

Strategiset verkot ja johtaminen verkoissa

Pertti Huhtanen

Lukemisto: Möller K, Rajala A, Svahn, S. 2004.
Tulevaisuutena liiketoimintaverkot:
johtaminen ja arvonluonti



Verkostojen johtamisen tasot



Oppimistuokion rajaus ja tavoite

- keskitymme kiinteistö- ja rakennustoimialaan (toimialaverkosto) Visio 2010 pohjalta...
- ...ja (liiketoiminta- tai) arvoverkkojen johtamiseen ajankohtaisen tutkimuksen pohjalta
- tavoitteemme on keskustellen oppia tietämään erilaisten verkkojen johtamisen vaatimia erilaisia kyvykkyyksiä
- ... ja tuntemaan joitakin aineettoman pääoman tuottavuuden mittareita

Visio 2010

- kiinteistöt 70% kansallisomaisuudesta
- palvelut 70% bkt:sta
- verkostotalous¹, kumppanuus¹, läheinen vuorovaikutus¹ vahvistuneet
- kiinteistöpalvelut nopeimmin kasvanut liike-elämän palvelusektori
- 6000 yritystä, 17 mrd€, 200 000 henkeä
- kysymys: miten aineetonta pääomaa¹⁻⁸ opitaan ymmärtämään ja johtamaan?

Ajat muuttuu, sanoi oppilas...

Ennen tuotteeseen sisältyi palvelu,
nyt palveluun sisältyy tuote.



Jorma Routti
PhD, professori
Sitran ex-yliasiames
EU:n DG VII:n ex-johtaja

Visio 2010

- verkottuminen¹ tuo kilpailuetua kaikenkokoisille yrityksille
- edellyttää erikoistumista⁸, vahvuuksien etsimistä² ja jatkuvaa kehittämistä²
- verkoston¹ vuorovaikutus- ja johtamisosaamisen² kehittämiseen on panostettava enemmän, jotta
- asiakkuus³-, kumppanuus¹- ja elinkaariasioita saadaan aidosti kehitetyksi

Visio 2010

- kumppanuuden¹ lisääntymistä hidastavat
 - luottamuksen puute^{5,7}
 - alan vanhat toimintatavat⁵
 - kohteiden kertaluonteisuus
- rakennustuotannossa alihankintaverkosto-kulttuurista näyttää olevan vaikeata päästä toisen sukupolven verkottumiseen¹, jossa haettaisiin muutakin kuin kustannussäästöjä
- ...eli yhteisen kakun kasvattamista⁵ ja palvelukyvyn parantamista²

Visio 2010

- kiinteistöalalla on käynnissä verkottuminen¹, jonka moottoreina toimivat
 - tilapalveluita hankkivat asiakkaat
 - kiinteistöjohtamis- ja -palveluyritykset
 - sekä kiinteistösijoittajat
- kansainvälisillä toimijoilla on keskeinen rooli verkottumisen¹ edistämisessä
- tiedonhallinnan ja –siirron⁴ merkitys kiinteistöklusterin palvelukyvyyn^{2,4}, laadun^{2,6} ja tuottavuuden^{2,4} parantajana korostuu

Verkosto, verkko?

- Verkosto (network, industries as networks, markets as networks, makroverkosto, toimialaverkosto, verkostoympäristö) = yritysten ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostama, toimialat ylittävä verkostokudos, joka on periaatteessa rajaton
- Verkko (net, strategic network, strateginen verkko, liiketoimintaverkko) = tietyn yritys/-organisaatiojoukon muodostama yhteenliittymä, joka rakennetaan tietoisesti ja tavoitehakuisesti.

Verkko

- Verkolla on päämäärät, jotka ohjaavat sen kehittämistä ja toimintaa. Kullakin jäsenellä on myös omat tavoitteensa. Verkon jäsenillä on sovitut roolit, joihin liittyvät vastuut sovituista toiminnoista ja myös riskinotosta ja ansainnasta.

