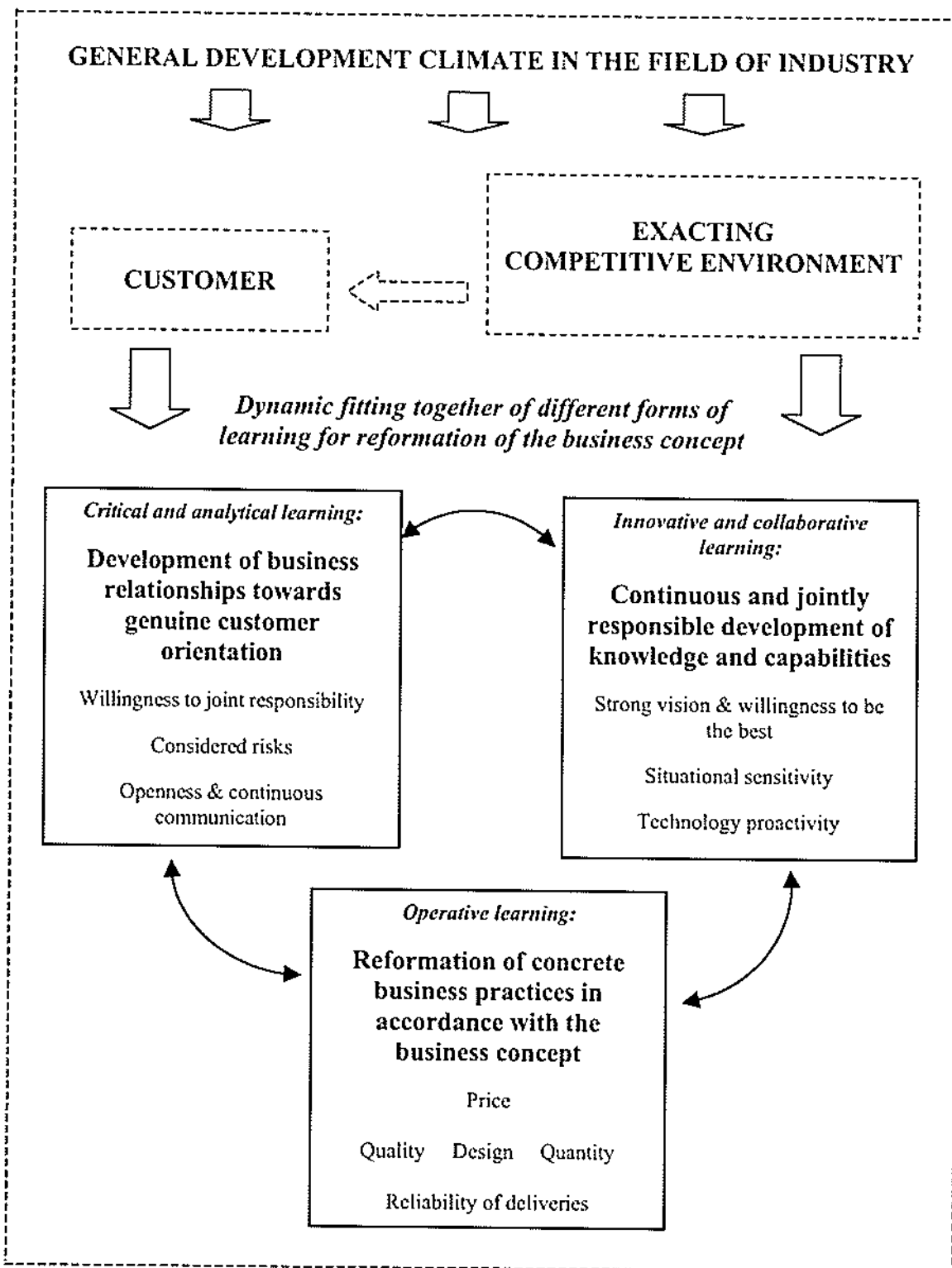


Figure 1. A model of fitting together of different forms of learning for reformation of the business concept under pressures from international competition.

The development process of the focal firm, Havukainen Oy, in the empirical case study includes progressing from the specialised mass production at a high level to the contract supply then further on to the jointly responsible R&D partnership and in the final phase to the proactive strategic partnership. At the same time, this development represents the growth of the development level of a business concept and the focal firm's forced development process in order to succeed in the global competition. The model shows how the relationship between a firm operating in the traditional field of industry and its main client will come under many different kinds of pressures with the development of the relationship and the competition logic of the field. The conflict situation, which is formed of customer orientation and the customer pressure created by the customer relationship, the general development pressure in the field of industry and the pressure of the competitive environment generated by concrete situational competition pressures, impacts on the operation itself, the capabilities of the firm and also lastly the relationships between the parties. The pressures from the competitive environment and from the customer are connected to each other, because the exacting competitive environment creates a pressure for survival to the customer and through it forces to the focal firm to develop its business relationship with the customer.

The study brings to the forefront three important change aspects of forced development: (1) the continuous reformation of concrete business practices solving the problems of the customers, (2) the development of business relationships towards genuine customer orientation, and (3) the continuous and jointly responsible development of knowledge and capabilities that requires that one needs to fit these three different aspects of learning together dynamically into a competitive business concept inside the general development climate of the field of the industry.

The empirical data brings to the model the most central conditions of each change element, which also depend on each other. Developing customer and network relationships forces the firm to develop a genuine customer orientation. In light of the empirical data, the most important conditions for carrying out genuine customer orientation are the willingness of the actors to commit to the joint operation, openness and continuous communication as well as taking considered risks as a sign of trust and engagement with

the partner. The empirical case study also reveals the dynamics, breadth and demands of the competitive environment formed by the general development climate in the industrial field, concrete situational competitive situations, and the different pressures from the competition to the supplier during different phases of the relationship. The continuous development of knowledge and capabilities forced by the pressure of competition first of all requires the supplier to develop a strong vision for the future and to develop the willingness to be the best, in respect to broad technological proactivity and situational sensitivity in order to sense the present and future needs of the customers.

The case study brought out the nuanced character of the operational context, the continuous movement, the rapidity, the networking of the situation and so gave a better understanding than before concerning those conditions, by help of which a firm survives in the development of its global client. For the supplier, the development was not unambiguous and systematic but instead was more of a gradual forced development including also negative developmental turns, by help of which the firm has time after time tried to meet a bigger and bigger challenge given by the client. The more nuances and the more difficult the problem that the client presents, the bigger are the risks of failure. Gradual development and meeting the challenges of the clients require fitting both customer and network relationships to a particular operative situation in order to find a competitive operational practice, and at the same time it teaches the supplier to manage different types of pressures better than before and also to develop the culture of continuous development.

In addition, the study provided a holistic view of the continuous reformation of a business concept generated by forced development. This view can be represented by a holistic process model of the development of a firm operating in an asymmetric business relationship under pressures from international competition (Figure 2). The holistic process model takes into consideration the active pressure situation of a firm: on the one hand the operational context of a firm and the learning pressure tuned by it in order to operate in the context, and on the other hand the pressure of the operational context to the firm to gradually develop the strategy and the business concept of a firm. The process model brings forward both the development in the operational context and its effect on

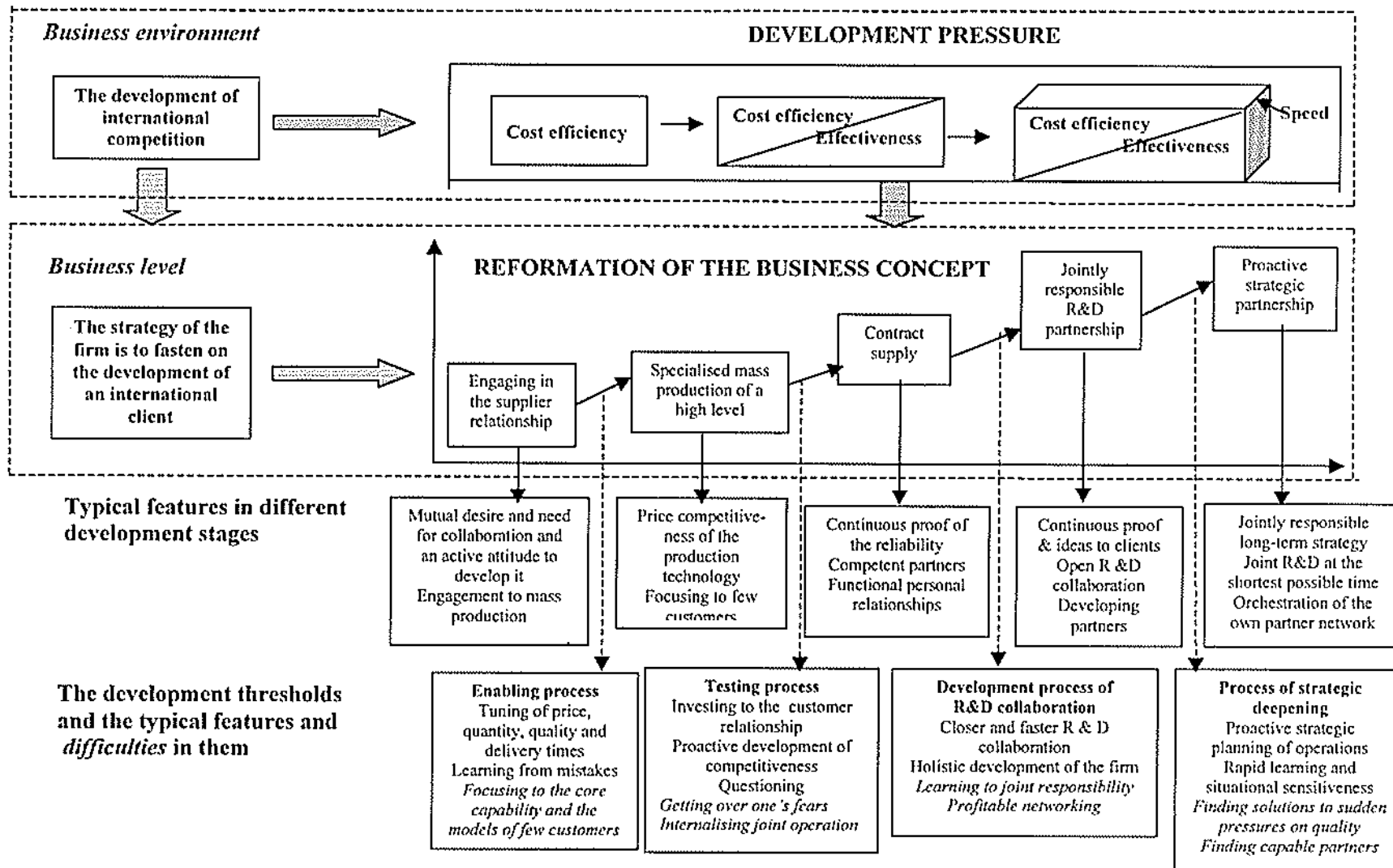


Figure 2. The development process of a firm operating in an asymmetric business relationship.

the strategy and on the business concept as well as the core factors that a firm has to manage in each developmental phase of the business concept, as well as the central objects and difficulties of development during the development thresholds from a previous business concept to a more advanced one. Based on the holistic understanding provided by the process model it is possible to claim that if the firms do not continuously learn and develop their business concepts and do not go along the path of continuous development, their possibilities to operate in the dynamic operational context will weaken significantly.

