

CRISTINA ANDERSSON

## Verkostot ja strateginen oppiminen klustereissa

**Tieto on voimavara, joka jaettaessa lisääntyy entisestään. Voidaan todeta, että verkosto on yrityksille oppimispolku, jonka tehokkuus on suurempi kuin mikään muu koulutustapahtuma voi saada aikaan.**

Vuonna 1989 tuli kansantalousteoreettiseen keskusteluun uutta eloa, kun professori *Michael Porter* esitti kirjassaan "The competitive advantage of nations" (suom. Kansakuntien kilpailuetu, Otava 1991), kymmenen maan kilpailukykyä kartoittaneen laajan tutkimuksensa.

### **Klusterit – kansojen kilpailuedun uudet selittäjät**

Tutkimuksen ydinviesti on, että yritysten ja sitä kautta kansakuntien kilpailuetu syntyy toisiinsa sidoksissa olevien toimialojen ja yritysten muodostamissa ryppäissä eli klustereissa. Perinteisesti kilpailuetua on tarkasteltu lähinnä toimialoittain. Porterin tutkimus rikkoo toimialojen perinteiset raja-aidat, jotka eivät Porterin mukaan edes ole tärkeitä, vaan olennaisinta on toimialojen ja yritysten välinen vuoro-vaikutus ja niiden väliset yhteydet.

Klusterit muodostuvat yrityksistä ja toimialoista, jotka kytkeytyvät toisiinsa toiminnallisesti tieto- ja hyödykevirtojen kautta. Täten esimerkiksi metsäklusteriin kuuluu mm. selluntuottajia, paperintuottajia, metsäkoneiden valmistajia, metsäkemiallisten tuotteiden valmistajia, tutkimuslaitoksia ja konsultteja, markkinointi- ja mainostoimistoja, pakkausteollisuutta, painotaloja ja rakennusalan yrityksiä.

Porterin ydinajatus on, että klusteri menestyy paremmin kuin yritykset tai toimialat erillisinä, ilman toisiaan täydellistäviä resursseja.

Porter kysyy kirjassaan, millainen kysymys olisi esitettävä, jotta kansakunnan kilpailukykyä voitaisiin todella selvittää ja onko sellaista kysymystä olemassakaan. Useinhan pyrimme kuvaamaan kansakunnan kilpailukykyä viennin maailmanmarkkinaosuuden kasvulla, työvoimakustannuksilla tai kauppataseen ylijäämäisyydellä. Mutta mikään näistä vastauksista ei kerro paljokaan maan kilpailukykyä, joten Porterin mielestä kysymys kilpailukykyä on jo alunperinkin väärä. Tärkeämpi kysymys on: "mitkä ovat tekijät, jotka vaikuttavat tuottavuuteen ja tuottavuuden kasvuvauhtiin".

### **Aikuiskasvattajat ryppäiden jäsenenä ja oppivien verkostojen avainhenkilöinä**

Kun haemme vastausta yllämainittuun "oikeaan" kysymykseen saamme mukaan myös aikuiskasvatuskentän. Porter kuvaa klustereita osaamiskeskittyminä, joissa runsaat panostukset erikoistuneisiin ja kehittyneisiin tuotannon-tekijöihin saavat aikaan positiivisen kasvukierteen.

Osaamiskeskittymien yhteistyö ja niiden välinen tiedonkulku ja hyödykevirrat vaikuttavat ratkaisevasti yritysten menestykseen. On siis selvää, että yrityksissä on yhä enemmän ryhdyttävä kiinnittämään huomiota oppimiseen, osaamiseen ja pätevyYTEEN ja erityisesti strategiseen oppimiseen ja strategista oppimista tukeviin verkostoihin klustereiden sisällä. Tieto on voimavara, joka jaettaessa lisääntyy entisestään. Voidaan todeta, että verkosto on yrityksille oppimispolku, jonka tehokkuus on suurempi kuin mikään muu koulutustapahtuma voi saada aikaan.

Strategisen oppimisen tarve on yrityksissä havaittu jo ennen kuin klusteriteoria tuli tutuksi. Ongelmana on vain, että yritysten ajattelu on hyvin koulutuskeskeistä ja itse asiaan, eli oppimiseen ei juurikaan osata kiinnittää huomiota saattikka sitten synnyttää sitä. Aikuiskasvattajat ovat avainasemassa kun yritykset ja yhteisöt alkavat rakentaa strategisia oppimisprosesseja niin sisäisesti kuin verkostoissaankin.