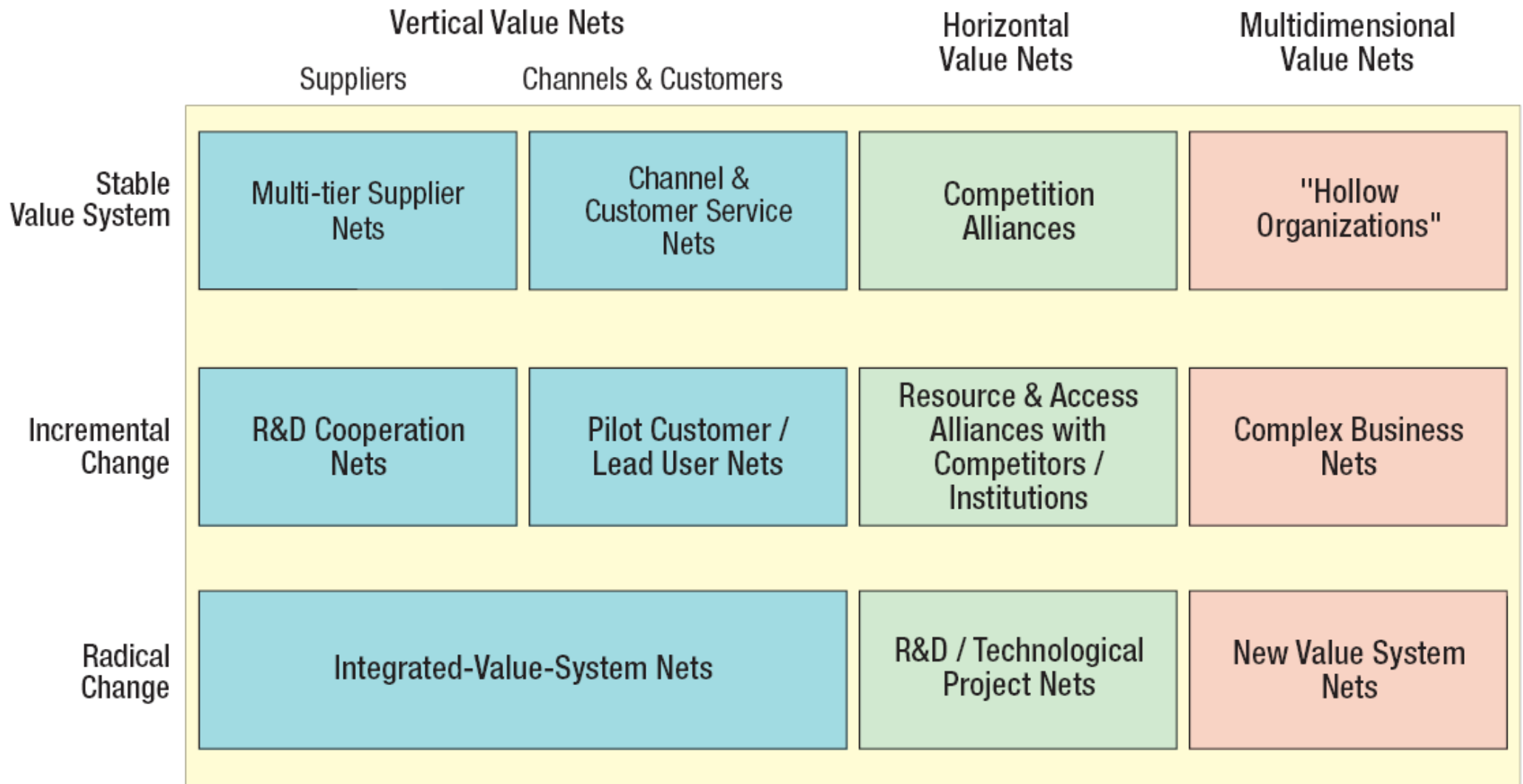
Strategiset arvoverkot

- toimittajaverkot - **IKEA**[®]
- teknologian kehittämiskoalitiot –  **Bluetooth**[®]
The Official Bluetooth Membership Site
- monenkeskiset tuotekehitysverkot - **TUNTURI**[®]
- kanava- & asiakaspalveluverkot - 
- asiakkuusohjelma-verkot - 
- brandiverkot - 
- kilpailukoalitiot – lentoyhtiöiden verkot 