With the progress of the development process the complexity of both the pressure and the relationship increases, and the development requires the firms to master not only concrete business practices but also more and more conceptual, complex and difficult factors, which are connected more and more to social interaction and proactivity of operations. A development culture can be characterised as a way of action that is formed by surviving both successive and quickening learning thresholds. It can be concluded that if a firm is not able to reform its business concept in order to survive to the following more advanced level of a business concept by clearly indicating to advantage the business of its client, it does not develop and will not be able to keep its customer relationships.

This study also revealed that a supplier operating in a traditional field of industry meets several change logics at the same time. The global business environment changes all the time, and networks competing with each other characterise the development, which the international client continuously follows and changes its own operation logic on the conditions of the global action and pressurised by it. International demand and competition pressures appear to the supplier of the client as changing pressures, which often are surprising and inconsequent. A development culture includes a state of tensions, which has been characterised in Figure 3 as the increase of the intensity of the business relationship and the complexity of the expansive pressure in time. In order to survive in an exacting customer relationship and to prepare itself to the next stage of the business relationship and business concept the firm has to be able to manage two change logics at the same time: (1) to manage the operative action and the state of its asymmetric relationship required by each development stage of the customer relationship in order to

get as big a coverage as possible, and (2) to develop the intensity of the business relationship with the increase of the customer pressure towards a strategic focal relationship and its development as well as to develop continuous learning of new things required by the expansive competitive pressure.

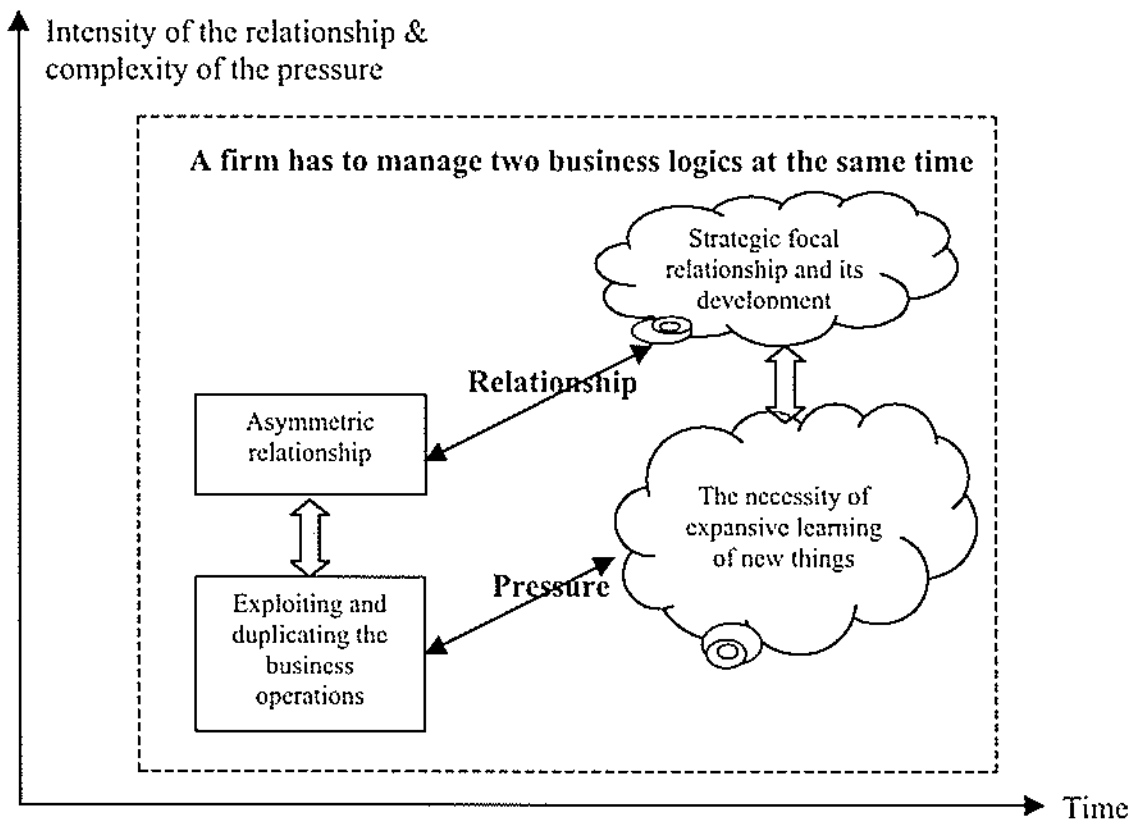


Figure 3. The increase of the intensity of the business relationship and the complexity of the pressure in time.

The study produced also the following general conclusions:

- The activation of the competition context brings forward the difficulties of the development.
- Fastening on the development of an exacting customer customer is a forced development process of the business concept.
- The development evolves through crisis and risk taking.
- The speed has become one critical factor of a firm's competitive ability.
- The co-development and creative collaboration of the firms in the strategic networks create a common network culture.
- Social responsibility is becoming one of the future success factors of competition networks.
- The physical proximity of the client or the representative of the client promotes learning and enhanced survival in international competition.

It appears in this study that the development stage of a business relationship is of great importance to the development of the relationship, and therefore it should be included, for instance, in studies concerning international success in the traditional fields of industry. On the evidence from this study it is suggested that the following propositions themes should be investigated in more detail in the future:

P₁: The more intensive the relationship of the supplier with the international client, the greater is the likelihood of the continuity of the customer relationship and the success of the supplier.

P₂: The better a firm operating in the traditional field of industry is able to manage the operative action and the stage of its asymmetric business relationship in each development stage of the business relationship, and at the same time, with the increase of customer pressure to develop the intensity of the business relationship towards a strategic focal relationship and its development further as well as to develop continuously learning of new things required by the competition pressure, the better it is able to prepare itself for the next stage of the business relationship and survive in the customer relationship pressurised by the demand and competition.

P₃: A central success factor is the dynamic fitting together of the different forms of learning or forced development so that one element can compensate the other if necessary in order for the firm to be able to survive against the competition. For example, a firm can nearly lose the business to its competitor in respect to cost efficiency, but the relationship capability of the firm keeps it up with the relationship.

P₄: The more mature that the development stage of the customer-oriented business relationship is, the longer the firm has progressed on its way from asymmetry to dialogue relationships (Isaacs 2001).

P₅: The stronger the international demand and competition pressures that the firm meets, the broader the industrial outlook and risk management in order to survive the competition.

P₆: The more complex the demand and competition pressures will be, the more the deepening of the customer relationship will require learning that is fast, questioning, proactive and sensitive to situations.

P₇: The stronger production expertise, the firmer vision about the opportunities of strategic collaboration and the firmer will to realise its vision that a company has, the greater the likelihood is for it to be able to develop the competitive ability called for in international competition.

On the basis of this study the following concepts or analysis objects are recommended for inclusion in future quantitative studies:

- The positioning of the business relationship as either symmetric or asymmetric, outlines uniquely the position of the firm in relation to its customers and partners.
- Just as the stage of life cycles or the life situation of consumers determine important parameters, different factors specifying success are determined on the grounds of the development stage of the firm. The four-stage description produced in this study concerning the development of the business relationship of a firm in relation to an international actor could be utilised in quantitative studies.

- The speed should be taken into consideration as a concept indicating the competitive ability of firms together with efficiency and effectiveness, because it will bring the view of a competitive ability closer to the situation in the real global business environment. The empirical research clearly brought out the significance of the speed when a firm operates in a dynamic business environment.

The main contribution of this study is to relate the idea of the dynamic competition environment to the examination of the development of the business concept of the firms, and to analyse the procession from production orientation through to customer orientation. Trust increases the continuity of customer relationship, but it is the competitive ability of the supplier that decides one's final survival in the international competition. Continuity can therefore be considered as a representation of success. This study brought forward the significance of risks and risk management of firms trying to succeed in international markets. Further research is needed, especially concerning the identification and management of risks connected to the development of asymmetric business relationships.

KIITOKSET

"Now this is not the end. It is not even the beginning of the end. But it is, perhaps, the end of the beginning."

- Winston Churchill

Markkinoinnin väitöskirjan tekeminen on merkinnyt minulle monien kehittämis- ja oppimiskynnysten läpikäymistä, eikä vähäisin niistä ole liittynyt laadullisen tutkimuksen metodologiaan. Tekninen ja yhteiskuntatieteellinen koulutustausta ja puutuotealan kuten myös rakentamisen yrityskentän tuntemus ovat toisaalta laajentaneet omaa näkemyskenttääni ja tulkinta-alueitani. Olen myös aktiivisesti väitöskirjatyön aikana pyrkinyt lisäämään omaa tulkintakykyäni perehtymällä laajalti tutkimusaiheeni kirjallisuuteen ja tietoisesti etsimään ideoita ja selityksiä tutkimusongelmaa sivuavista teoreettisista keskusteluista, kuten mm. kaaos- ja kompleksisuusteorioihin, yrittäjyyteen, organisaatioviestintään ja suhdemarkkinointiin liittyvistä keskusteluista. Lopullinen teksti on muotoutunut ja valikoitunut lukuisten ajattelu- ja kirjoituskierrosten jälkeen sellaiseksi, mitä se painetussa muodossaan on.

