

Liiketoimintaverkoston johtaminen Venäjällä

STROI-hankkeen loppuraportti

Seppo Niittymäki ja Lauri Tenhunen (toim.)

Liiketoimintaverkoston johtaminen Venäjällä

STROI-hankkeen loppuraportti

Seppo Niittymäki ja Lauri Tenhunen (toim.)

Liiketoimintaverkostojen johtaminen Venäjällä
STROI-hankkeen loppuraportti

Seppo Niittymäki ja Lauri Tenhunen (toim.)

ISBN 978-951-784-528-1 (PDF)
ISSN 1795-424X
HAMKin e-julkaisu 13/2010

© Hämeen ammattikorkeakoulu ja kirjoittajat

JULKAISIJA
Hämeen ammattikorkeakoulu
PL 230
13101 HÄMEENLINNA
puh. (03) 6461
julkaisu@hamk.fi
www.hamk.fi/julkaisut

Ulkoasun ja kannen suunnittelu: HAMK Julkaisut

Hämeenlinna, marraskuu 2010

Sisällys

Liiketoimintaverkoston johtaminen Venäjällä.....	2
Esipuhe	5
Liiketoimintaverkoston johtaminen Venäjällä.....	6
Yhteenveto	6
Hyödyt yrityksille	6
Avainsanat	6
Liiketoimintamallin modulaarisuus ja verkoston kombinointi.....	6
Liiketoiminnallisten tavoitteiden asettaminen ja mittaaminen (HAMK, TTY)	8
Tutkimustyö STROI-verkko-hankkeessa	16
Kirjallisuuslähteet.....	18
Tutkimusmenetelmät	19
Tärkeimmät julkaisut.....	19
Kansainvälinen yhteistyö.....	20
Yritysyhteistyö.....	20
Projektiryhmä	21

Esipuhe

STROI-verkko-hanke on toteutettu HAMK:n (Hämeen ammattikorkeakoulu) VTT:n (Valtion teknillinen tutkimuskeskus) ja TTY:n (Tampereen teknillinen yliopisto) rinnakkaishankkeena vuosina 2007-2010. Lisäksi hankkeen toteutukseen ovat osallistuneet TAMK (Tampereen ammattikorkeakoulu) GSOM (Graduate School of Management) Pietarista ja HSE (Higher School of Economics) Moskovasta. Hankkeen päärahoittajana on ollut TEKESin Liito-ohjelma, useat yritykset sekä mainitut korkeakoulut ja tutkimuslaitokset. Hankkeen tavoitteena on ollut kehittää toimintamalleja Venäjällä toimivan liiketoimintaverkoston johtamiseen. Hankkeesta on julkaistu jo aiemmin englanninkieliset väli- ja loppuraportit sekä useita kansainvälisiä konferenssiesityksiä ja artikkeleita.

Liiketoimintaverkoston johtamista on lähestytty kuudesta eri näkökulmasta: 1. liiketoimintasektorin valinta, 2. verkoston visio, 3. henkilöstön johtaminen, 4. sisäinen kehittäminen ja strategia, 5. asiakasorientaatio, markkinointi ja riskien hallinta sekä 6. verkoston tavoitteen asettelu ja suorituskyvyn mittaaminen. Hankkeen tutkijat, tutkimusorganisaatiot, näkökulmat ja tehtävät on esitetty oheisessa taulukossa:

Henkilö/Organisaatio

Lauri Tenhunen/HAMK
 Seppo Niittymäki/HAMK
 Marina Weck/HAMK
 Eero Nippala/TAMK
 Anna-Leena Perälä/VTT
 Markku Riihimäki/VTT
 Kalle Kähkönen/VTT
 Tuula Grönfors/VTT
 prof. Teuvo Tolonen/TTY
 Timo Lod/TTY
 Nadezhda Gotcheva/TTY
 prof. Antti Lönnqvist/TTY
 prof. Vera N. Minina/GSOM
 Anastasia Krupskaja/GSOM
 Elena Dmitrienko/GSOM
 prof. Nikolay B. Filinov/HSE
 prof. Alex Settles/HSE
 prof. Nadejda Bek/HSE
 Nina Vladimirova/HSE
 prof. Olga Tretyak/HSE
 Ekaterina Buzulukova/HSE
 Nikita Popov/HSE
 Aleksander Rozhkov/HSE

Näkökulma ja tehtävä

1.-6. Projektin vastuullinen johtaja
 1.-6. Projektipäällikkö ja tutkija
 5. Asiakasorientaatio ja riskien hallinta, tutkija
 1. Liiketoimintasektori, tutkija
 1. Liiketoimintasektori, tutkija
 2. Liiketoimintasektori ja verkoston visio, projektipäällikkö, tutkija
 2. Verkoston visio ja tulevaisuus, tutkija
 2. Verkoston visio, tutkija
 6. Suorituskyvyn mittaaminen, tutkimuksen ohjaaja
 6. Suorituskyvyn mittaaminen, tutkija
 6. Suorituskyvyn mittaaminen, tutkija
 6. Suorituskyvyn mittaaminen, tutkimuksen ohjaaja
 3. Henkilöstön johtaminen, tutkimuksen ohjaaja
 3. Henkilöstön johtaminen, tutkija
 3. Henkilöstön johtaminen, tutkija
 4. Sisäinen kehittäminen, strategia ja päätöksenteko, tutkija
 3. ja 4. Oppiva organisaatio, tutkija
 4. Strategia, tutkimuksen ohjaaja
 4. Strategia, tutkija
 5. Asiakasorientaatio ja markkinointi, tutkija ja ohjaaja
 5. Asiakasorientaatio ja markkinointi, tutkija
 5. Asiakasorientaatio ja markkinointi, tutkija
 5. Asiakasorientaatio ja markkinointi, tutkija

Tämän suomenkielisen loppuraportin tekemiseen ovat osallistuneet edellä mainitut suomalaiset tutkijat, joille esitämme nöyrimmät kiitokset. Loppuraportin kokonaisuuden ovat työstäneet Seppo Niittymäki ja Lauri Tenhunen.

Liiketoimintaverkostojen johtaminen Venäjällä

Yhteenveto

Stroi-verkko-hankkeessa rakennusalan liiketoimintaverkostoja tarkasteltiin kuudesta eri näkökulmasta: liiketoimintasektorin valinta, verkoston visio, henkilöstön johtaminen verkostossa ja verkottuneissa yrityksissä, verkoston kasvu ja strateginen kehitys, asiakasorientaatio ja markkinointi sekä talouden ja rahoituksen indikaattorit ja tavoitteen asettelu koko verkostossa.

Tässä tutkimushankkeessa löydettiin yllä olevia näkökulmia modulaarisesti kombinoiva toimintamalli, joka mahdollistaa rakennusalan yritysten ja muidenkin Venäjällä toimivien yritysten verkostomaisen liiketoiminnan tehokkaan kehittämisen. Samalla malliin etsittiin ja löydettiin tärkeimmät mitattavat tavoitteiden asettamisen ja toteutuman seurannan asiat.