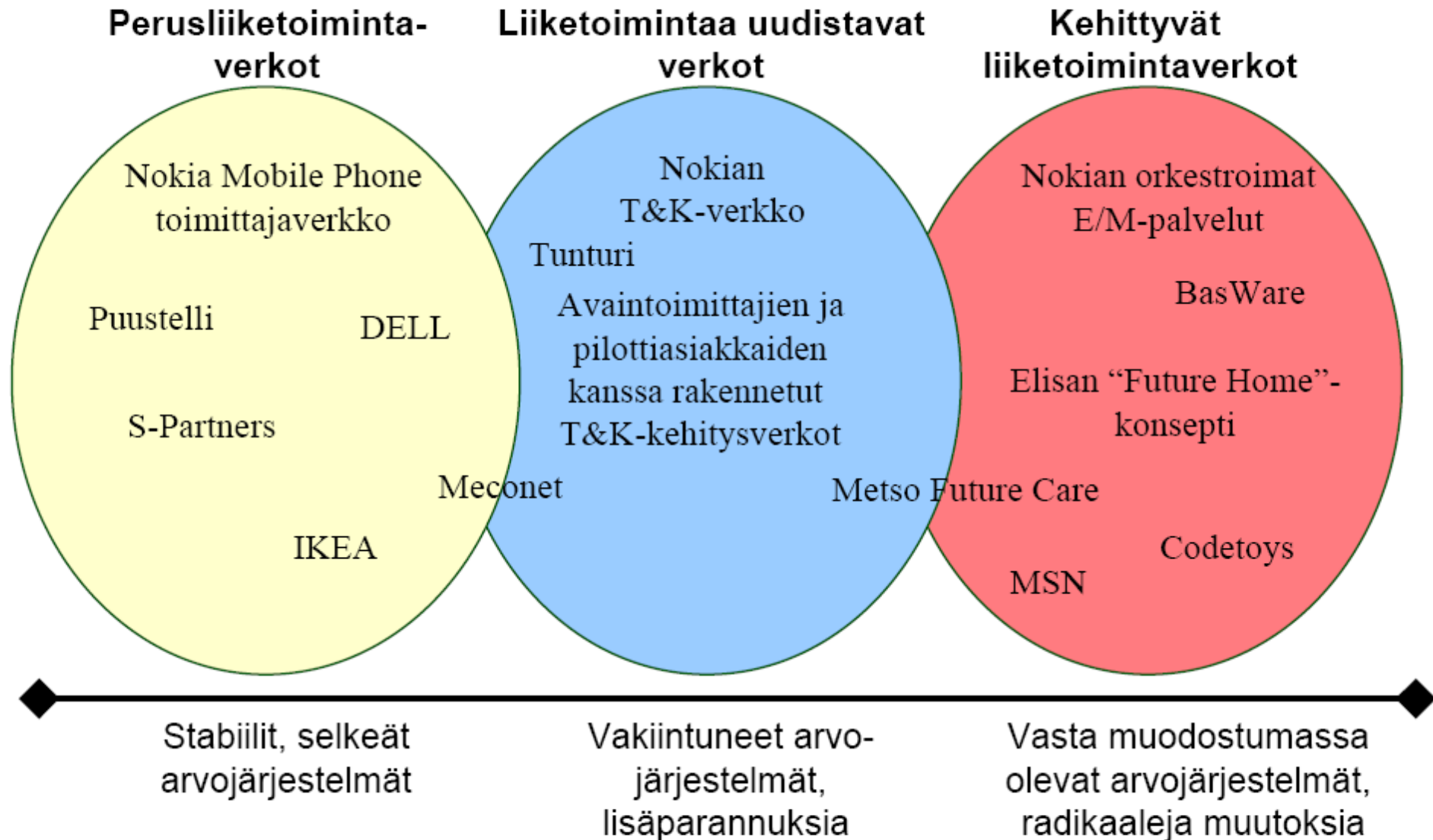
Arvoverkkojen ominaispiirteet

- arvotoimintojen ja toimijoiden määriteltävyys
- verkon tai sen ydinyrityksen tavoitteet
 - operatiivisen tehokkuuden lisääminen
 - nykytuotteiden tai toimintaprosessien kehitysinnovaatiot
 - uusi teknologia tai liiketoimintakonsepti
- rakenne
 - horisontaalinen ja vertikaalinen ulottuvuus
 - kuinka monen tyyppisiä toimijoita verkossa on