## Strateginen oppiminen klusterien perusresurssina

Porter korostaa yrityksen omaa aktiivisuutta todellisen kilpailuedun synnyttämisessä. Tulevaisuus ei ole kohtalonomainen eteentuleva muutos, vaan tilanne, jonka ihmiset, yritykset ja yhteisöt itse luovat. Kilpailuedun kannalta tämä tarkoittaa, että yritykset luovat aktiivisesti itselleen kilpailuetua, eivätkä perinteiseen tapaan luota, että kilpailuetu syntyy työn, pääoman ja luonnonvarojen tarjoamaan suhteelliseen etuun.

Aktiivinen oman tulevaisuuden ja menestyksen luominen edellyttää aina oppimista ja erityisesti strategista, päämäärän saavuttamiseen tähtävästä oppimista.

Kun klusterit muodostuvat erilaisista osaamiskeskittymistä, jotka ovat toisistaan riippuvaisia ja joiden kilpailumenestys määräytyy osaamisen ja toimintakyvyn kehittymisestä, herää heti kysymys klustereissa toimivien yritysten ja toimialojen osaamisen ja pätevyyden tasosta. Vanhan ketjuteorian mukaan ketju on niin vahva kuin sen heikoin lenkki, päteekö tämä myös klusterien osalta?

Kun kilpailuetu perustuu koko ryppään kilpailuedulle, on yrityksen lähdeittävä pohtimaan, millaisella osaamisella me menestymme tässä ryppäässä ja millaista oppimista tarvitsemme, jotta voimme tuon tarvittavan osaamis- ja pätevyystason saavuttaa ja ylläpitää.

Ajatellaan esimerkinomaisesti tuotteen valmistajaa, joka on onnistunut saamaan erittäin vaativia asiakkaita tuotteelleen. Vaativat asiakkaat pitävät tuottajan jatkuvasti vireänä ja tuottaja kehittää luovuuttaan ja sovelluskykyään yhä

paremmin vastaamaan asiakkaiden muuntuviin tarpeisiin. Entäpä, jos ryppäässä on jäseniä, joiden osaamistaso on alhaisempi kuin tuottajalammme? Jos esimerkiksi alihankkijat eivät kehitäkään osaamistaan eivätkä näin strategiselta pätevyydeltään vastaa tuottajan ja hänen asiakkaitensa tasoa.

Tuottajalle jää tässä tilanteessa vain kaksi vaihtoehtoa, hakea toinen alihankkija tai sitten rakentaa ympärilleen osaamis- ja oppimisverkosto, jonka tavoitteena on strategisten oppimisprosessien synnyttäminen ja tukeminen klusterin eri yrityksissä siten, että strateginen pätevyystaso voidaan ylläpitää kaikissa klusterin eri osissa.

## Oppivat verkostot pätevyyden ja luovuuden kehittäjinä

Kun alihankkijan tai muun klusterin osan vaihtaminen on yleensä hankalaa, niin paremmaksi vaihtoehdoksi nousee ilman muuta verkostoituminen ja vahvuuden hakeminen sitä kautta.

Kestävä, pitkän aikavälin menestys syntyy useiden tekijöiden vuorovaikutuksesta. Verkostot ovat juuri tämän vuorovaikutusprosessin kanava. Verkostot klusterien sisällä vaihtavat tietoja asiakkaiden tarpeista, markkinoiden muutoksista, johtamisfilosofioista, talouden ja teknologian kehityksestä, rahamarkkinoiden tilasta, tulevaisuuden näkymistä eli kaikesta siitä, mistä yrityksen menestys syntyy.

Oppivat verkostot ovat ennenkaikkea satsaus inhimillisten voimavarojen kehittämiseen. Verkostoissa täydellistyvät kontekstuaaliset ja innovatiiviset oppimisprosessit ulkopuolisten ja uusien ärsykkeiden sekä syntyvän sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla.

Vuorovaikutus verkostoissa synnyttää uutta ajattelua. Sitä kautta klustereissa syntyy myös uutta innovaatiotoimintaa ja tahattomia teknologiavirtoja, jotka saavat aikaan positiivisia ulkoisvaikutuksia parantaen koko klusterin toimintamahdollisuuksia.

## Julkinen valta ja klusterit

Julkisella vallalla on Porterin mukaan tärkeä merkitys kilpailuedun saavuttamisessa. Julkisen

vallan tehtävä on laatia poliittisia toimenpiteitä, jotka luovat perustan inhimillisten voimavarojen, tieteen, tekniikan ja perusrakenteen kehittämiseksi. Toisaalta uudet kansantalouden kasvuteoriat selittävät kasvun vetureiksi teknologian ja osaamisen, joten julkinen valta ja yritykset lähestyvät toisiaan jatkuvasti.

