

# 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
- verkostotalous<sup>1</sup>, kumppanuus<sup>1</sup>, läheinen vuorovaikutus<sup>1</sup> vahvistuneet
- kiinteistöpalvelut nopeimmin kasvanut liike-elämän palvelusektori
- 6000 yritystä, 17 mrd€, 200 000 henkeä
- kysymys: miten aineetonta pääomaa<sup>1-8</sup> 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

- verkottuminen<sup>1</sup> tuo kilpailuetua kaikenkokoisille yrityksille
- edellyttää erikoistumista<sup>8</sup>, vahvuuksien etsimistä<sup>2</sup> ja jatkuvaa kehittämistä<sup>2</sup>
- verkoston<sup>1</sup> vuorovaikutus- ja johtamisosaamisen<sup>2</sup> kehittämiseen on panostettava enemmän, jotta
- asiakkuus<sup>3</sup>-, kumppanuus<sup>1</sup>- ja elinkaariasioita saadaan aidosti kehitetyksi

# Visio 2010

- kumppanuuden<sup>1</sup> lisääntymistä hidastavat
  - luottamuksen puute<sup>5,7</sup>
  - alan vanhat toimintatavat<sup>5</sup>
  - kohteiden kertaluonteisuus
- rakennustuotannossa alihankintaverkosto-kulttuurista näyttää olevan vaikeata päästä toisen sukupolven verkottumiseen<sup>1</sup>, jossa haettaisiin muutakin kuin kustannussäästöjä
- ...eli yhteisen kakun kasvattamista<sup>5</sup> ja palvelukyvyn parantamista<sup>2</sup>

# Visio 2010

- kiinteistöalalla on käynnissä verkottuminen<sup>1</sup>, jonka moottoreina toimivat
  - tilapalveluita hankkivat asiakkaat
  - kiinteistöjohtamis- ja -palveluyritykset
  - sekä kiinteistösijoittajat
- kansainvälisillä toimijoilla on keskeinen rooli verkottumisen<sup>1</sup> edistämisessä
- tiedonhallinnan ja –siirron<sup>4</sup> merkitys kiinteistöklusterin palvelukyvyyn<sup>2,4</sup>, laadun<sup>2,6</sup> ja tuottavuuden<sup>2,4</sup> 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 sovitusta toiminnoista ja myös riskinotosta ja ansainnasta.