Strategisten arvoverkkojen jaottelu

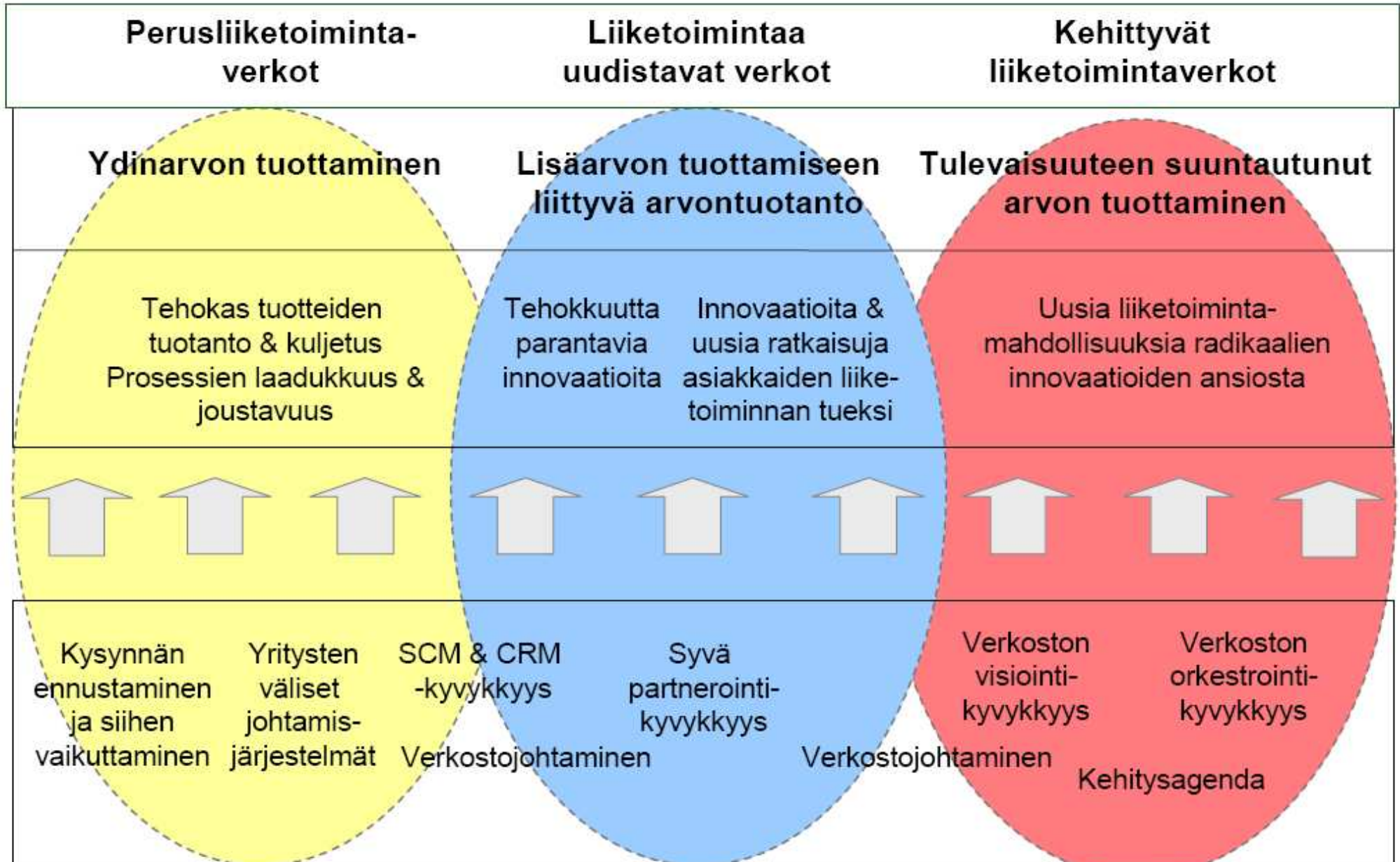


Arvojärjestelmäjatku



○ = Kuvaa arvojärjestelmien ideaalityyppejä ja niiden päällekkäisiä ominaispiirteitä
Huom! Yritykset voivat osallistua usean eri tyyppisen verkon toimintaan