Samalla, kun Porter korostaa julkisen vallan merkitystä perusosaamisen luoja, hän painottaa myös yritysten omaa aktiivista roolia inhimillisten voimavarojen kehittämisessä. Yritysten on panostettava yhä enemmän julkiseen ja yksityiseen koulutukseen kilpailuedun varmistamiseksi.

Julkinen valta, julkisyhteisöt, yliopistot, tutkimuslaitokset ja muut sellaiset ovat olennainen ja tärkeä osa yritysten verkostoa. Porterin mukaan julkisyhteisöt ovat asemassa, jossa niiden on rohkaistava ja jopa patistettava yrityksiä eteenpäin, jos puhtia ei yritysten sisältä tahdo löytyä.

Sitä mukaan kun klusterin yksi osa kehittyi, on sen muidenkin osien kehityttävä. Verkosto on kehittymisen kanava joka toimii myös rohkaisijana ja patistajanakin, ilman sen erikoisempia patistustoimenpiteitä. Verkostossa liikkuvat esimerkit onnistumisista rohkaisevat muitakin yrittämään ja toisaalta epäonnistumis-caseista voidaan oppia, minkälaisia virheitä voi yrittää välttää.

## Suomalaisen verkostoitumisen ongelmat

Porterin tutkimuksesta voidaan löytää Suomeen lähinnä Yhdysvaltoja ja Ruotsia koskevista tutkimuksista. Näitä maita koskevista tutkimuksista seuraavat ongelmakohdat saattavat olla myös suomalaisten klusterien sisäisten verkostojen kehittymisen este.

### • Nurkkakuntaisuus

Ryppään kokonaisvaltaista vahvistamista ei mielletä tärkeäksi. Yritykset ryppäässä eivät panosta hankkijoihin, suhteet asiakkaisiin jäävät etäisiksi. Innovaatioiden kannalta tärkeää vertikaalista vuorovaikutusta ei juuri esiinny. Taitoja ja tietoja jaetaan vain satunnaisesti asiakkaiden ja muiden lähi- ja tukialueiden yritysten kesken.

### • Inhimillisen resurssin jakautuminen

Huippulahjakkuudet ja korkeasti koulutetut pyrkivät, ainakin vielä -80 luvulla välttämään teollisuutta. Julkishallinto, rahoitus ja lakiasiat ovat olleet lahjakkaille houkuttelevampia kuin teknisten alojen tarjoamat mahdollisuudet.

Huonosti koulutettu työvoima on myös ongelma. Suuri osa työntekijöistä ei kykene omaksumaan uusia työskentelytapoja ja tekniikoita.

### • Johtaminen

Johtamisrakenne estää toiminnollisten linjojen välistä koordinoitua. Tiukat työskentelysäännöt estävät innovaatioiden ja aloitteiden syntymistä ja samalla osaamisen ja oppimisen jakamista.

### • Arvot

Yleinen tasa-arvoisuus ja ryhmänormit ovat ristiriidassa yksilöllisten kannustimien ja kilpailumentaliteetin kanssa. Valinnat tiettyjen arvojen säilyttämisen ja maan jatkuvan hyvinvoinnin välillä on jossakin vaiheessa tehtävä, kuten monissa yrityksissä ja yhteisöissä Suomessakin on jouduttu toteamaan.

Yksilön aloitteellisuus, koulutus, kilpailu, pitkäaikaiset sijoitukset ja vapaa kauppa ovat eräitä arvoja, joita menestystä etsivät maat ja yhteisöt joutuvat ennen pitkää omaksumaan.

Kilpailumenestys määräytyy osaamisen ja toimintakyvyn kehittämisestä, joka on hyvin paikallinen prosessi. Porterin mukaan parhaiten menestyvät ne, joilla on vaativat asiakkaat ja korkeatasoinen kotimainen kilpailu. Toisaalta uudet teknologiset ratkaisut yhteydenpidossa mahdollistavat myös osaamiskasautumiin perustuvan verkostoitumisen maantieteellisesti laajemminkin.

Suomi on maa, jolle osaamisintensiiviset tuotteet ovat ominaisia ja samalla meillä on korkeatasoinen yliopistojen, konsulttien ja tutkimuslaitosten verkosto, mikä mahdollistaa vahvan osaamis- ja oppimisverkoston rakentamisen. Suurimpana esteenä lienee suomalainen pyrkimys lokeroitua ja pantata tietoa. Oppi lisääntyy jaettaessa ja tulevaisuus on avoimien verkostojen, joissa strategista osaamista ja pätevyyttä kehitetään jatkuvasti yhdessä oppimalla.