Merkittävä rooli tässä oppimisprosessissa on ollut työni ohjaajalla, professori Martti Laakosella. Hän on koko oppimis- ja tutkimusprosessin ajan jaksanut tukea, kannustaa ja ohjata minua oman ajattelun kehittämiseen ja kokemaan myös kiehtovia oivalluksen tunteita. Myös niinä hetkinä, jolloin oma ”takkini oli tyhjä”, hän tarjosi näkemyksiä, joiden avulla pääsin työssäni eteenpäin. Tutkimusprosessin aikana hänen kanssaan käymäni keskustelut ja kirjeenvaihto sähköpostitse olivat ensiarvoisen tärkeitä ja hyödyllisiä. Haluan myös kiittää saamastani avusta Vaasan yliopiston Levón-instituutin koulutuspäällikkö Jukka Peltoniemeä, markkinoinnin laitoksen tutkija Anu Norrgrannia sekä laitoksen muuta henkilökuntaa.

Oleellisen tärkeän panoksen työlleni antoivat myös esitarkastajat, professori Juha Näsi Tampereen teknillisestä yliopistosta ja dosentti Virpi Havila Uppsalan yliopistosta. Suuret kiitokset heille siitä, että heidän kommenttinsa ja näkemystensä avulla kykenin nostamaan

kaikkein olennaisimman esiin aikaisempaa selkeämmin. Lisäksi esitän parhaimmat kiitokseni englanninkielisten tekstiosuuksien tarkastuksesta Gil Leppelmeierille ja Greg Woodille. Kiitokset myös yhteisesti kaikille muille, jotka eri tavoin edesauttoivat työni valmistamista.

Hyödyllisiä näkemyksiä ja tärkeää oppia sain erityisesti syksyllä 2002 toisaalta Växjön yliopistossa Ruotsissa pidetystä 2. kansainvälisestä Co-operation & Competition C&C 2002 -konferenssista, jossa työtäni kommentoivat useat professorit eri puolilta maailmaa, sekä toisaalta kotimaisesta Helsingin kauppakorkeakoulussa järjestetyssä Markkinoinnin tutoriaalista, josta saamieni kommenttien pohjalta pystyin kohdistamaan työtäni kaikkien keskeisimpiin asioihin.

Haluan esittää lämpimät kiitokset kaikille tapaustutkimukseen osallistuneille yrityksille. Ilman näiden yritysten panosta tämän tutkimuksen tekeminen ei olisi ollut mahdollista. Erityiskiitoksen ansaitsee Havukainen Oy ja sen toimitusjohtaja Arvo Havukainen, joka on antanut arvokasta aikaansa lukuisiin keskusteluihin työni kuluessa. Myös konsultti Martti Niemen kanssa käymäni keskustelut ovat avartaneet näkemystäni – kiitos siitä! Sorvi-Pojat Oy:n ja Oy Becker Acroma Ab:n johdon kanssa käymäni keskustelut ovat niinkään auttaneet suuresti oman ajatteluni kehittymisessä. Hyvin merkittävä apu kokonaiskuvan muodostamiseksi tutkimusongelmasta sekä johtopäätösten tekemiseksi on ollut Ikea Trading Services Oy:n osallistuminen tutkimukseen. Se mahdollisti strategisen liikesuhteen näkemysten selville saamisen toimittajien lisäksi myös asiakkaan näkökulmasta, mitä monissa aikaisemmissa tutkimuksissa ei ole tehty. Uskon, että työn lopputulema on astetta kehittyneempi tämän johdosta.

Tärkeitä yhteistyökumppaneita väitöskirjan tekemisessä ovat olleet työni rahoittajat. Vilpittömät kiitokseni esitän Vaasan yliopiston Evald ja Hilda Nissin säätiölle, Liikesivistysrahastolle sekä Vuorineuvos tekn. ja kauppat. tri H.C. Marcus Wallenbergin liiketaloudelliselle tutkimussäätiölle siitä merkittävästä taloudellisesta tuesta, joka mahdollisti väitöskirjan tekemisen toteutumisen.

Lämpimin kiitokseni kuuluu puolisololleni Markulle. Kiitos mukana elämisestä, rohkaisusta sekä päävastuusta perheemme taloudellisesta hyvinvoinnista koko väitöskirjaprojektini ajan. Suuret kiitokset ansaitsevat myös poikamme Antti, Mikko, Niko ja Ville. Se, että äiti on istunut tietokoneen ääressä, pyytännyt työrauhaa sekä tehnyt töitä arkisin ja välillä viikonloppuisin mitä kummallisimpina aikoina, lienee antanut heille varsin konkreettisen käsityksen väitöskirjan tekemisestä. Kiitän myös vanhempiani, Kyllikkiä ja Yrjöä, jotka ovat esimerkillään istuttaneet minuun kipinän sekä yrittämisestä että teknologiasta sekä sitä kautta kiinnostuksen teollista yritystoimintaa kohtaan. Heidän tukensa ja apunsa tutkimusprosessini aikana on ollut minulle erittäin arvokasta työni loppuun saattamiseksi. Ja veljeni Juha-Matti – suurkiitos kaikesta avusta ja tuesta, jota tarjosit työni aikana! Myös ystävät ja poikien harrastukset ja niiden kautta tulleet tuttavat ovat olleet tärkeitä, sillä niiden ansiosta elämä pulppusi ympärilläni rikkaasti koko tutkimusprosessin ajan ja tarjosi monenlaista elämän eliksiiriä.

LÄHTEET

- Ahonen, A. (2001). *Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt. Liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paikka*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-1: 2001. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Alderson, W. (1957). *Marketing Behavior and Executive Action*. Homewood, Illinois: Richard D Irwin, Inc.
- Alajoutsijärvi, K., K. Möller & C.-J. Rosenbröjjer (1999). Relevance of Focal Nets in Understanding the Dynamics of Business Relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing* 6: 3, 3–35.
- Alasoini, T. (2001). Tiimityö Suomen teollisuudessa 1970-luvulta 2000-luvulle – määrällisiä ja laadullisia muutoksia. Teoksessa: *Ylivoimaa yhteistyöllä, kokemuksia teollisuuden tiimiprojekteista*, 8–21. Toimi. T. Alasoini, T. Lifländer & O. Rahikainen. Työelämän kehittämisohjelma, Raportteja 14. Helsinki: Työministeriö.
- Alvesson, M. & K. Sköldbberg (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & K. Sköldbberg (2000). *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research*. London etc.: Sage Publications.
- Amidon, D.M. (1998). Blueprint for 21st century innovation management. *Journal of Knowledge Management* 2:1, 23–31.
- Anderson, H., V. Havila & A. Salmi (2001). Can you buy a business relationship? On the importance of customer and supplier relationships in acquisitions. *Industrial Marketing Management* 30, 575–586.
- Anderson, R.A. & R.R. McDaniel (1999). RN participation in organizational decision making and improvements in resident outcomes. *Health Care Management Review* 24:1, 7–16.
- Araujo, L., A. Dubois & L.-E. Gadde (1999). Managing interfaces with suppliers. *Industrial Marketing Management* 28, 497–506.
- Argyris, C. (1977). Double-loop learning in organizations. *Harvard Business Review* (September–October), 115–125.
- Argyris, C. & D.A. Schön (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Aula, P. (1999). *Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria*. Helsinki: Loki-Kirjat.

- Baker, W.E., R.R. Faulkner & G.A. Fisher (1998). Hazards of the market: the continuity and dissolution of interorganizational market relationships. *American Sociological Review* 63: 2, 147–177.
- Baker, W.E. & J.M. Sinkula (2002). Market orientation, learning orientation and product innovation: Delving into the organization's black box. *Journal of Market-Focused Management* 5:1, 5–23.
- BarNir, A. & K.A. Smith (2002). Interfirm alliances in the small business: The role of social networks. *Journal of Small Business Management* 40:3, 219–232.
- Biemans, W.G. (1995). Internal and external networks in product development: A case for integration. In: *Product Development, Meeting the Challenge of the Design-Marketing Interface*, 137–160. Eds M. Bruce & W.G. Biemans. Chichester etc.: John Wiley & Sons.
- Blomqvist, K. (2002). *Partnering in the Dynamic Environment: The Role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 122. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.
- Boje, D.M. (2001). *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*. London etc.: Sage Publications.
- Brinberg, D. & J.E. McGrath (1985). *Validity and Research Process*. Newbury Park: Sage Publications, Inc.
- Brito, C.M. (2001). Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks. *Journal of Business & Industrial Marketing* 16:3, 150–166.
- Brundin, E. (2002). *Emotions in Motion: The Strategic Leader in a Radical Change Process*. Jönköping International Business School Dissertation Series No. 012. Jönköping: Jönköping University.
- Buchanan, D. & A. Huczynski (1997). *Organizational Behavior – an Introductory Text*. 3rd edition. London etc.: Prentice Hall.
- Brytting, T. (1991). *Organising in The Small Growing Firm. A Grounded Theory Approach*. A Dissertation for the Doctor's Degree in Business Administration. Stockholm: Stockholm School of Economics.
- Bångens, L. & L. Araujo (2002). The structures and processes of learning. A case study. *Journal of Business Research* 55, 571–581.
- Campell, N.C.G. (1985). An interaction approach to organizational buying behavior. *Journal of Business Research* 13, 35–48.

- Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture. Volume 1*. Cambridge and Oxford: Blackwell Publishers.
- Ceglowski, D. (1997). That's a good story, but is it really research? *Qualitative Inquiry* 3:2, 188–201.
- Choo, C.W. (2000). *Information Management for the Intelligent Organization. The Art of Scanning the Environment*. 2nd ed. Medford: Information Today Inc.
- Choo, C.W. & E. Auster (1993). Environmental scanning: Acquisition and use of information by managers. In: *Annual Review of Information Science and Technology (ARIST)*, Vol. 28, 279–314. Ed. M.A. Williams. Medford, NJ: Learned Information, Inc.
- Clarkson, M.B.E. (1995). A stakeholder frameworks for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review* 20:1, 92–117.
- Cohen, W.M. & D.A. Levinthal (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* 35:1, 128–152.
- Cooper, T. (2000). Product development implications of sustainable consumption. *The Design Journal* 3:2, 46–57.
- Crossan, M.M., H.W. Lane & R.E. White (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review* 24:3, 522–537.
- Cunningham, M. & P. Turnbull (1982). Inter-organizational personal contact patterns. In: *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods, An Interaction Approach*, 304–315. Ed. H. Håkansson. Chichester: John Wiley & Sons.
- Day, G.S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing* 58:4, 37–52.
- Day, G.S. (2000). Managing market relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28:1, 24–30.
- Desphande, R. & F.E. Webster, Jr. (1987). *Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda*. Report No. 87–106. Cambridge: Marketing Science Institute.
- Dooley, K.J. & A.H. Van de Ven (1999). Explaining complex organizational dynamics. *Organization Science* 10:3, 358–372.
- Dubois, A. & L.-E. Gadde (2002). Systematic combining: an abuctive approach to case research. *Journal of Business Research* 55, 553–560.

- Dutton, J.E. & R.B. Duncan (1987). The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal* 8:3, 279–295.
- Dutton, J.E. & L. Fahey & V.K. Narayanan (1983). Toward understanding strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal* 4, 307–323.
- Dyer, J.H. & K. Nobeoka (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal* 21:3, 345–367.
- Dyer, J.H. & H. Singh (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review* 23:4, 660–679.
- Easton, G. (1992). Industrial networks: a review. In: *Industrial Networks, A New View of Reality*, 3–27. Eds B. Axelsson & G. Easton. London: Routledge.
- Elg, U. (2002). Inter-firm market orientation: Its significance and antecedents in distribution networks. *Journal of Marketing Management*, 18, 633–655.
- Engeström, Y. (1987). *Learning by Expanding*. Helsinki: Orienta-Konsultit Oy.
- Engeström, Y. (1995). *Kehittävä työntutkimus: Perusteita, tuloksia ja haasteita*. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Farrell, M.A. (2000). Developing a market-oriented learning organisation. *Australian Journal of Management* 25:2, 201–222.
- Flavell, J.H. (1972). An analysis of cognitive-developmental sequences. *Genetic Psychology Monographs* 86, 279–350.
- Ford, D. (1997a). The development of buyer-seller relationships in industrial markets. In: *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, Second edition, 39–54. Ed. D. Ford. London: The Dryden Press.
- Ford, D. (1997b). Introduction: The interaction approach. In: *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, Second edition, ix–xvi. Ed. D. Ford. London: The Dryden Press.
- Ford, D., H. Håkansson & J. Johanson (1986). How do companies interact? *Industrial Marketing and Purchasing* 1:1, 26–41.
- Ford, D. & P.J. Rosson (1982). The relationships between export manufacturers and their overseas distributors. In: *Export Management*, 257–275. Eds M. R. Czinkota & G. Tesar. New York: Praeger.

- Forsström, B., M. Kautonen & J. Toivonen (1997). *Innovatiivisten pk-yritysverkostojen menestystekijät*. Teknologia katsaus 55/97. Helsinki: Teknologian Kehittämiskeskus.
- Frimanson, L. & J. Lind (2001). The balanced scorecard and learning in business relationships. In: *Business Network Learning*, 32–52. Eds H. Håkansson & J. Johanson. Amsterdam: Pergamon.
- Gadde, L.-E. & H. Håkansson (2001). *Supply Network Strategies*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Garud, R. & A. Van de Ven (2002). Strategic change processes. In: *Handbook of Strategy and Management*, 206–231. Eds A. Pettigrew, H. Thomas & R. Whittington. London: Sage Publications.
- Garvin, D.A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review* 71:4, 78–91.
- Gatignon, H. & J.-M. Xuereb (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research* XXXIV (February 1997), 77–90.
- Geursen, G.M. & R. Mulye (2001). Market orientation in the entrepreneur led firm. In: *Proceedings from Australian and New Zealand Marketing Academy ANZMAC 2001 Albany Conference, 1–5 December 2001*. Auckland, New Zealand: Massey University, Albany Campus.
- Granovetter, M.S. (1972). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology* 78:6, 1360–1381.
- Granovetter, M.S. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology* 91:3, 481–510.
- Greening, D.W. & B. Gray (1994). Testing a model of organizational response to social and political issues. *Academy of Management Journal* 37:3, 467–498.
- Grönfors, M. (1982). *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Toinen painos. Porvoo: Werner Söderström Oy.
- Gulati, R. (1999). Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal* 20:5, 397–420.
- Gulati, R. & M. Gargiulo (1999). Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology* 104:5, 1439–1493.
- Gummesson, E. (2002). Practical value of adequate marketing management theory. *European Journal of Marketing* 36:3, 325–349.

- Haaparanta, L. & I. Niiniluoto (1995). *Johdatus tieteelliseen ajatteluun*. Helsinki: Helsingin yliopiston filosofian laitos.
- Halinen, A. (1994). *Exchange Relationships in Professional Services, A Study of Relationship Development in the Advertising Sector*. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration, Sarja/Series A-6:1994. Turku: Turku School of Economics and Business Administration.
- Halinen, A. & Salmi, A. (2001). Henkilöt liikesuhteiden rakentajina ja portinvartijoina. Teoksessa: *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoimmin polttopisteessä*, 208–225. Toim. C. Grönroos & R. Järvinen. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Halinen, A. & J.-Å. Törnroos (1998). The role of embeddedness in the evolution of business networks. *Scandinavian Journal of Management* 14:3, 187–205.
- Hargrove, R. (1998). *Mastering the Art of Creative Collaboration*. New York: McGraw-Hill.
- Harris, L.C. (2002). Developing market orientation: An exploration of differences in management approaches. *Journal of Marketing Management* 18, 603–632.
- Harris, L.C. & N.F. Piercy (1999). A contingency approach to market orientation: Distinguishing behaviours, systems, structures, strategies and performance characteristics. *Journal of Marketing Management* 15:7, 617–646.
- Heath, R.L. & R.A. Nelson (1986). *Issues Management: Corporate Public Policymaking in an Information Society*. Newbury Park: Sage Publications, Inc.
- Hedberg, B. (1981). How organizations and unlearn. In: *Handbook of Organizational Design*, 3–27. Eds P. Nyström & B. Hedberg. London: Oxford University Press.
- Heinonen, R. (1999). *Liiketoiminta ja -teknologia – kohti strategisia yritysverkkoja. Metall- ja elektroniikkateollisuus, Visio 2008*. Helsinki: Metalliteollisuuden Keskusliitto MET.
- Helander, A. & K. Möller (2002). Customer care in technology business. Conceptual framework and empirical evidence. In: *Networks, Relationships and Interaction: Recent Developments and Emerging Issues. Proceedings (CD) of the 18th IMP Conference, September 5th - 7th in Dijon, France*. Eds R. Spencer, J.-F. Pons & H. Gasiglia. Dijon: Dijon-Burgundy Graduate School of Business and Management.
- Hill, J. & P. McGowan (1996). Marketing development through networking: A competency based approach for small firm entrepreneurs. *Small Business and Enterprise Development* 3, 148–156.

- Himanen, M. (2003). *The Intelligence of Intelligent Buildings. The Feasibility of the Intelligent Building Concept in Office Buildings*. VTT Building and Transport VTT Publications 492. Espoo: Technical Research Center of Finland.
- Hirsjärvi, S. & H. Hurme (2000). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Holbrook, M.B. & E.C. Hirschman (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings and fun. *Journal of Consumer Research* 9, 132–140.
- Holmlund, M. (1997). *Perceived Quality in Business Relationships*. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration Nr 66. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Holmlund, M. & T. Strandvik (1999). *Critical Incidents in Business Relationships*. Working papers 396. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Holmlund, M. & J.-Å. Törnroos (1997). What are relationships in business networks? *Management Decision* 35:4, 304–309.
- Homburg, C., J.P. Workman, Jr. & O. Jensen (2000). Fundamental changes in marketing organization. The movement toward a customer-focused organizational structure. *Academy of Marketing Science* 28:4, 459–478.
- Hooley, G.J., J.E. Lynch & J. Shepherd (1990). The marketing concept: Putting the theory into practice. *European Journal of Marketing* 29:9, 7–24.
- Huber, G.P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science* 2:1, 88–115.
- Humala, I. & J. Peltoniemi (2001). *Puutuotealan pk-yritysten asiakaslähtöisten liiketoimintakonseptien kehittäminen*. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 1/2001. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Huonekalualan skenaariot (2003). *Divan-teknoologiaohjelman jälkeinen kehittäminen toimialalla*. Divan-työryhmän raportti 1/2003. Helsinki: Tekes.
- Håkansson, H. (1994). Product development in networks. In: *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, 487–507. Ed. D. Ford. London etc.: Academic Press.
- Håkansson, H. & D. Ford (1999). How should companies interact? In: *Proceedings of The 15th Annual IMP Conference*. Eds D. McLoughlin & C. Horan. Dublin: University College.