Arvon tuottaminen ja verkostokyvykkyys



| ARVOJÄRJESTELMÄ | Vakaa, tunnettu arvojärjestelmä | Tunnettu arvojärjestelmä, muutokset nykytoimintaa tehostavia | Kehittyvä arvojärjestelmä, muutokset radikaaleja ja uutta liiketoimintaa synnyttävää |
|--|---|--|--|
| JOHTAMINEN | | | |
| Toimialataso Esimerkkiverkot Visiointikyvykyys Verkon jäsentäminen | Hierarkkiset toimittajaverkot Ei olennaista: toimijoiden arvotoiminnot ja voimavarat tunnettuja. | Kumppanuustoimittajista ja pilottiasiakkaista muodostuvat t&k-verkot Merkittävää: potentiaalisten kumppanuustoimittajien ja asiakkaiden aikainen tunnistaminen. Kytkeytymisen seurannaisvaikutusten tunnistaminen. | Uutta liiketoimintaa kehittävät verkot Ydinkyvykyys: syntymässä olevan arvojärjestelmän rakenteen ja dynamiikan aikainen hahmottaminen; liiketoimintamahdollisuuksien visiointi. |
| Strategiset verkot -taso Verkon rakentaminen Verkkoaseman rakentaminen Kytösten hallinta | Verkon rakentaminen vaatii vahvaa asemaa (kysyntä), jotta merkittävät osatoimittajat saadaan sitoutumaan. Arvojärjestelmän prosessiosaaminen välttämätöntä toiminnallisen tehokkuuden saavuttamiseksi. | Edellyttää vahvaa t&k-osaamista ja asemaa, joilla saadaan merkittävät partnerit kehitysverkkoon. Eri teknologioiden tietämyksen eksplikointi ja uuden tietämyksen yhteisluonti edellyttävät tietämysjohtamisen hallintaa; kykyä rakentaa monialaisia ja -toimijaisia tiimejä ja tiedon siirtämisen ja hyödyntämisen organisoitua. | Kyky myydä aikainen liiketoimintavisio potentiaalisille partnereille, joita edellytetään investointeja tulevaisuuteen. Vaatii liiketoiminnan edellyttämien arvotoimintojen ennakoivaa hahmottamista, potentiaalisten partnereiden tunnistamista, omaa innovaatiokyvykkyyttä ja vahvaa uskottavuutta. |
| Vaadittavat kyvykkyudet | Kysynnän ennakointi Tuotannolliset ja logistiset prosessit Informaatio- & johtamisjärjestelmä | Arvojärjestelmän eri teknologioiden (avaintoimittajat, asiakkaat) riittävän syvällinen hallinta. Vaativien monitoimijaisien t&k-projektien organisointi ja koordinointi. Tietämysjohtaminen. Toimijoiden verkottaminen – yhteistyön organisointi, tavoitteiden yhteensovittaminen, info-infrastruktuuri. | Arvojärjestelmien dynamiikan ja rakenteen jäsentämiskyvykyys. Monijäsenisten verkkojen mobilisoinnin hallinta ja itsenäisten partnereiden ja limitäisten alaprojektien koordinoitukyvykyys. Edellyttää johdolta verkosto-orientaatiota ja monialaisten projektien vetäjiä. |

Yrityksen pääomat ja arvon tuottaminen

- aineellinen pääoma (CE) ~ taseen loppusumma vähennettynä taseen pysyvien vastaavien ”aineettomat hyödykkeet” erällä
- aineeton pääoma (IC) on taseen ulkopuolella (paitsi aineettomat hyödykkeet)
- pääomat tuottavat arvoa (VA, value added)
- miten eri pääomalajit tuottavat arvoa yrityksessä ja erityisesti palveluyrityksessä?