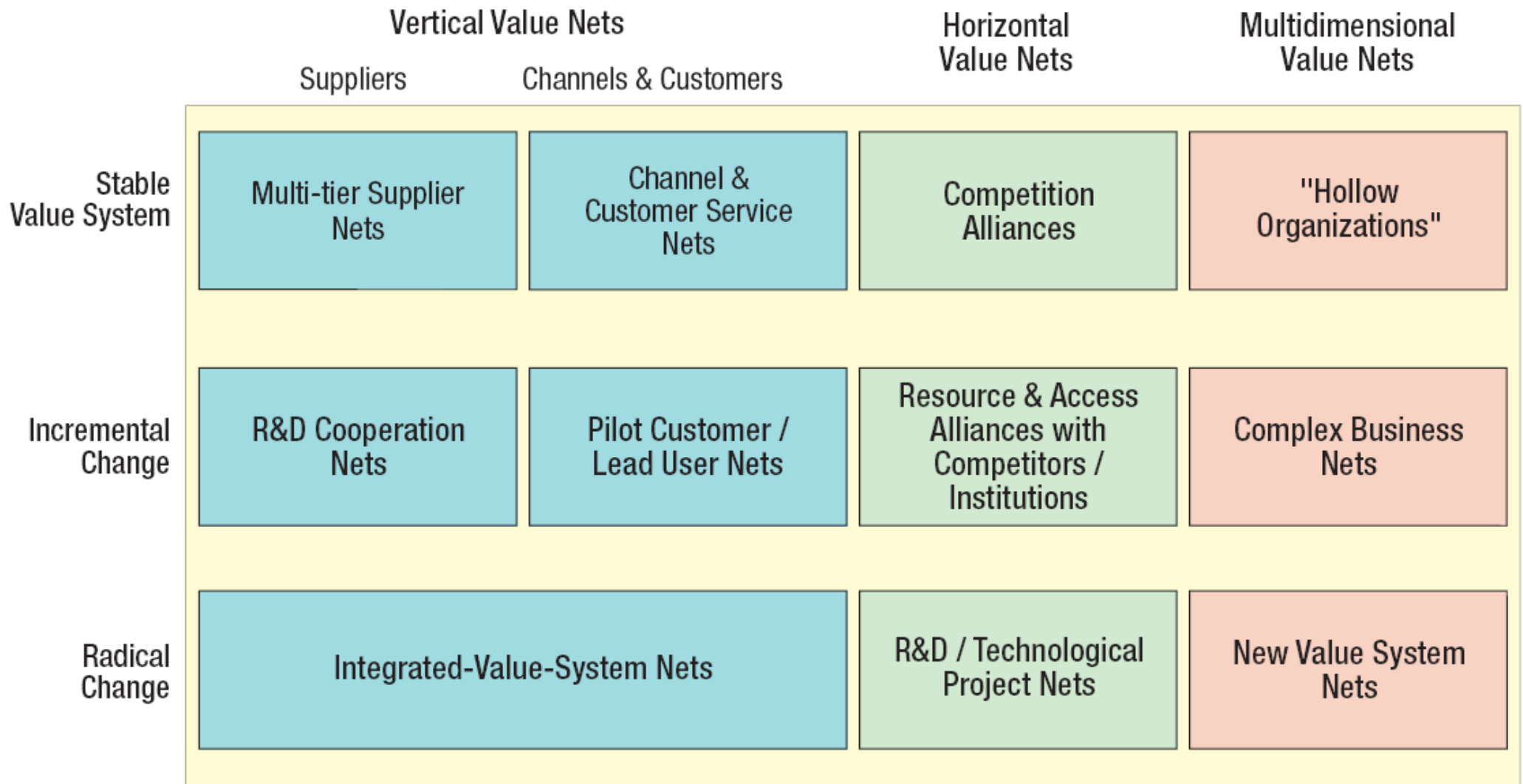
# Strategiset arvoverkot

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

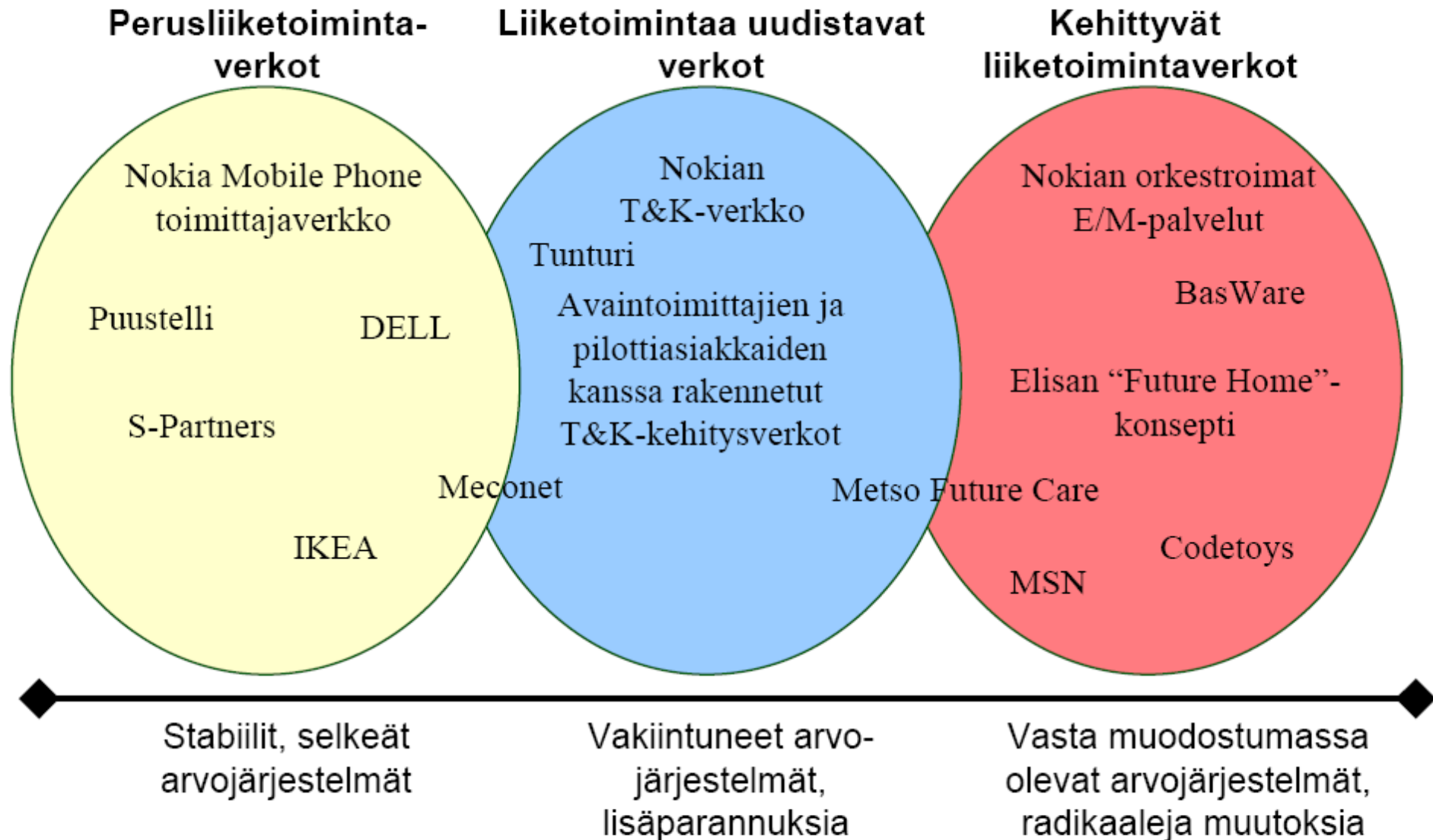
# Arvoverkkojen ominaispiirteet

- 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

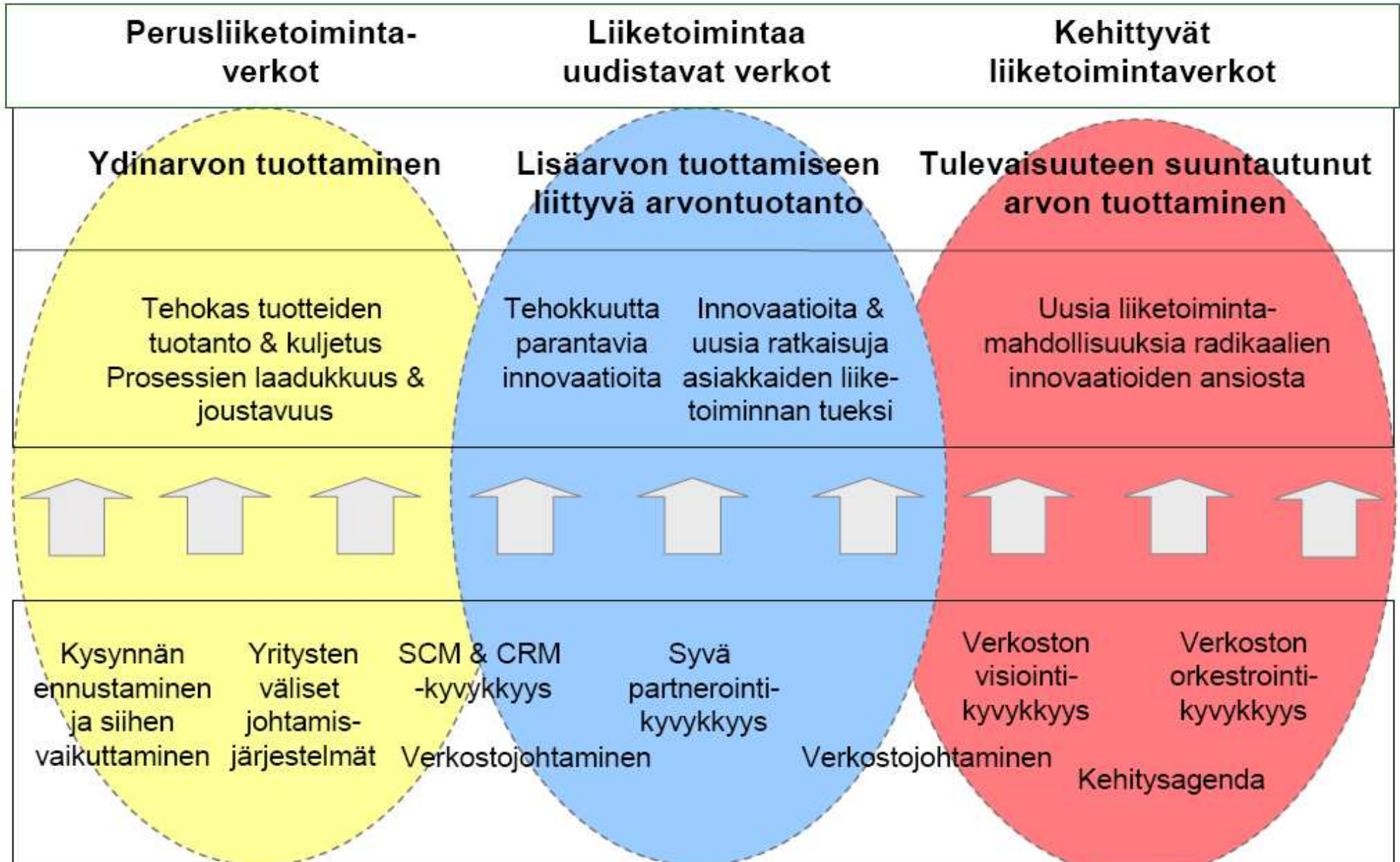


# Arvojärjestelmäjatku



○ = 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
<b>JOHTAMINEN</b>			
<b>Toimialataso</b> 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.
<b>Strategiset verkot -taso</b> 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 innovaatiokykyä ja vahvaa uskottavuutta.
<b>Vaadittavat kyvykkyudet</b>	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 liittämisten 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"><li>- henkilöominaisuudet</li><li>- asenne<sup>2</sup></li><li>- taito, osaaminen<sup>2</sup></li><li>- tieto<sup>2</sup></li><li>- koulutus<sup>2</sup></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- suhteet asiakkaisiin<sup>1,3</sup></li><li>- suhteet muihin sidosryhmiin<sup>1</sup></li><li>- maine<sup>7</sup></li><li>- brandit<sup>8</sup></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- arvot ja kulttuuri<sup>5</sup></li><li>- työilmapiiri<sup>6</sup></li><li>- prosessit, järjestelmät<sup>4</sup></li><li>- dokumentoitu tieto<sup>4</sup></li><li>- immateriaalioikeudet</li></ul>

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 VAIC<sup>TM</sup> ja CIV?

**VAIC<sup>TM</sup>** (Value Added Intellectual Coefficient)

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

ICE=inhimillisen ja rakenteellisen pääoman summa. Mittaa yrityksen arvionluonnin 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 <sup>TM</sup>			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](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](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/>