- Håkansson, H. & I. Snehota (1989). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management* 5:3, 187–200.
- Håkansson, H. & I. Snehota (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.
- Håkansson, H. & I. Snehota (2000). The IMP perspective. Assets and liabilities of business relationships. In: *The Handbook of Relationship Marketing*, 69–93. Eds J. N. Sheth & A. Parvatiyar. Thousand Oaks: Sage Publication, Inc.
- Håkansson, H., M. Huysman & A. von Raesfeld Meijer (2001). Inter-organizational interaction and organizational teaching. In: *Business Network Learning*, 17–31. Eds H. Håkansson & J. Johanson. Kidlington, Oxford: Elsevier Science Ltd..
- Håkansson, H. & A. Waluszewski (2002). Path dependence: restricting or facilitating technical development? *Journal of Business Research* 55, 561–570.
- Isaacs, W. (2001). *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito*. Helsinki: Kauppakaari.
- Jain, S.C. (1984). Environmental scanning in US corporations. *Long Range Planning* 17: 2, 117–128.
- Jancic, Z. & V. Zabkar (2002). Impersonal vs. personal exchanges in marketing relationships. *Journal of Marketing Management* 18, 657–671.
- Jarillo, J.C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal* 9, 31–41.
- Jarillo, J.C. (1995). *Strategic Networks: Creating the Borderless Organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
- Johannisson, B. (1988). Business formation – A network approach. *Scandinavian Journal of Management* 4:3/4, 83–99.
- Johnson, G. & K. Scholes (1997). *Exploring Corporate Strategy*. London etc.: Prentice Hall.
- Johnson, M.D. & A. Herrmann (1998). Taking a customer orientation. *Die Unternehmung* 52:3, 131–143.
- Johnson, W.C., N. Chinuntdej & A. Weinstein (1999). Creating value through customer and supplier relationships. In: *Proceedings of the 15th Annual IMP Conference*. Eds D. McLoughlin & C. Horan. Dublin: University College.
- Juholin E. (1999). *Paradise Lost or Regained? The Meanings and Perceptions of Organizational Communication of 1990's in Finnish Work Organizations*. University of Jyväskylä, Publications of the Department of Communication 18. Helsinki: Inferviesticintä.

- Juuti, P. (1995). *Johtaminen ja organisaation alitajunta*. Aavaranta-sarja 38. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, P. (2001). *Johtamispuhe*. Aavaranta-sarja 48. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kasanen, E., K. Lukka & A. Siitonen (1991). Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 40:3, 301–327.
- Kaplan, T.J. (1986). The narrative structure of policy analysis. *Journal of Policy Analysis and Management* 5:4, 761–778.
- Kirjavainen, P. (1997). *Strateginen oppiminen tietointensiivisessä organisaatiossa. Teoriaa luova case-tutkimus oppimisesta kahden tietoyrityksen strategisessa kehityksessä*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-2: 1997. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Kirk, J. & M.L. Miller (1986). *Reliability and Validity in Qualitative Research. Qualitative Research Methods*, Volume I. Beverly Hills: Sage Publications, Inc.
- Knudsen, T. & T.K. Madsen (2002). Export strategy: a dynamic capabilities perspective. *Scandinavian Journal of Management* 18, 475–502.
- Kohli, A.K. & B.J. Jaworski (1990). Market orientation. The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing* 54 (April), 1–18.
- Kulki, S. & M. Kosonen (2001). How tacit knowledge explains organizational renewal and growth: the case Nokia. In: *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*, 244–269. Eds I. Nonaka & D.J. Teece. London: Sage Publications.
- Kusch, M. (1986). *Ymmärtämisen haaste*. Oulu: Kustannusosakeyhtiö Pohjoinen.
- Laaksonen, M. (2001). Asiakaslähtöisyys konseptisuunnittelussa – esimerkkinä huonekaluala. *Puumies* 9, 4.
- Laitinen, M. (1998). *Interventio ja muutos kokoonpanotyössä. Siirtyminen itseohjautuviin ryhmiin teollisuusyrityksessä*. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 160. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Laszlo, C. & J.F. Laugel (2000). *Large-Scale Organizational Change: An Executive's Guide*. Boston etc.: Butterworth-Heinemann.
- Lawson, D. (1997). GPI distributors: Field notes on a partnering relationship for sustainable business. *Journal of Business Research* 39:1, 53–58.
- Liljegren, G. (1988). *Interdependens och dynamik i långsiktiga kundrelationer. Industriell försäljning i ett nätverksperspektiv*. Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm. Stockholm: Stiftelsen Marknadstekniskt Centrum.

- Lindblom, A. (2003). *Vaihdantasuhteen muutosvoimat. Tapaustutkimus vaihdantasuhteen muutoksesta ja muutoksen taustalla vaikuttaneista toimintaympäristön tapahtumista*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-6: 2003. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Lindman, M. (1997). *Managing Industrial New Products in the Long Run. A Resource-Based View of New Product Development and Performance*. Acta Wasaensia 59, Business Administration 21, Marketing. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Loeser, B.O. (1999). How to set up a cooperation network in the production industry. Example of the Huber+Suhner AG. *Industrial Marketing Management* 28:5, 453–465.
- Looss, W. (1998). Die Zukunft erlernen. *Absatzwirtschaft* 8, 30–32.
- Lorenzoni, G. & A. Lipparini (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability, a longitudinal study. *Strategic Management Journal* 20, 317–338.
- Lukas, B.A. & O.C. Ferrell (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Journal of Academy of Marketing Science* 28: 2, 239–247.
- Lundvall, B.-Å. (1993). Explaining interfirm cooperation and innovation: Limits to the transaction-cost-approach. In: *The Embedded Firm: On the socioeconomics of industrial networks*, 52–64. Ed. G. Grabner. London: Routledge.
- Mainela, T. (2002). *Networks and Social Relationships in Organizing International Joint Ventures. Analysis of the Network Dynamics of a Nordic-Polish Joint Venture*. Acta Wasaensia 103, Business Administration 41, Marketing. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Marton, F. & S. Booth (1997). *Learning and Awareness*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc., Publishers.
- Marton, F. & Pang Ming Fai (1999). Two faces of variation. In: *Proceedings of the 8th European Conference for Learning and Instruction (EARLI) August 24-28, 1999*. Göteborg: Göteborg University.
- Maskell, P., H. Eskelinen, I. Hannibalsson, A. Malmberg & E. Vatne (1998). *Competitiveness, Localised Learning and Regional Development. Specialisation and Prosperity in Small Open Economies*. London and New York: Routledge.
- McCann, J.E. (1985). Analyzing industrial trends – A collaborative approach. *Long Range Planning* 18:5, 116–123.
- Miles, M.B. & M. Huberman (1994). *Qualitative Data Analysis*. Second Edition. Thousand Oaks etc.: Sage Publications.

- Mohr, J.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). *A Learning Organization: Machine or Human?* Jyväskylä Studies in Business and Economics 14. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Morris, T. (1997). *If Aristotle Ran General Motors: The New Soul of Business*. New York: Henry Holt and Company, Inc.
- Murphy, P. (1996). Chaos theory as a model for managing issues and crises. *Public Relations Review* 22:2, 95–113.
- Määttänen, P. (1995). *Filosofia: Johdatus peruskysymyksiin*. Helsinki: Gummerus.
- Möller, K., A. Rajala & S. Svahn (2001). Strategisten yritysverkkojen tyypit ja johtamisen haasteet – STRATNET. Teoksessa: *Laatu verkostotaloudessa – teknologiaohjelma*, 7–17. Teknologiaohjelmaraportti 14. Helsinki: Tekes.
- Möller, K., S. Svahn & A. Rajala (2002). *Network Management as a Set of Dynamic Capabilities. Proceedings of EURAM 2002 (2nd Annual Conference on Innovative Research in Management)*, May 9 – 11. Stockholm.
- Möller, K., S. Svahn, A. Rajala & M. Tuominen (2002). Network management as a set of dynamic capabilities. In: *Networks, Relationships and Interaction: Recent Developments and Emerging Issues. Proceedings (CD) of the 18th IMP Conference, September 5th–7th in Dijon, France*. Eds R. Spencer, J-F. Pons & H. Gasiglia. Dijon: Dijon-Burgundy Graduate School of Business and Management.
- Möller, K. & D.T. Wilson (1995). Business relationships – an interaction perspective. In: *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, 23–52. Eds K. Möller & D. Wilson. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Narver, J.C. & S.F. Slater (1990). The effect of as market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* 54:4, 20–35.
- Narver, J.C., S.F. Slater & B. Tietje (1998). Creating a market orientation. *Journal of Market Focused Management* 2:3, 241–255.
- Naudé, P. & F. Buttle (1999). Assessing relationship quality. In: *Proceedings of the 15th Annual IMP Conference*. Eds D. McLoughlin & C. Horan. Dublin: University College.
- Neergaard, H. (1999). *The Networks as Vehicles of Internationalization: Network Relationships and the Internationalization Process of Small Furniture Manufacturers*. Aarhus: The Aarhus School Of Business, Department of International Business.

- Neilimo, K. & J. Näsi (1980). *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede: Tutkimus positivismin soveltamisesta*. Yrityksen taloustieteen ja yksityis-oikeuden laitoksen julkaisuja, Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 12. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Niiniluoto, I. (1983). *Tieteellinen päättely ja selittäminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Niiniluoto, I. (1994). Liikuntatieto kätkeytyy kullisseihin. Teoksessa: *Lihan ihmemaassa: Liikuntatieteellinen seura 60 vuotta (1933–1993)*, 21–28. Toim. T. Pyykkönen. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 138. Helsinki: Liikuntatieteellinen Seura ry.
- Nishiguchi, T. & A. Beaudet (2000). Fractal design: Self-organizing links in supply chain management. In: *Knowledge Creation. A Source of Value*, 199–230. Eds G. von Krogh, I. Nonaka & T. Nishiguchi. London: Macmillan Press.
- Niskanen, V.A. (1994). Länsimaisen filosofian ja tieteellisen ajattelun peruspiirteitä. Teoksessa: *Tieteellisten menetelmien perusteita ihmistieteissä: Opiskelijan opas*, 11–27. Toim. V. A. Niskanen. Helsinki: Yliopistopaino.
- Nonaka, I. & H. Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York and Oxford: Oxford University Press.
- Normann, R. (1988). *Luova yritysjohto*. Espoo: Weilin+Göös. Ekonomia-sarja 44.
- Normann, R. & R. Ramírez (1993). From value chain to value constellation. Designing interactive strategy. *Harvard Business Review* 71:4, 65–77.
- Näsi, J. (2001). Epilogi. Teoksessa: *Metsäteollisuuden strategiset kehityspolut: Kilpailu, keskittymien ja kasvu pitkällä aikavälillä*, 169–172. Toim. J. Näsi, J.-A. Lamberg, J. Ojala & P. Sajasalo. Helsinki: Metsäalan tutkimusohjelma Wood Wisdom.
- Palosaari, K. (2003). *Haasteiden hallinta: Analyysi suomalaisesta huonekaluteollisuudesta*. Markkinoinnin pro gradu -tutkielma. Vaasa: Vaasan yliopisto, Kauppatieteellinen tiedekunta, Markkinoinnin laitos.
- Parolini, C. (1999). *The Value Net: A Tool for Competitive Strategy*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Pettigrew, A.M. (1985). *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*. Oxford: Blackwell.
- Pettigrew, A.M. (1997). What is processual analysis? *Scandinavian Journal of Management* 13:4, 337–348.
- Pettigrew, A.M., R.W. Woodman & K.S. Cameron (2001). Studying organizational change and development. Challenges for future research. *Academy of Management Journal* 44:4, 697–713.