Suomalaisten tutkijaosapuolten (VTT, TTY, HAMK) lisäksi hankkeeseen osallistui useita suomalaisia rakennusalan yrityksiä ja kolme venäläistä yliopistoa. Tulokset ovat soveltaen käytävissä muillakin liiketoiminnan aloilla kuin rakentamisessa.

Hyödyt yrityksille

- Verkoston tavoitteiden tietoinen suunnittelu luo vakautta ja luottamusta koko verkoston toimintaan ja saa yritykset ja niissä toimivat henkilöt sitoutumaan verkostoon ja asetettuihin tavoitteisiin entistä paremmin. Henkilökunnan vaihtuvuus vähenee.
- Verkoston mittaaminen ja arviointi tuovat esille verkoston arvon ja strategisen merkityksen
- Suomen ja Venäjän johtamiskulttuurissa on huomattavia eroja, jotka voidaan muuntaa menestystekijöiksi perustamalla henkilöstön johtaminen avainhenkilöiden tunnistamiseen. Avainhenkilöllä on oman alansa taidon lisäksi hyvä sosiaalinen valmius ja tarvittavat johtamistaidot.

Avainsanat

Liiketoimintaverkostojen johtaminen ja kehittäminen. Liiketoimintamallit. Suorituskyvyn mittaaminen. Venäjän liiketoiminta, rakentaminen, riskit

Liiketoimintamallin modulaarisuus ja verkoston kombinointi

Stroi-verkko -hankkeessa kehitetyn liiketoimintamallin modulaarisuus merkitsee sitä, että mallia hyödyntävä yritys voi kunkin näkökulman osalta tehdä erillisiä kehitystoimia, kunhan yrityksen liiketoimintamallin yhteensopivuus säilyy riittävän hyvänä. Modulaarista kehitys-

työtä Venäjällä tekevä verkostoitunut suomalainen yritys pyrkii luopumaan tiukoista hierarkkisista rakenteista ja aikaansaamaan nopeutta ja strategista ketteryyttä kehittämällä sellaisia erillisiä liiketoiminnan elementtejä, jotka ovat vain löyhästi toisistaan riippuvaisia.

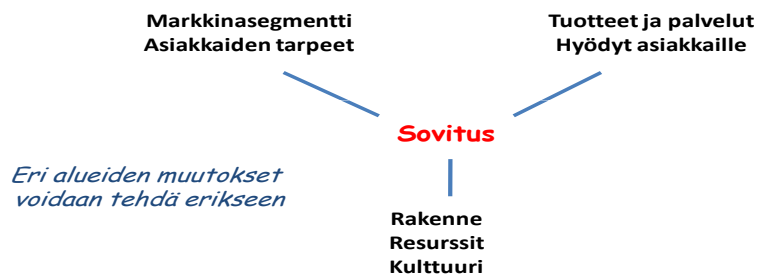
Modulaarisuus merkitsee mm., että:

- Alihankintaa voidaan toteuttaa riippumatta muista kehitystoimista
- Core employee -mallia voidaan kehittää erillisenä kehitystoimena
- Oppivan organisaation edellyttämää toimintamallia kehitetään sellaisenaan
- Tähdätään modulaariseen toimintamalliin sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti
- Vastataan markkinoiden tarpeisiin toimintamallin eri osilla mahdollisimman nopeasti

Liikeidea kuvataan tavallisimmin kolmen eri elementin yhteensopivana toimintamallina (kuvio 1). Nämä ovat

- (1) Asiakastarpeet ja markkinasegmentti
- (2) Tuote ja/tai palvelu ja asiakasedut
- (3) Rakenne, resurssit ja yrityskulttuuri.

Liikeidean modulaarisuus



Kuvio 1. Liikeidean modulaarisuus (Tenhunen 2010, soveltaen Jahnukainen et al. 1982, 16). Analogisesti liiketoimintamallin kehittämisen kanssa STROI-verkko -hankkeessa kehitetyn liiketoimintamallin (STROI-liiketoimintamallin) osaset muodostavat modulaarisen mallin (Kuvio 2).

STROI-verkko mallin modulaarisuus

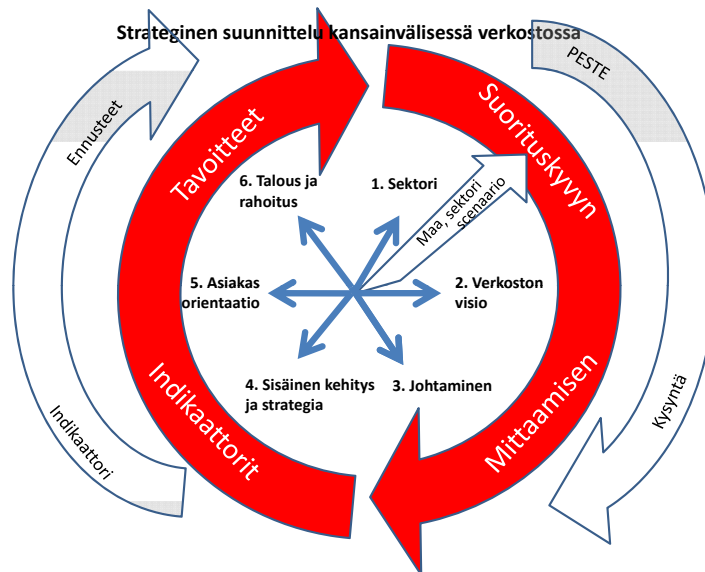


Kuvio 2. Stroi-liiketoimintamallin modulaarisuus verkostomaisessa liiketoimintaympäristössä (Tenhunen 2010).

Stroi-liiketoimintamallin elementit ovat seuraavat: Liiketoimintasektorin valinta, verkoston vision muodostaminen, henkisten voimavarojen hyödyntäminen ja johtaminen, asiakasnäkökulman korostaminen, verkostokulttuurin kehittäminen sekä talous ja rahoitus.

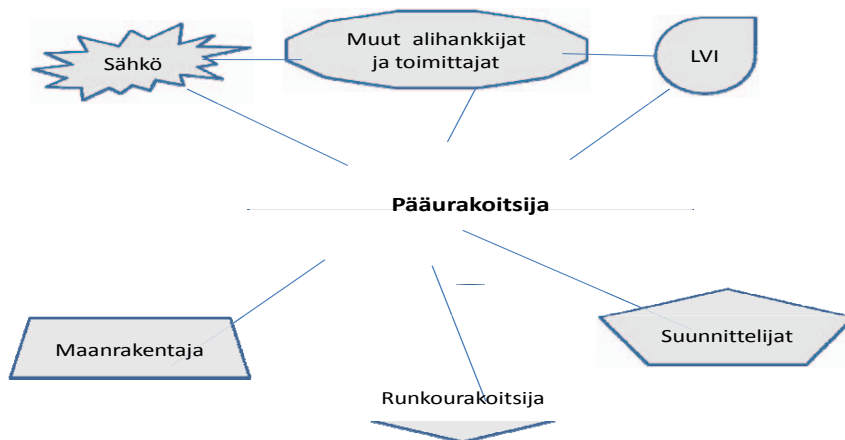
Liiketoiminnallisten tavoitteiden asettaminen ja mittaaminen (HAMK, TTY)

Hankkeessa tutkittiin millaisella yksinkertaistetulla mittaristolla liiketoimintaverkoston tavoitteita ja tuloksia tulisi tarkastella. Mittarit liitettiin hankkeessa määriteltyihin kuuteen näkökulmaan (Kuvio 3).