Aineettoman pääoman osa-alueet

| Inhimillinen pääoma | Suhdepääoma | Rakennepääoma |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">- henkilöominaisuudet- asenne²- taito, osaaminen²- tieto²- koulutus² | <ul style="list-style-type: none">- suhteet asiakkaisiin^{1,3}- suhteet muihin sidosryhmiin¹- maine⁷- brandit⁸ | <ul style="list-style-type: none">- arvot ja kulttuuri⁵- työilmapiiri⁶- prosessit, järjestelmät⁴- dokumentoitu tieto⁴- immateriaalioikeudet |

Tehokkuusluku HCE

Tehokkuusluku SCE

Tehokkuusluku SCE

Lönnqvist & al 2005

Aineettoman pääoman johtaminen

1. aineettoman pääoman ohjaaminen

- millaisia resursseja organisaatiolla on/tarvitaan
- mikä on niiden tila
- johtamismallit, esim. Meritum
- mittausmallit, esim. Intangible Assets Monitor

Aineettoman pääoman johtaminen

2. aineettoman pääoman kehittäminen

- miten aineetonta pääomaa kehitetään ja hyödynnetään, miten uutta hankitaan
- osaamisen lisääminen, aineettomien resurssien suojaaminen, asiakassuhteiden kehittäminen
- toiminnot, esim. riskienhallinta, tietämyksen hallinta
- välineet, esim. osaamismatriisi, kehityskeskustelut

Aineettoman pääoman johtamismenetelmiä

Intangible Assets Monitor
Navigator
Value Chain Scoreboard
BSC - Tasapainotetut
suorituskykymittarit
Knowledge Audit Cycle
Meritum
Tanskalainen malli
aineettoman pääoman
raportointiin

Henkilöstötilinpäätös
Calculated Intangible
Value
Intangibles Scoreboard
VAIC™ ja ICE
Laatujärjestelmät
Investors in People
Strategiakartta

Mitä ovat VAICTM ja CIV?

VAICTM (Value Added Intellectual Coefficient)

=CEE+ICE=sijoitetun ja aineettoman pääoman tehokkuuden summa.

ICE=inhimillisen ja rakenteellisen pääoman summa. Mittaa yrityksen arvonaluonnin tehokkuutta.

CIV (Calculated Intangible Value)=aineettoman pääoman arvo. Mittaa yritykseen kertynyttä aineettoman pääoman arvoa.

| | | | Palveluala 2001-2003 | Rakennusala 2001-2003 |
|--------------------|--|--|-------------------------|--------------------------|
| CEE | | | n/a | n/a |
| $HCE=VA/HC$ | | | n/a | n/a |
| $SCE=1-(HC/VA)$ | | | n/a | n/a |
| ICE | | | 1,90 | 2,23 |
| VAIC TM | | | 8,53 | 6,87 |
| CIV | | | 2,01 M€ | 0,95 M€ |
| | | | n/a | n/a |
| CIV/b | | | 1,04 | 0,39 |
| | | | n/a | n/a |

Lähdeluettelo

Lönnqvist Antti, Kujansivu Paula, Antola Juha. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere: JTO-Palvelu.

Möller Kristian, Rajala Arto, Svahn Senja. 2002. Strategisten yritysverkkojen tyypit ja johtamisen haasteet. Laatu verkostotaloudessa –teknologiaohjelman loppuraportti 14/2001. Helsinki: Tekes.

http://www.tekes.fi/julkaisut/Laatu_verkostotaloudessa.pdf

Olkkonen Rami, Dosentti, KTT, Turun kauppakorkeakoulu. Suhdemarkkinointi: Liikesuhteet ja verkostot.

Luento Teknillisen korkeakoulun Tuotantotalous TU-91.1002 Marketing Management –opintojaksolla 13.11.2006.

http://www.tuta.hut.fi/studies/Courses_and_schedules/Isib/TU-91.1002/kurssimateriaali/2006-11-13_Suhdemarkkinointi_Olkkonen.pdf

Rajala Arto, Möller Kristian, Svahn Senja. 2003. Strategiset yritysverkot ja niiden johtaminen. HETKY 2/2003.

<http://users.tkk.fi/~lannala/koulu/NBF/Strategiset%20yritysverkot%20ja%20niiden%20johtaminen.pdf>

Svahn Senja. 2004. Managing in Different Types of Business Nets: Capability Perspective. Doctoral dissertation.

<http://www.lsr.fi/media/Svahn/>