- Piercy, H.F. (2002). *Market-Led Strategic Change. A Guide to Transforming the Process of Going to Market*. Third edition. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Pirnes, H. (1996). *Managing Efficiency and Effectiveness from a Time-based Action Perspective: Time-based Action in Fashion Clothing Retailing and Manufacturing*. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-118. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Podolny, J.M. (1994). Market uncertainty and the social character of economic exchange. *Administrative Science Quarterly* 39:3, 458–483.
- Popper, K.R. (1995). *Arvauksia ja kumoamisia*. Helsinki: Gaudeamus Kirja.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review* 74:6, 61–78.
- Powell, W.W., K.W. Koput & L. Smith-Doerr (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly* 41, 116–145.
- Puhakka, V. (2002). *Entrepreneurial Business Opportunity Recognition. Relationships between Intellectual and Social Capital, Environmental Dynamism, Opportunity Recognition Behavior, and Performance*. Acta Wasaensia, No. 104, Business Administration 42, Management and Organization. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Puttonen, S. & P. Kairinen (2002). *Huonekalualan tutkimusalueiden kehittämistarpeet 2002*. Huonekalualan teknologia- ja kehittämisohjelma Divan, TEKES. Helsinki: Taloustutkimus Oy.
- Puulinkki-projekti (2000–2003). Lahden ammattikorkeakoulun hallinnoima Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR) rahoittama hanke nro 60374. *Teknologiaprojektit* [online]. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu [viitattu 12.8.2003]. Saatavissa: <http://puulinkki.lpt.fi/teknologiaprojektit/index.htm>.
- Ramírez, R. (1999). Value co-production: Intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal* 20:1, 49–65.
- Reed, F.M. & K. Walsh (2000). Technology acquisition and the changing face of manufacturing industry. *Industry & Higher Education* 14:4, 224–234.
- Ring, P.S. & A.H. Van de Ven (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review* 19:1, 90–118.

- Ruggie, J.G. (2002). The theory and practice of learning networks. Corporate social responsibility and the global compact. *The Journal of Corporate Citizenship*, Issue 5, 27–36.
- Saariluoma, P., I. Maartola & P. Niemi (1998). *Ajatteluriskit ja kognitiiviset prosessit taloudellisessa toiminnassa*. Teknologiaakatsaus 65. Helsinki: Teknologian kehittämiskeskus Tekes.
- Sambrook, S. & J. Stewart (2000). Factors influencing learning in European learning oriented organisations: issues for management. *Journal of European Industrial Training* 24:2/3/4, 209–219.
- Sanzo, M.J., M.L. Santos, R. Vázquez & L.I. Álvarez (2003). The role of market orientation in business dyadic relationships: Testing an integrator model. *Journal of Marketing Management* 19:1–2, 73–107.
- Schein, E.H. (2001). *Yrityskulttuuri – selviytymisopas: Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. Helsinki: Laatu keskus.
- Schein, E.H. & D.L. Coutu (2002). The anxiety of learning. An interview with Edgar H. Schein. *Harvard Business Review* 80:3, 100–108.
- Schumpeter, J.A. (1961). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. New York: Oxford University Press.
- Senge, P. (1993). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. London: Century Business.
- Seppola, R. (2002). *Internationalization as a Learning Process: A Network Perspective*. Helsinki: Helsinki School of Economics, International Business.
- Sepänmaa, Y. (1991). *Kauneuden käsite & ympäristö kokonaistaideteoksena*. Tiedotteita 1294. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus.
- Sheth, J.N., R.S. Sisodia & A. Sharma (2000). The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28:1, 55–66.
- Siitonen, J. (1999). *Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua*. Acta Universitatis Ouluensis E 37. Oulu: Oulun yliopisto, Opettajankoulutuslaitos.
- Sipson, J.T. & B.M. Wren (1997). Buyer-seller relationships in the wood product industry. *Journal of Business Research* 39:1, 45–51.

- Skat-Rørdam, P. (1999). *Changing Strategic Direction. Practical Insights into Opportunity Driven Business Development*. Copenhagen: Copenhagen Business School, Handelshøjskolens Forlag.
- Slater, S.F. & J.C. Narver (1994). Does competitive environment moderate the market orientation – Performance relationship? *Journal of Marketing* 58:1, 46–55.
- Slater, S.F. & J.C. Narver (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing* 59:3, 63–74.
- Slater, S.F. & J.C. Narver (1998). Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic Management Journal* 19:10, 1001–1006.
- Solymossy, E. & J.K. Masters (2002). Ethics through an entrepreneurial lens: Theory and observation. *Journal of Business Ethics* 38 (July), 227–241.
- Spekman, R.E., L.A. Isabella & T.C. MacAvoy (2001). *Alliance Competence, Maximizing of the Value of Your Partnerships*. New York etc.: John Wiley & Sons, Inc.
- Stacey, R.D. (1991). *The Chaos Frontier: Creative Strategic Control for Business*. Melksham, Wiltshire: Butterworth-Heinemann Limited.
- Stacey, R.D. (1992). *Managing the Unknowable: Strategic Boundaries between Order and Chaos in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Stacey, R.D. (2000). *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity*. Third edition. Essex: Pearson Education Limited.
- Steinby, C. (2002). Social network analysis of a Finnish pharmacy chain. In: *Co-operation & Competition, "Co-opetition". Approaches to The Organization of The Future. Proceeding of the 2nd International Conference on Co-operation & Competition C&C*, 386–397. Ed. M. Zineldin. Växjö: Växjö University.
- Stenberg, E. (1997). *Customer Value Management – Concept Creation and Implementation - Case Wärtsilä Diesel Powerplants*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja: Sarja keskustelua ja raportteja 9: 1997. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Strandvik, T. (2001). Relationmarknadsföringens arbetsfält. Teoksessa: *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä*, 164–177. Toim. C. Crönroos & R. Järvinen. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Strandvik, T. & M. Holmlund (2000). *Customer Relationship Dissolution – What We Know and What We Need to Know?* Meddelanden från Svenska handelshögskolan. Swedish School of Economics and Business Administration, Working Papers 434. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.

- Strauss, A. & J. Corbin (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Strauss, A. & J. Corbin (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Second Edition. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Stump, R.L. & J.B. Heide (1996). Controlling supplier opportunism in industrial relationship. *Journal of Marketing Research* XXXIII:4, 341–441.
- Syrjälä, L., S. Ahonen & E. Syrjäläinen & S. Saari (1994). *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Tamminen, R. (1993). *Tiedettä tekemään*. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Tapscott, D. (1986). *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw-Hill.
- Teece, D.J., G. Pisano & A. Shuen (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18:7, 509–533.
- Tenner, J. (2000). Strategy of surprise. *Organisations & People* 7:2, 16–23.
- Tidd, J., J. Bessant & K. Pavitt (1997). *Managing Innovation: Integrating Technological Market and Organizational Change*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Tiensuu, V. (1999). *Suomen huonekaluteollisuus – lähtökohdat 2000-luvulle*. Muotoilun tutkimuslaitoksen tutkimuksia 1/1999. Lahti: Muotoilun tutkimuslaitos.
- Tikkanen, H. & K. Alajoutsijärvi (2001). *Kasvuyritysten osaamisen strategiat. Kehityspolkua metalli- ja elektroniikkateollisuudesta*. MET-julkaisuja 8. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Toivonen, J. (2000). *Reppumiehistä kokonaistoimituksiin: Telakkateollisuuden alihankinnan institutionaalinen analyysi*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-4:2000. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Tornatzky, L.G. & M. Fleischer (1990). *The Process of Technological Innovation*. Lexington: Lexington Books.
- Treviño L.K. & K.A. Nelson (1999). *Managing Business Ethics. Straight Talk About How to Do It Right*. Second Edition. New York etc.: John Wiley & Sons, Inc.
- Tsai, W. & S. Ghoshal (1998). Social capital and value creation. The Role of Intrafirm networks. *Academy of Management Journal* 41:4, 464–476.

- Tsoukas, H. & C. Knudsen (2002). The conduct of strategy research. In: *Handbook of Strategy and Management*, 411–435. Eds A. Pettigrew, H. Thomas & R. Whittington. London: Sage Publications.
- Tuominen, M., K. Möller & M. Anttila (1998). *Marketing Capability-market Orientation Interplay*. Working papers W-216. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Turunen, H. & E. Moilanen (toim.) (2000). *Appo, puusepän poika*. Gummerus Oy.
- Tähtinen, J. (2001). *The Dissolution Process of a Business Relationship. A Case Study from Tailored Software Business*. Acta Universitatis Ouluensis G 10. Oulu: University of Oulu.
- Tähtinen, J. & A. Halinen-Kaila (2000). Ending exchange relationships: What do we know about them? In: *16th Annual IMP Conference, Conference Proceedings*. Eds D. Ford & P. Turnbull. Bath, England, 7.–9.9.2000. Bath: University of Bath.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly* 42:1, 35–67.
- Vaarnas, M. A. Vihavainen & J. Virtanen (1998). *Markkinatieto yrityksen kansainvälistymisessä*. Helsinki: Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus, FINTRA.
- Van de Ven, A.H. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal* 13 (Special Issue, Summer 1992), 169–188.
- Van de Ven, A.H. & M.S. Poole (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review* 20:3, 510–540.
- Varjokallio, L. & H. Ahonen (2002). Oma ja toisten oppiminen työnä. Teoksessa: *Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittämisestä*, 79–99. Toim. J. Virkkunen. Työelämän kehittämisohjelma, Raportteja 20. Helsinki: Työministeriö.
- Vesalainen, J. (2002). *Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen*. MET-Julkaisuja 9. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Vesalainen, J. & R. Srömmer (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.