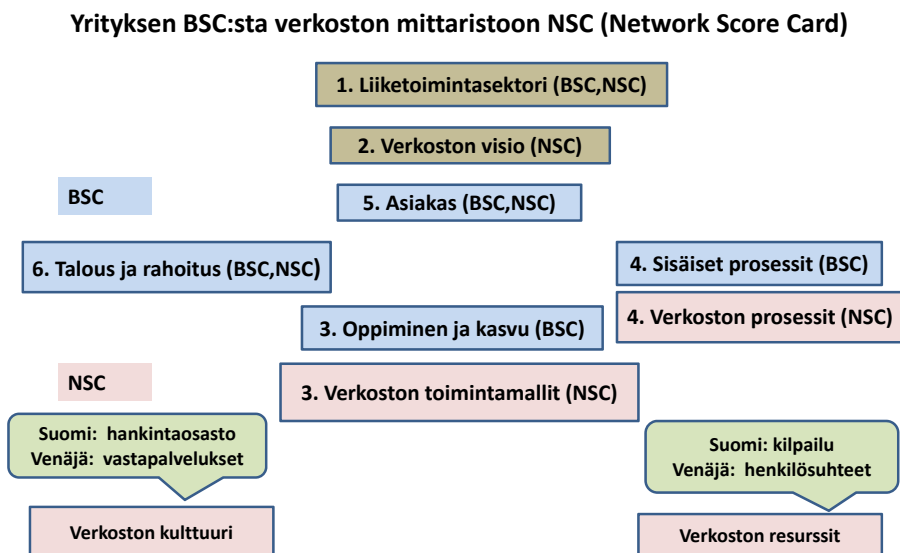
Kuvio 3. Verkoston tavoitteiden asettaminen ja mittaaminen eri näkökulmista (Niittymäki et al 2010, 39)

Rakennus-, kiinteistö- ja ympäristöalalla valtaosa liiketoiminnasta toteutuu pääurakoitsijan tai muun johtavan toimijan verkostoissa (Kuvio 4).



Kuvio 4. Rakennusalan tyypillinen Business to Business -verkosto

Venäjän liiketoiminnassa on perusteltua siirtyä yrityksen tasapainotetusta mittaristosta (BSC) verkoston tasapainotettuun mittaristoon (NSC), jossa otetaan huomioon Venäjän liiketoiminnan erityispiirteet (Kuvio 5).



Kuvio 5. Yrityksen ja verkoston mittariston näkökulmat (soveltaen mt. 144)

Tärkeimmät liiketoimintaverkoston tavoitteet ja menestystekijät ovat näkökulmittain seuraavat (mt. 156)

Liiketoimintasektori:	<i>1 Maine, markkinaosuuden muutos</i>
Verkoston näkökulma:	<i>2 Toimitusaikojen täsmällisyys</i>
	<i>3 Reklamaatioiden määrä</i>
	<i>4 Luottamus verkoston sisällä</i>
	<i>5 Yhteinen kehittäminen</i>
	<i>6 Toimintojen virtaviivaistaminen</i>
Oppiminen, kasvu ja henkilöstön johtaminen:	<i>7 Henkilökunnan vaihtuvuus</i>
	<i>8 Työtyytyväisyys</i>
Sisäinen kehitys:	<i>9 Tuottavuuden kehitys (ja työturvallisuuden kehitys)</i>
Asiakasorientaatio:	<i>10 Liikevaihdon kasvu</i>
	<i>11 Tilauskannan muutos</i>
	<i>12 Tuotteen kate</i>
Talous ja rahoitus:	<i>13 Sijoitetun pääoman tuotto</i>
	<i>14 Voitto</i>

Tulokseen päädyttiin soveltamalla kolmivaiheista triangulaatiota (Denzin 1970,1978) ja konstruktivistista tutkimusotetta Kasanen et al. 1991). Tavoitteet voidaan asettaa suunnitelman tai edellisten vuosien toiminnan ja siinä todennäköisesti tapahtuvien muutosten perusteella ottaen huomioon liiketoimintaympäristön (PESTE, kysyntätekijät) muutokset.



Kuvio 6. Strategisten tavoitteiden suunnittelu, mittaaminen ja toteuman arviointi rakennusalan verkostoissa. Työmailla arvioidaan tuottavuuden lisäksi työturvallisuuden kehitystä. Triangulaatiossa työturvallisuuden indikaattori ei tullut mukaan, koska osa vastaajista oli suunnittelutoimistojen edustajia (Niittymäki 2010).

Tärkeimmät Suomen ja Venäjän liiketoimintakulttuurin erot ovat Settlesin (Settles teoksessa Niittymäki et al. 2010, 152) mukaan seuraavat:

- Erilaiset motivaatitekijät: tulospalkkio motivoi Venäjällä paremmin kuin Suomessa (Rautaruukki)
- Erilaiset johtamisen traditiot: Venäjällä kustannussäästö merkitsee vallan pienentymistä
- Autoritäärinen johtaminen nähdään Venäjällä tehokkaana johtamistapana, esim. NCC:n kokemus
- Tiimien rakentamisen tradition puute vahingoittaa yhteistyötä, esim. Konecranesin kokemus
- Venäjällä on voimakkaat epäviralliset verkostot, joilla on sekä hyviä että huonoja vaikutuksia verkoston liiketoiminnan toteuttamisessa.

Edellä mainituista syistä henkilökunnan ja verkoston innovaatiovalmiuksien kehittäminen on vaativaa Venäjällä. Uinuvat resurssit saadaan käyttöön kehityskeskustelujen avulla, jos vain henkilöstö saadaan ymmärtämään, että kyse ei ole painostuksesta (Minina et al. teoksessa Niittymäki et al.,17). Kehityskeskusteluissa pitää sopia konkreettisista tavoitteista ja niiden saavuttamisesta koituvista tulospalkkioista ja palkkioiden maksuajankohdista.