- Victor, B. & A. Boynton (1998). *Invented Here. Maximizing Your Organization's Growth and Profitability: A Practical Guide to Transforming Work*. Boston Mass.: Harvard Business School Press.
- Viitala, R. (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Acta Wasaensia No 109, Liiketaloustiede 44, Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Universitas Wasaensia.
- Vihma, P. (1999). Uuden talouden suomentaja. *Talouselämä* 15, 62–63.
- Virkkunen, J. (2002). Konseptien kehittäminen osaamisen johtamisen haasteena. Teoksessa: *Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä*, 11–50. Työelämän kehittämisohjelma, Raportteja 20. Toim. J. Virkkunen. Helsinki: Työministeriö.
- Virkkunen, J., Y. Engeström, J. Pihlaja & M. Helle (2001). *Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä*. Työministeriö, Kansallinen työelämän kehittämisohjelma, Raportteja 6. Helsinki: Edita Oyj.
- Virkkunen, J. & H. Ahonen (2002). *Transforming knowledge creation on the shop floor*. Paper presented in Hallinnon tutkimuksen päivät 27.–28.11.2002, Osaamisen johtaminen ja organisointi 2000-luvulla. Oulu: Oulun yliopisto.
- Välimäki, H. (2000). *Puutuoteteollisuuden yritysverkostojen ja pk-yritysten menestystekijät Itä-Suomessa*. Metsäsuunnittelun ja -ekonomian pro gradu -tutkielma. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Wallin, J. (2000). *Customer Orientation and Competence Building*. Acta Polytechnica Scandinavica. Industrial Management and Business Administration Series No 6. Espoo: The Finnish Academy of Technology.
- Walters, D. (2002). Positioning the new organisation in a new economy. In: *Co-operation & Competition, "Co-opetition". Approaches to The Organization of The Future. Proceeding of the 2nd International Conference on Co-operation & Competition C&C*, 158–179. Ed. M. Zineldin. Växjö: Växjö University.
- Webster, F.E., Jr. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing* 56:4, 1–17.
- Weick, K.E (1993a). The collapse of sensemaking in organizations: The mann gulch disaster. *Administrative Science Quarterly* 38, 628–652.
- Weick, K.E. (1993b). Organizational redesign as improvisation. In: *Organizational Change and Redesign. Ideas and Insights for Improving Performance*, 346–379. Eds G.P. Huber & W.H. Glick. New York and Oxford: Oxford University Press.
- Wikström, S. & R. Normann (1994). *Knowledge and Value: A New Perspective on Corporate Transformation*. London: Routledge.

- Wilkinson, I.F. & L.C. Young (1997). Business dancing – The nature and role of interfirm relations in business strategy. In: *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, Second edition, 82–97. Ed. D. Ford. London: The Dryden Press.
- Wilson, D.T. & K. Möller (1995). Dynamics of relationship development. In: *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, 53–69. Eds K. Möller & D. Wilson. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Woolcock, M. (1998). Social capital and economic development: toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and Society* 27:2, 151–207.
- Yin, R.K. (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.
- Zald, M.N. (1993). Organization studies as a scientific and humanistic enterprise: toward a reconceptualization of the foundations of the field. *Organization Science* 4:4, 513–528.
- Zaltman, G., K. Lemasters & M. Heffring (1982). *Theory Construction in Marketing: Some Thoughts of Thinking*. New York etc.: John Wiley & Sons, Inc.
- Åberg, L. (1997). *Viestinnän strategiat*. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Åberg, L. (2000). *Viestinnän johtaminen*. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Åkerlund, H. (2000). Analysing the nature of fading relationships. In: *QUIS 7 Service Quality in the New Economy: Interdisciplinary and International Dimensions. Proceedings of the Conference in June 13th-18th 2000, Karlstad, Sweden*, 57–63. Eds B. Edvardsson, S.W. Brown, R. Johnston & E.E. Scheuing. New York: International Service Quality Association Inc. c/o St John's University.
- Äyväri, A. (2002). *Verkottuneen pienyrityksen markkinointikyvykkyys*. Helsingin kauppa-
korkeakoulun julkaisuja B-41. Helsinki: Helsingin kauppa-
korkeakoulu.

LIITTEET

Liite 1. Vuonna 2000 tehdyn esitutkimuksen haastatteluteemat ja kysymykset pääpiirteissään

Seuraavassa on vuonna 2000 tehdyn asiakaslähtöisiä liiketoimintakonsepteja käsitelleen tutkimuksen (Humala & Peltoniemi 2001) luettelo haastatteluteemoista ja -kysymyksistä. Haastateltaville tehtiin lisäkysymyksiä haastattelujen aikana tarpeen mukaan. Kysymykset räätälöitiin yksityiskohtaisesti kullekin haastateltavalle.

Näiden haastattelujen tarkoituksena oli saada käsitys siitä, miten Havukainen Oy:n Ja Ikea Trading Services Oy:n välinen liiketoimintakonsepti, jota nimitettiin ”kustannustehokkuuteen pyrkiväksi kumppanuuskonseptiksi”, on syntynyt ja miten konseptia on vakiinnutettu Havukainen Oy:hyn. Haastattelun runko pohjautuu grounded theory -metodologiaan (Strauss & Corbin 1990: 177), jonka mukaan tavoitteena on kerätä tietoa siitä, mitä ihmiset tekevät tai eivät tee suhteessa toimintaansa tai vuorovaikutukseen toisen toimijan kanssa, sekä siitä, kuinka olosuhteet muuttuvat, mitä seurauksia toiminnasta on, ja mitä strategioita käytetään.

I HAASTATTELUN TARKOITUS SEKÄ HAASTATELTAVAN TAUSTA JA ROOLI YRITYKSESSÄ

- Tutkimuksen tavoitteen täsmentäminen haastateltavalle
- Haastateltavan taustan ja roolin selkeyttäminen

II NYKYTILANTEEN KUVAUS

1. Yrityksen toiminnan nykyinen toimintaympäristö

- Perustiedot yrityksestä
- Asiakaslähtöisyys

2. Vuorovaikutuksen kehittyminen pääasiakkaan kanssa

- Liikesuhteen tarkoitus, rakenne ja sisältö
- Toimittajasuhteen kehityshistoria
- Asiakaslähtöisen toimittajasuhteen muodostuminen ja sen tuottamat vaatimukset
- Sosiaalisen puolen merkitys
- Yhteistyön tilanne haastatteluhetkellä
- Paikallisuuden merkitys yhteistyösuhteessa
- Pelisäännöt

3. Toimijoiden tarkoitusperät

- Toimijoiden motiivit liikesuhteen ylläpitämisessä ja kehittämisessä

4. Vuorovaikutuksen seuraukset

- Liikesuhteen seuraukset (hyödyt/haitat)

- Liikesuhteen vaatimukset haastateltavalle yritykselle
- Liikesuhteen ylläpitäminen ja kehittäminen
- Henkilökunnan asennoituminen pääasiakassuhteeseen
- Yrityksen arvot
- Yrittäjän mentaalinen muutos liikesuhteen kehittämisprosessin aikana
- Pääasiakassuhteen vaikutukset alihankkijasuhteisiin
- Yhteistyön vaatimukset yrityksen kulttuuriin
- Menestymisen/epäonnistumisen kokemukset & kriittiset tapahtumat yhteistyön aikana
- Yrityksen kasvupolku ja syyt siihen
- Pääasiakkaan tuoma erityinen arvo
- Yrityksen oppimisprosessi asiakaslähtöisyydestä
- Asiakaslähtöisen liiketoimintakonseptin vaikutus yrityksen strategiseen tai taloudelliseen tilaan
- Yhden yhteistyösuhteen vaikutus toimintatapaan muiden kanssa

III YHTEISTYÖN TULEVAISUUDEN SUUNTAUKSET

- Odotukset yhteistyöltä jatkossa
- Halukkuus yhteistyön edelleen kehittämiseen ja yhteistyön kehittämisen suunta
- Ajatukset loppuasiakkaiden odotuksista
- Haastateltavan yrityksen rooli asiakkaan menestymisen kehittämisessä
- Asiakaslähtöisen toimintatavan juurruttaminen yritykseen
- Yrityksen päätöksentekijöiden ajattelutavan muuttaminen asiakaskeskeisempään suuntaan
- Järjestelmätöimittajuuden haasteet ja vaatimukset - myös alihankintayhteistyöhön
- Kulttuurin muutoksen luonne siirryttäessä asiakaslähtöisyyteen
- Keinoja puutuotealan pk-yritysten saamiseksi panostamaan kehittämiskulttuurin synnyttämiseen
- Keskeinen opetus muille kasvuhakuisille pk-yrityksille

Liite 2. Vuosina 2001–2002 tehtyjen haastattelujen teemat ja kysymykset

Seuraavassa on esitetty ajalla elokuu 2001 – elokuu 2002 tehdyissä haastatteluissa käsiteltyjen asioiden teemat ja kysymykset pääpiirteissään. Kaikilta haastateltavilta ei kysytty kaikkia kysymyksiä, vaan kysymykset räätälöitiin yksityiskohtaisesti kullekin haastateltavalle. Lisäksi haastateltaville tehtiin haastattelujen aikana tarpeen mukaan lisäkysymyksiä.

I Yritys ja sen yhteistyöverkosto

- Haastateltavan rooli yrityksessä
- Yrityksen ja sen yhteistyöverkoston kehitys (mahdollisen edellisen haastattelun jälkeen)
- Yrityksen ja sen yhteistyöverkoston tilanne haastatteluhetkellä
- Yrityksen organisaatio

II Asiakas- ja yhteistyösuhteiden luominen & yrityksen kehityspolku

- Yhteistyön käynnistyminen ja liikesuhteiden luominen asiakkaiden ja yhteistyökumppanien kanssa
- Henkilösuhteiden merkitys liikesuhteiden alkuvaiheessa
- Pitkäkestoisen pääasiakassuhteen kehittämisen kehityspolku
- Kehittämishakuisuuden ja vankan verkoston synnyttämisen riskit ja hyödyt
- Luottamuksen syntyminen liikesuhteen alussa

III Asiakas- ja yhteistyösuhteiden hoitaminen ja asiakashyötyjen tarjoaminen

- Tärkeimmät ulkoiset vaikuttajat liikesuhteessa
- Yrityksen johtamistapa, päätöksentekoprosessi, valtasuhteiden muodollisuus
- Kriittiset osatekijät kansainvälisen tason osajaksi kehittymisessä ja kehittämiskulttuurin vahvistamisessa
- Asiakas- ja yhteistyösuhteiden hoitaminen/kehittäminen
- Tuki asiakkaille ja toimittajille
- Uusien ratkaisujen / innovaatioiden syntymisen tavat, luonne, ajankohta ja seuraukset
- Olosuhteet, jotka edistävät uusien ratkaisujen / innovaatioiden syntymistä
- Kehittämisen kulttuurin rakentaminen yritykseen ja sen yhteistyöverkostoon
- Ydinosaamiseen keskittymisen merkitys
- Yrityksen johdon toiminnan merkitys
- Jatkuvan liikkeen, liikesuhdetta vahvistavan prosessin ja synergiahyötyjen (win-win) synnyttäminen
- Yhteisten vahvuusalueiden ja mahdollisuuksien etsiminen
- Kehittämiskulttuurin ylläpitäminen ja vahvistaminen
- Kehittämishakuisuuden ja verkoston suorituskyvyn välinen suhde
- Luottamuksen, sitoutumisen ja organisatorisen yhteensopivuuden merkitys kehittämiskulttuurin vahvistamisessa
- Tasapainotteleminen verkoston kasvattamisen ja kannattavuuden välillä
- Yhteistyökumppanien väliset (mahdolliset) ääneen lausumattomat normit
- Ympäristötietoisuuden ja kestävä kehityksen merkitys
- Asiakaslähtöisyyden ”siirtäminen” yhteistyöverkostoon
- Asiakaskohtaisen laadun tekemisen merkitys

- Onnistuneen toimintatavan ”monistaminen” uusiin asiakkuuksiin
 - Tarkkuus ja sen merkitys asiakaslähtöisessä toimintatavassa
 - Reklamaatioiden käsittely
- IV Kriittiset tapahtumat asiakas- ja yhteistyösuhteissa**
- Kriittiset tapahtumat, kynnykset ja ongelma-alueet, jotka ovat selkeästi muuttaneet yrityksen toimintaa
 - Olosuhteet, jotka johtivat kriittisiin tapahtumiin
 - Kriittisten tapahtumien ja ongelma-alueiden käsitteleminen (myös tunnetasolla) ja niiden ylittäminen
 - Kriittisten tapahtumien seuraukset
- V Itseohjautuvuus**
- Sitoutuneisuuden, motivaation ja itseohjautuvuuden luominen yrityksessä ja sen yhteistyöverkostossa
 - Sitoutuneisuuden ja itseohjautuvuuden hyödyt
 - Itseohjautuvan tilanneherkkyyden luominen asiakas- ja yhteistyösuhteessa
 - Aloitteellisuuden, motivaation ja itseohjautuvuuden tukeminen
 - Yrittämisen ”palon” merkitys kehittämisen kulttuurin syntymiseen
 - Osaamisen kyseenalaistaminen
 - Rakentavan kritiikin antaminen ja vastaanottaminen
 - Ulkopuolisen energian tuominen yritykseen
 - Itseohjautuvuuden vaikutus uusien ratkaisujen / innovaatioiden syntymiseen
 - Toimintamallien syntyminen ja niiden syntyminen edellytykset
 - Muodollinen ja epämuodollinen organisaatio ja niiden vaikutus uusien ratkaisujen löytämiseen
 - Itseohjautuvuuden dynamiikka yhteistyöverkoston kasvaessa
 - Tiimien merkitys
- VI Vuorovaikutus ja viestintä**
- Vuorovaikutuksen luonne ja tietojen vaihto liikesuhteen alussa ja suhdetta vahvistettaessa
 - Sitoutumisen ja luottamuksen kehittämisen edistäminen
 - Luotettavan maineen saavuttaminen ja sen merkitys uusien ratkaisujen löytämiseen
 - Yhteisvastuullisuus vuorovaikutuksessa
 - Tunteiden rooli ja merkitys pitkäaikaisen yhteistyösuhteen syntymisessä ja vahvistamisessa
 - Tunnetason sitoutuminen
 - Tunnesiteiden rajat
 - Empatian (asiakkaan tilanteen ja tarpeiden ymmärtämiskyvyn) kehittäminen
 - Tiedon vaihto ja viestintä yhteistyökumppanien välillä uusia ratkaisuja kehitettäessä
 - Hyvin ja/tai huonojen kokemusten viestiminen yrityksessä/verkostossa ja sen merkitys uusien asiakaslähtöisten ratkaisujen löytämiseen.
 - Tavat valitun toimintasuunnan vahvistamiseksi yrityksessä ja verkostossa
 - Viestinnän rooli pitkäkestoisen asiakassuhteen kehittämisessä ja kehittämiskulttuurin syntymisessä ja vahvistamisessa

- Aikaisempien näyttöjen ja aikaisempien vuorovaikutustilanteiden vaikutus yhteistyösuhteeseen ja vastuun antamiseen
- Interaktiivisen ja henkilökohtaisen kommunikaation merkitys
- Henkilökemian, kunnioituksen, sitoutumisen ja luottamuksen merkitys liikesuhteessa
- Henkilöiden sosiaalisten taitojen merkitys
- Tavat, joilla yritys luottaa toimintaympäristöönsä ja vastaa ennakoituun kehitykseen
- Vapaamuotoiset keskustelupaikat yrityksessä ja verkostossa
- Viestintä yrityksen alakulttuureissa
- Yrityksestä kerrotut tarinat
- Kommunikaation rakentaminen useisiin asiakkuuksiin

VIII Oppimisprosessit

- Yritysten oppimisprosessit kehityspolun aikana strategisessa verkostossa
- Toimittajan oppiminen kansainväliseen liiketoimintaan
- Oppimisen edellyttämät panostukset
- Oppimisen tukeminen
- Toimittajan opettaminen
- Oppimisen alueen laajeneminen vaativassa asiakassuhteessa
- Aktiivisen tietojen keruun ja kehitystyön merkitys oppimisessa
- ”Pakko-oppiminen”
- Keskinäisen oppimisen ilmapiiri
- Tuotekehitysyhteistyö
- Toimittajien mahdollisuudet löytää ratkaisuja ja korjata virheitä
- Kriittisistä tilanteista oppiminen
- Vaativasta asiakkaasta oppimisen vaikutus kehittämiskulttuurin vahvistumiseen

IX Strateginen verkostoituminen

- Syyt strategiseen verkostoitumiseen
- Strategisen verkostoitumisen kehittyminen
- Toimittajien valintakriteerit
- Strategisen yhteistyön käynnistymisen ja jatkumisen ehdot, riskit, koordinaointi ja seuraukset
- Pääasiakkaan toimittajilta edellyttämä osaaminen
- Sosiaalisten (henkilökohtaisten) suhteiden merkitys strategisessa verkostoitumisessa
- Keskeiset tekijät liikesuhteita muodostettaessa
- Keskeiset tekijät liikesuhteita ylläpidettäessä ja kehitettäessä pidemmällä tähtäimellä
- Eri partnerien osaamisen nivominen yhteen
- Liikesuhteen arviointi

X Liikesuhteen väheneminen ja loppuminen

- Yhteistyösuhteen loppuminen / lopettaminen
- Asiakaslähtöisyyden merkitys liikesuhteen vähentyessä
- Henkilökohtaisen suhteiden merkitys liikesuhteen uudelleen virittämiseen

Liite 3. Tutkimuksen aikana tehdyt haastattelut**Edeltävän, esiyymmärrystä tuottaneen tutkimuksen aikana tehdyt haastattelut**

14.4.2000	Toimitusjohtaja, Havukainen Oy
16.6.2000	Toimitusjohtaja, Havukainen Oy (yhdessä esitutkimuksen kollegan kanssa)
7.8.2000	Markkinointijohtaja, Havukainen Oy
7.8.2000	Käyttöpäällikkö, Havukainen Oy
17.8.2000	Toimitusjohtaja, Sorvi-Pojat Oy

Varsinaisen tutkimuksen aikana tehdyt haastattelut

29.8.2001	Toimitusjohtaja, Havukainen Oy
29.8.2001	Kirjanpitäjä, Havukainen Oy
17.9.2001	Toimitusjohtaja ja myyntijohtaja, Oy Becker Acroma Oy
21.1.2002	Hallintopäällikkö, Havukainen Oy
21.1.2002	Pakkaustiimin vastaava, Havukainen Oy
5.4.2002	Konsultti, vastasi Ikea Trading Services Oy:n ostajana Havukaisen ostoista vuosina 1990–2000
27.5.2002	Toimitusjohtaja, Oy Becker Acroma Oy
12.6.2002	Toimitusjohtaja, Havukainen Oy
12.6.2002	Tuotantopäällikkö, Havukainen Oy
23.7.2002	Toimitusjohtaja, Sorvi-Pojat Oy
7.8.2002	Toimitusjohtaja, Ikea Trading Services Oy
7.8.2002	Mäntypuutuotteiden pääostaja, Ikea Trading Services Oy

Muut suulliset aineistolähteet

13.9.2001	"Liiketoimintakonseptin menestyksellinen soveltaminen." Yrityscase, Sorvi-Pojat Oy, Sorvi-Pojat Oy:n toimitusjohtajan esittely Wood Wisdom -seminaarissa Puutuotealan pk-yritysten liiketoiminnan kehittäminen, Vaasan yliopisto.
11.12.2001	"IKEA yritysten yhteistyökumppanina." Ikea Trading Services Oy:n Sales Representative Marcus Toiviaisen esitys WoodWisdom -seminaarissa Puutuoteollisuuden visio 2010:n toteutumisen vaikutukset, Innopoli, Espoo.