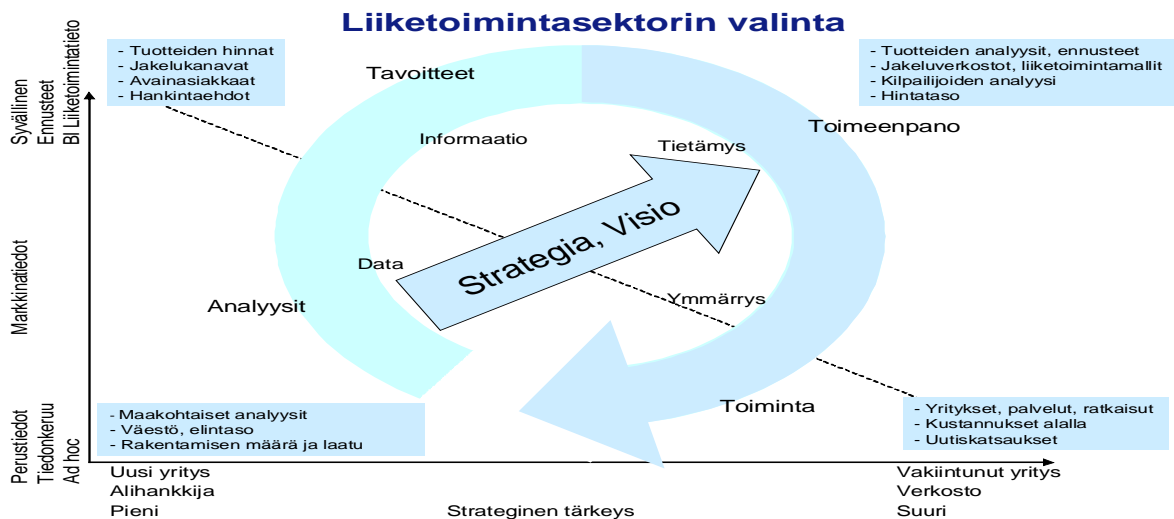
Laadittujen suunnitelmien ja käytyjen keskusteluiden perusteella yritysten ja verkostojen tavoitteet kuvataan konkreettisilla tunnusluvuilla taulukoissa esim. vertailuina edellisen kauden toteutumaan prosentteina. Taulukoista voidaan muodostaa seuraavalle kaudelle verkoston tavoiteprofiili (kuvio 6), jonka toteutumista on helppo seurata liiketoiminta-alueittain ja yksiköittäin.

1. Liiketoimintasektorin valinta (VTT/TAMK)

VTT:n vastuulla liiketoimintaverkoston toimintamallin kehittämisen olivat liiketoimintasektorin valinta ja verkoston visio -näkökulmat.

Rakennusalan yritysten, kuten muidenkin yritysten, strategiat ja menestysmahdollisuudet riippuvat toimiala- ja toimintaympäristöolosuhteista sekä yritysten omista resursseista, osaamisesta ja kyvystä yhdistää ja luoda uutta tietoa.

Yritysten ja yritysverkostojen liiketoimintasektorin valinta ja analysointi tulee olla jatkuvaa toimintaa, jonka syvyysaste vaihtelee yrityksen koon, strategisen kiinnostavuuden, markkinatietojen ja ennakoitien laajuuden ja riskien mukaan. Markkina-analyysien toteutus tulee olla sitä järjestelmällisempää ja syvällisempää, mitä enemmän strategista merkitystä sillä on verkostolle. Markkina-analyysit antavat tietoa ja ymmärrystä suunnata yrityksen tai verkoston toiminta, visio ja strategia kiinnostaville markkinoille. Verkoston markkinatietämys, osaaminen ja vision määrittely kytkeytyvät toisiinsa ja niiden merkitys kasvavat yhdessä. Vision valinta on jatkuva prosessi, ei vain kerran tehty pitkälle tulevaisuuteen sijoittuva tavoitetila. Osatehtävissä kuvattiin yleinen toimintamalli liiketoimintasektorin valintaan ja verkoston kehittämiseksi (Kuvio 7).



Kuvio 7. Liiketoimintasektorin valinta.

Hankkeen alussa mukana olevista yrityksistä muodostettiin verkostoja, jotka toimivat tietyn lopputuotteen ympärillä. Verkostoiksi valittiin puupientalot ja pienkerrostalot (aluerakentaminen), kerrostalot (aluerakentaminen) ja palveluliiketoiminta. Yritysryhmille tehtiin kysely kiinnostavista talouden ja rakennusmarkkinoiden seurattavista lähtötiedoista Venäjällä sekä Moskovan ja Pietarin alueilla. Saadun palautteen perusteella tuotettiin markkinaraportti em. aihepiireistä.

Rakennusmarkkinoiden ennakoinnissa suositellaan 3-tasoisia selvityksiä. Ensimmäinen vaihe kattaa tuoreet yleistiedot ja ennusteet maan taloudesta, tärkeistä indikaattoreista ja rakennustoimialasta. Toinen useimpia kiinnostava vaihe sisältää uudisrakentamisen kehittymisen talotyypeittäin ja analyysin tärkeiden rakentamisen lopputuotteiden kannalta. Kolmas syvällisempi taso on yrityksen tärkeiksi katsomien tuotteiden ja palvelujen nykytila, ennakointi, yrityskohtaiset ennakointitarpeet sekä kilpailijoiden analysointi. Rakentamisen seuranta on monipuolistumassa, ja lisäksi tulee tuntea erilaisten lähtötietojen taustat. VTT kehitti rakentamisen

ennakointiin ns. VERA-ennakointimallin, Suomessa sovelletun ennakointimallin perusteella. Malli soveltuu Pietarin ja Moskovan rakennusmarkkinoiden ennakoitiin.

Rakennustoimiala kehittyi 2000-luvulla voimakkaimmin eri toimialoista Venäjällä. Maailmanlaajuinen talouskriisi romahdutti useimpien toimialojen kysyntää, mutta muutos positiivisempaan suuntaan on tapahtunut. Palveluliiketoiminta on Venäjällä toistaiseksi vähäistä, mutta kehittymismahdollisuuksia on paljon pitkällä aikavälillä. Projektin aikana toteutunut maailmanlaajuuden rahoituskriisi toi esiin mielenkiintoisen eron Suomen ja Venäjän markkinoilla: Suomessa aloitetut kohteet vietiin yleensä loppuun, mutta Venäjällä merkittävienkin kohteiden toteutus keskeytettiin rahoituksen loppuessa. Tämänkaltaiset eroavaisuudet on otettava huomioon, kun ennustemallin perusteella tehdään liiketoimintasektorin valintaan liittyviä päätöksiä.

2. Verkoston visio (VTT)

Yrityksen verkostot tulee nähdä strategisena voimavarana, jota voidaan johtaa ja jolla voi olla yhteisiä tavoitteita ja näkemyksiä. Yrityksellä on eri verkostoissa on omat tavoitteet, yhteistyökumppanit ja rooli. Yrityksen kyky toimia eri verkoissa ja kyky rakentaa suhdeverkostoa on edellytys menestymiselle tulevaisuudessa. Toiminta verkostoissa ja verkoston hallinta on muuttunut. Nykyaikaiset verkostot ovat siirtyneet autoritäärisestä johtamisesta enemmän yhteistyöhön. Yhteinen verkoston hallinta toimii parhaiten demokraattisissa liiketoimintaverkoissa.

Kiinteät yhteistyösuhteet ja verkostot voivat tarjota syvimmillään yhteisen lopputuotteen. Toisessa ääripäässä ovat avoimet verkostot, jotka eivät ole kiinteitä yhteistyösuhteita. Avoimia suhteita käytetään muun muassa yhteisen oppimisen, myynnin ja markkinoinnin yhteistyössä tai yhteisessä tuotekehityksessä. Esimerkki avoimesta yhteistyöverkostosta on VTT:n ja yritysten Market Information Network, jossa eri toimijat työskentelevät yhdessä oppimalla ja hankkimalla tietoa uusista ulkomaisista markkina-alueista. Kyseisessä verkostossa VTT on linkkinä tiedontuottajien ja yritysten välillä.

Case-esimerkkinä oli mm. **visioprosessi tasavertaisessa verkostossa**, jossa arvioidaan lähtötilanne tarvepohjaiselle verkostolle, muodostetaan visiointiryhmät, tehtävät ja tavoitteet sekä arvioidaan asiakkaiden profilit, kilpailuedut sekä kytetään visio käytännön toimintaan. Tällainen verkosto on yleisempi Suomessa kuin Venäjällä.

Venäjän markkinoilla muutokset toteutuvat nopeasti. Muutoksiin voidaan vastata ”valmiustilassa” olevilla **virtuaalisilla verkostoilla**, VO (Kuvio 8). Verkostoa voi johtaa asiantunteva välittäjä tai pääurakoitsija (mt. 15).

Miten vastataan kysyntään muuttuvilla markkinoilla?



- Siirrytään perinteisestä alihankinnasta ketteriin ratkaisuihin, joissa osapuolilla on uudet päämäärät ja roolit.
- **Virtuaaliset organisaatiot (VO)** tarjoavat parhaan joustavuuden
 - Tavoitteena on luoda valmius osallistua virtuaaliseen organisaatioon (VO) markkinoiden haasteeseen vastaamiseksi.
 - Eri tason sitoutuminen ja säännöt ovat mahdollisia.

Kuvio 8. Verkostojen valmiustila edellyttää muutoksia verkoston päämäärissä ja rooleissa: perinteisestä keräilykierrosta on siirryttävä pidemmän tähtäyksen yhteistyöhön ja valmiustilan ylläpitämiseen.

Erilaisten verkostotutkimusten pohjalta VTT ehdottaa yrityksille käytännöllisiä työkaluja. Esimerkiksi yritysten erilaisten tärkeiden verkostojen tilannekatsaus voitaisiin esittää yhdellä taulukolla eri värein. Siinä jaoteltaisiin yrityksen/yksikön tai yritysverkoston käytössä olevat pakolliset, teknologiapohjaiset ja palveluorientoidut verkostot. Tärkeimmistä verkostoista ehdotetaan seurattavan yksinkertaisella taulukolla muodollisten yhteyksien sekä epävirallisten yhteyksien astetta ”liikennevaloin”. Mikäli halutaan muutoksia yhteistyöhön tai kehittää uusia verkostoja, niin tavoitteita voitaisiin asettaa arvoittain ja seurata muutoksia.

3. Oppiminen, kasvu ja henkilöstön johtaminen (HAMK, GSOM Pietari, HSE Moskova)

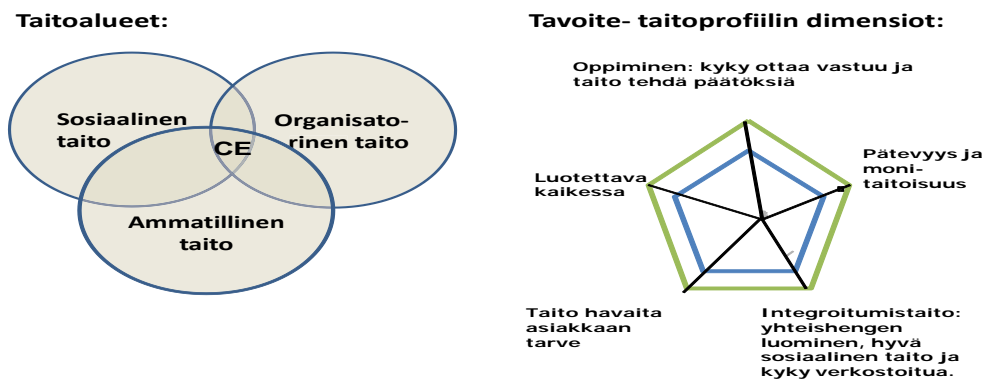
Venäjällä projekteihin perustuvassa liiketoiminnassa henkilöstön johtamisen haasteet ovat seuraavat:

- avoimuuden ja kehittymisen kulttuurin luominen, koska pysyvien parannusten merkitys lisääntyy
- menestyksen uskon ylläpito
- yrittäjämäisen otteen aikaansaaminen ajatteluun ja tekemiseen
- henkilöstön urakehitys, henkilökohtainen kehittyminen ja oppimistaitojen ylläpitäminen.

Tutkimuksen mukaan työtyytyväisyys ja henkilöstön vaihtuvuus kuvaavat parhaiten johtamisen onnistumista.

Suomen ja Venäjän johtamiskulttuurissa on huomattavia eroja, jotka voidaan muuntaa menestystekijöiksi perustamalla henkilöstön johtaminen avainhenkilöiden tunnistamiseen. Avainhenkilöllä on oman alansa taidon lisäksi hyvä sosiaalinen valmius ja tarvittava organisatorinen taito (Kuvio 9).

Avainhenkilön (CE)taitoalueet ja -profiili

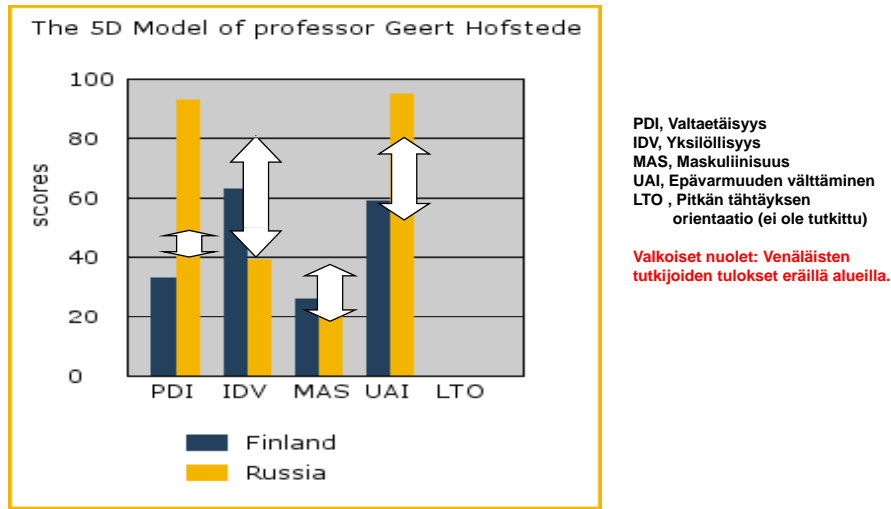


Kuvio 9. Avainhenkilön (CE, Core Employee) taitoalueet ja profiili (Minina, Krupskaja, Dmitrienko, mt. 18)

Kulttuurierojen teorian (Hofstede 1981) perusteella näyttäisi siltä, että oppivan organisaation aikaan saamisessa olisi huomattavia eroja Suomessa ja Venäjällä, koska esimerkiksi valtaetäisyys esimiehen ja alaisen välillä (PDI) on Venäjällä huomattavasti suurempi kuin Suomessa (Kuvio 10).

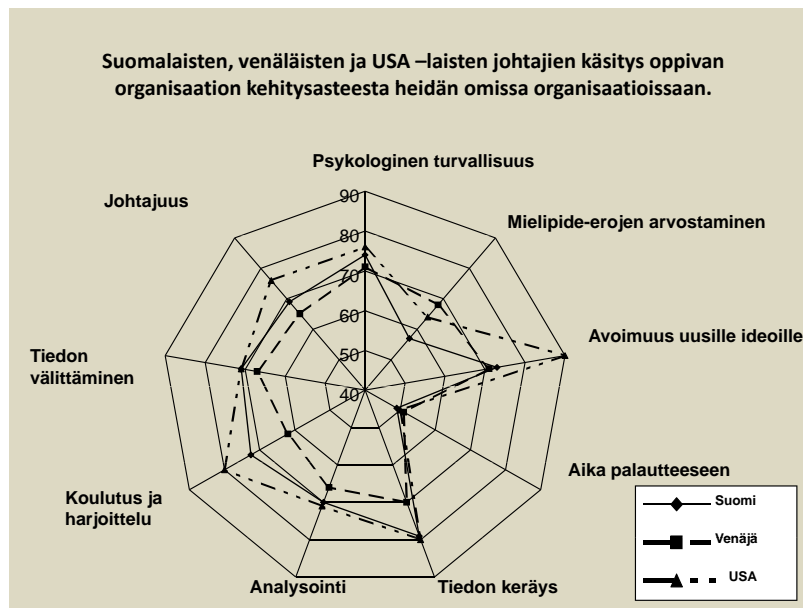
Suomen ja Venäjän kulttuurierot

(Sources: www.geert-hofstede.com and Russian researchers Yu&N. Latov (2003) and A.Nautov (1996), which are presented with white arrows according to Filinov et al 2009)



Kuvio 10 Suomen ja Venäjän kulttuurierot Hofsteden ja venäläisten tutkijoiden mukaan, Yu&N. Latov (2003) and A.Nautov (1996).

Suomalaisten ja venäläisten suhtautumista oppivaan organisaatioon selvitettiin laajalla kyselyllä (Garvin et al. 2008). Kyselyn tulokset osoittavat, että suomalaiset ja venäläiset arvioivat oppivan organisaation kehitysasteen huomattavasti alhaisemmaksi kuin USA-lainen vertailuryhmä (Kuvio 11). Toisaalta suomalaisten kokema psyykkinen turvallisuus, avoimuus uusille ideoille, tiedon keräämiselle ja analysoinnille, suhtautuminen koulutukseen sekä tiedon välittämiseen ja johtajuuteen olivat jonkin verran parempia kuin venäläisillä. Toisaalta venäläiset ja USA-laiset arvostivat eriäviä näkemyksiä huomattavasti enemmän kuin suomalaiset. Palautteen antamiseen varattu aika on liian niukka ja suoranainen este oppivan organisaation kehittymiselle kaikilla vastaajaryhmillä.

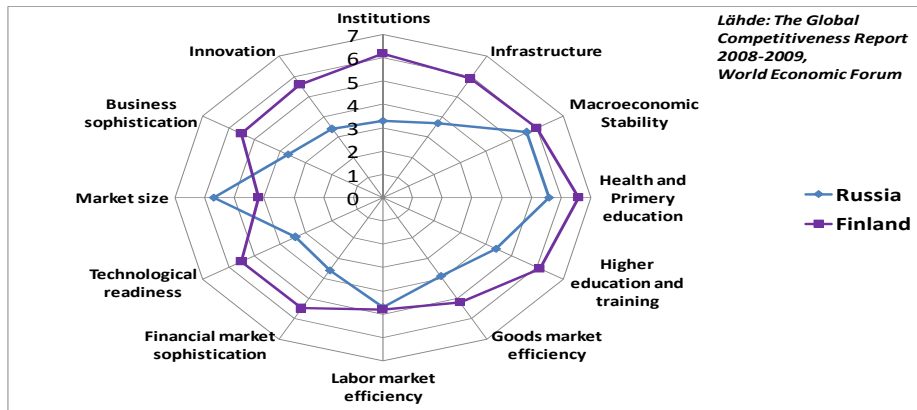


Kuvio 11. Oppivan organisaation (Garvin et al.2008) kehitysaste Suomessa, Venäjällä ja USA:ssa. Suomes-
 sa vastanneiden määrä oli 20 ja Venäjällä 34 henkilöä. USA:lainen vertailuryhmä on tilastollisesti
 edustava. (Settles teoksessa Niittymäki et al., 55).

4. Sisäinen kehitys ja strategia (HAMK ja HSE, Moskova)

Suomen ja Venäjän kansantaloudellinen, institutionaalinen ja sosiaalinen ympäristö eroavat toisistaan merkittävästi (Kuvio 12). Maa- ja liiketoimintaympäristönä Suomi on liiketoimintaympäristönä 14. ja Venäjä vasta 120. (mt. 23 ja <https://russian.doingbusiness.org>). Kansainvälisessä kaupassa ero on vielä suurempi: Suomi on sijalla 4 ja Venäjä sijalla 161. Erot ovat Suomen hyväksi markkinoiden kokoa lukuun ottamatta (kuvio 12).

Strategian kehittämiseen vaikuttavat tekijät



Kuvio 12. Suomen ja Venäjän liiketoimintaympäristöjen erot (Vladimirova, N., Bek, N., mt. 23).

Liiketoimintaympäristöjen erojen vuoksi strateginen suunnittelu on haasteellista. Tuottavuutta ja sen kehitystä (tuotot/maksetut palkat) voidaan kuitenkin käyttää eri maissa olevien tulosityksiköiden vertailussa ja kehitystarpeiden arvioinnissa.

5. Asiakasorientaatio, markkinointi ja riskien hallinta (HAMK ja HSE Moskova)

Venäjän markkinoilla on havaittavissa monta vaikeuksien ryhmää, jotka pitää ottaa huomioon, kun suunnitellaan yrityksen ja verkoston toimintaa (Kuvio 13). Liikevaihdon ja tilauskannan muutos sekä tuotteen kate soveltuvat kuitenkin markkinoinnin suorituskyvyn mitattaviksi asioiksi.

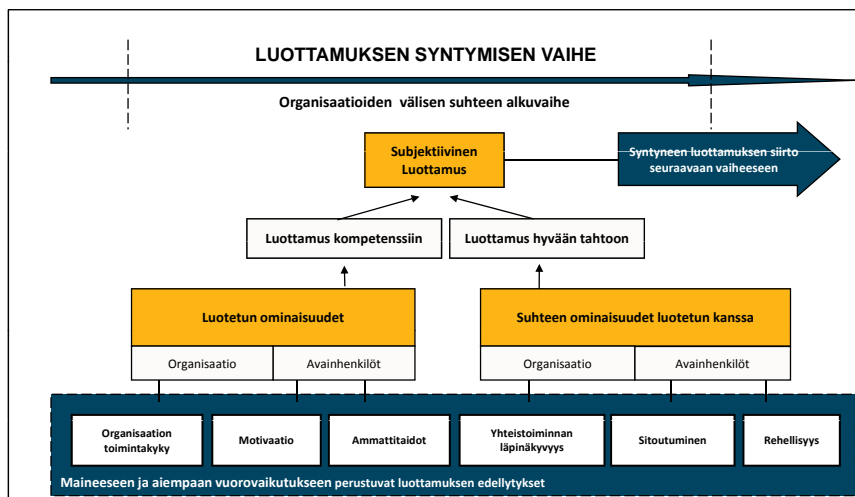
Venäjän markkinoiden vaikeudet



Kuvio 13. Venäjän markkinoiden vaikeusryhmät (Tretyak, Buzulukova, Popov, Rozhkov, mt.,31).

Mainittujen vaikeuksien kanssa selviytyminen edellyttää toimivia liiketoimintasuhteita paikallisiin yrityksiin. Nopeat markkinamuutokset vaativat ripeää päätöksentekoa partnerien valinnoissa. Tässä korostuu tarve **henkilökohtaisiin suhteisiin**, jotka perustuvat luottamukseen. Yhteistyön arvaamaton kehitys, mahdolliset kustannukset partneriyrityksen opportunistisesta toiminnasta ja/tai kyvyttömyys voivat aiheuttaa suomalaisille yrityksille mittavia menetyksiä. Liiketoimintasuhteisiin liittyvien **riskien** tunnistaminen ja arviointi ovat tärkeitä edellytyksinä liiketoiminnan menestymiselle. Luottamuksella on merkittävä rooli riskien vähentämisessä.

Luottamus partneriyritykseen voitetaan liiketoimintasuhteen elinkaaren vaiheiden mukaisesti (Weck mt, 35). Luottamuksellisen liikesuhteen aikaan saaminen, kehittäminen ja ylläpitäminen ovat jatkuvaa toimintaa. Onnistuminen tässä vaativassa tehtävässä venäläisen yhteistyöpartnerin kanssa vaatii luottamuksen edellytyksien tuntemusta. Venäjällä luottamus menetetään vain kerran. Kaaviossa 14 on esitetty luottamuksen syntymisen edellytykset liiketoimintasuhteiden alkuvaiheessa. Tutkimuksen tulokset nostivat luottamuksen synty- vaiheen kaikkein kriittisimmäksi. Muut määritellyt kehitysvaiheet ovat luottamuksen kasvu ja kypsymisvaihe. Luottamuksen syntymisen edellytyksinä ovat organisaation toimintakyky ja yhteistoiminnan läpinäkyvyys sekä avainhenkilöiden motivaatio, ammattitaito, sitoutuminen ja rehellisyys (kuvio 14).



Kuvio 14. Luottamuksen muodostaminen liiketoimintasuhteen kehityksen alkuvaiheessa (Weck mt. 35)

6. Talous ja rahoitus (HAMK, TTY)

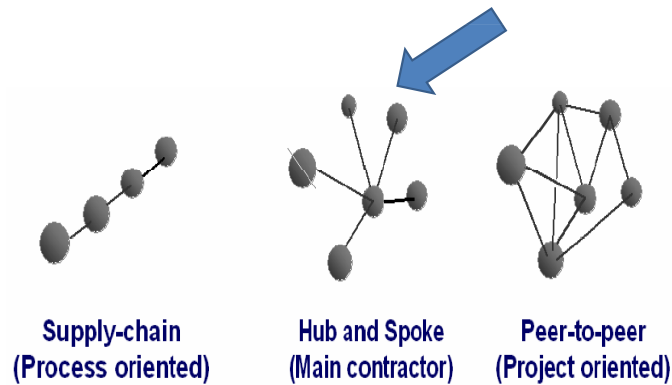
Talouden ja rahoituksen tärkeimmiksi suunniteltaviksi ja mitattaviksi indikaattoreiksi osoit-tautuivat odotetusti sijoitetun pääoman tuotto ja yrityksen voitto. Rahoituskriisin seurauksena yrityksissä ja verkostoissa kaikki huomio kiinnittyi maksuvalmiuteen ja sen varmistamiseen. Tätä kirjoitettaessa rahoituskriisi näyttää väistyneen, jolloin myös muut yrityksen ja verkoston johtamiseen liittyvät asiat saavat ansaitsemansa huomion.

Tutkimustyö STROI-verkko-hankkeessa

Projektin tavoitteena oli luoda Venäjän liiketoimintaverkoston strategisen kehittämisen menetelmäpaketti ja toimintamalli, jolla voidaan turvata suomalaisvetoisten verkostojen kilpailukyky ja jatkuva uusiutuminen sekä strateginen ”ketteryys” Venäjän kasvavilla markkinoilla.

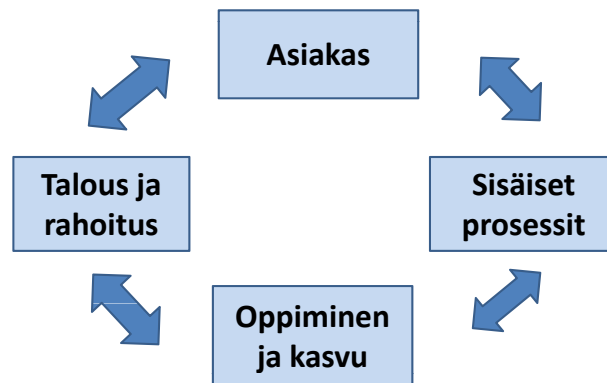
Liiketoimintaverkoston (kuvio 15) johtaminen Venäjällä eroaa merkittävästi perinteisestä yritystason tasapainotettuun mittaristoon perustuvasta toimintamallista (kuvio 16).

Verkoston päätyypit (VTT)



Kuvio 15. Rakennusalalla valtaosa liiketoiminnasta toteutuu pääurakoitsijan johtamissa verkostoissa (mt. 141)

Tasapainotetun mittariston (BSC, Balanced Score Card) näkökulmat



Kuvio 16. Tasapainotetun mittariston perinteiset näkökulmat (Kaplan&Norton 2004,30)

Yritysten ja verkoston strategiseen suunnitteluun, tuottavuuden arviointiin ja mittaamiseen on kehitetty toimintamalleja jo pitkään (DuPond-kaaviot, Ansoff 1979, Kaplan&Norton 2004 ja 2007, Doz&Kosonen 2008). STROI-verkko-projektissa on kehitetty modulaarinen toimintamalli, jossa liikeideamallin kolmesta (asiakastarpeet ja markkinasegmentti, tuote ja/tai palvelu ja asiakasedut, rakenne ja resurssit ja yrityskulttuuri) tai tasapainotetun mittariston neljästä näkökulmasta (asiakas, sisäiset prosessit, oppiminen ja kasvu sekä talous) siirrytään kuuteen näkökulmaan. Stroi-toimintamalli sisältää uusina elementteinä mm. verkoston liiketoimintasektorin ja vision (kuvio 5). Kehitetty modulaarinen toimintamalli voidaan ottaa käyttöön vaiheittain (näkökulmittain) verkoston johtamiseen Venäjän liiketoimintaympäristössä.

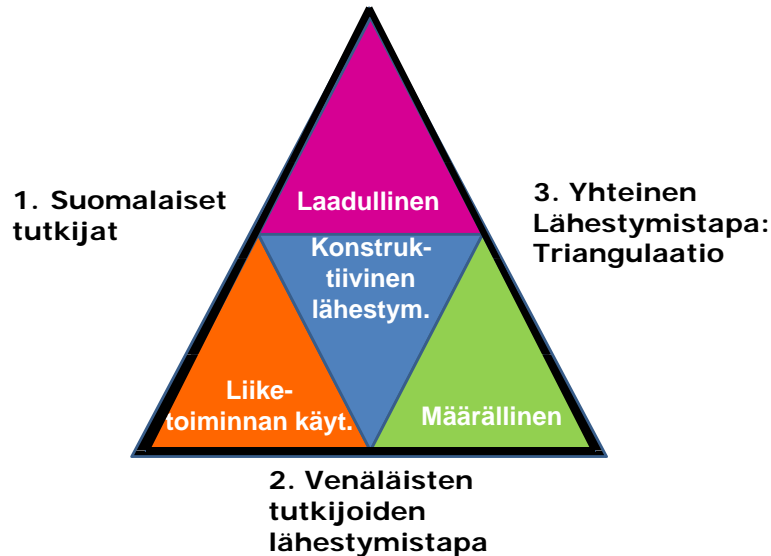
Kirjallisuuslähteet

- Ansoff, H.I., (1979) Strategic Management. Classic edition. Palgrave Macmillan (2007).
- Denzin, N.K. (1970), The Reseach Act in Sociology. Chicago:Aldine.
- Denzin, N.K. (1978), Sociological Methods: A Sourcebook: NY: McGrawHill
- Doz, Y., Kosonen, M. (2008) Fast strategy. How strategic agility will help you stay ahead of the game. Wharton School Publishing.
- Gotheva, N. (2009), Presentation at internal STROI Seminar at Tampere on April 21.
- Hofstede, G. <http://www.geert-hofstede.com> (Accessed 26 January 2007)
- Kaplan, R., S., Norton D.P., (2004) Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Talentum
- Kaplan, R., S., Norton D.P., (2007) Strategian toteutus. Talentum.
- Kasanen, E., Lukka, K., Siitonen, A. (1991) Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketalouden Aikakauskirja 3, pp. 301–327.
- Niittymäki Seppo, Tenhunen Lauri and Weck Marina, Lod Timo, Tolonen Teuvo, Kähkönen Kalle, Nippala Eero, Perälä Anna-Leena and Riihimäki Markku, Minina Vera, Dmitrienko Elena and Krupskaya Anastasia, Filinov Nikolay, Tretyak Olga, Settles Alex, Bek Nadejda, Buzulukova Ekaterina, Popov Nikita, Rozhkov Alexander and Vladimirova Nina (2010) STROI-network - BUSINESS NETWORKS IN RUSSIA FINAL REPORT 2009 ISBN 978-951-784-512-0 (PDF)
- Niittymäki S. (2010), Performance Measurement in Business. Presentation at the XI HSE International Academic Conference on Economic and Social Development Problems sponsored by The State University- Higher School of Economics with support of the World Bank and the International Monetary Fund. March 8th, 2010.
- Tenhunen, L. (2010). STROI-hankkeen yhteenveto. Workshop Hämeenlinnassa 12.3.2010.

Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa sovellettiin konstruktivistista tutkimusotetta (Kasanen et al 1991) ja osittain myös triangulaatiota (Kuvio 17). Suomalaisten tutkijoiden ensisijainen lähestymistapa oli laadullinen, kun taas venäläisten tutkijoiden lähtökohtana oli määrällinen tutkimus. Tutkimuksen aikana toteutettiin 129 haastattelua ja 64 määrällistä kyselyä (mt. 174–175), joiden perusteella on johdettu esitetyt tulokset soveltamalla konstruktivistista tutkimusotetta.

Erilaiset lähestymistavat STROI-verkko –hankkeessa



Kuvio 17. Suomalaisten ja venäläisten tutkijoiden lähestymistavat ja triangulaatio (soveltaen Denzin 1978, mt. 8).

Tärkeimmät julkaisut

Krupskaja, A., Dmitrienko, E., Minina, V. (2009), Human Resource Management in Project-Based Firms: Core Employees Focus pp. 485-504 in Kähkönen, K., Kazi, A., Rekola, M., The Human Side of Projects in Modern Business. International Project Management Association. Scientific Research Paper Series. ISBN: 978-952-92-5638-9.

Niittymäki, S. (2009), Towards Management and Leadership Models for Russian Business Networks. pp. 255-268 in Kähkönen, K., Kazi, A., Rekola, M., The Human Side of Projects in Modern Business. International Project Management Association. Scientific Research Paper Series. ISBN: 978-952-92-5638-9.

Weck, M. (2009), The Role of Trust as a Counterweight to Risks perceived in Relationships between Finnish and Russian Construction Companies operating in Russia, pp. 529-544 in Kähkönen, K., Kazi, A., Rekola, M., The Human Side of Projects in Modern Business. International Project Management Association. Scientific Research Paper Series. ISBN: 978-952-92-5638-9.

Niittymäki, S., Tenhunen, L., Weck, M., Lönnqvist, A., Tolonen, T., Gotcheva, N., Kähkönen, K., Nippala, E., Perälä, A-L., Riihimäki, M., Nysten-Haarala, S., Minina, V., Dmitrieko, E., Krupskaja, A., Filinonov, N., Tretyak, O., Settles, A., Buzulukova, E., Popov, N., Rozkov, A. Vladimirova, N. (2009). STROI-NETWORK – BUSINESS NETWORKS IN RUSSIA. INTERMEDIATE REPORT 2008. HAMK University of Applied Sciences. Hameenlinna. Finland. www.hamk.fi/stroi.

Kansainvälinen yhteistyö

STROI-verkko toteutettiin HAMK:n, VTT:n ja TTY:n rinnakkais Hankkeena, jossa oli mukana kolme venäläistä yhteistyöyliopistoa:

1. GSOM, Pietari (Graduate School of Management, www.gsom.ru)
2. HSE, Moskova (Higher School of Economics, www.hse.ru)
3. St PSACEU, Pietari (Pietarin rakennustekninen yliopisto, <http://spbgasu.ru>)

Venäläisten yliopistojen professorit ja jatko-opiskelijat osallistuivat hankkeeseen tekemällä haastatteluja, tilastollisia tutkimuksia ja osallistumalla workshop-tilaisuuksiin Suomessa ja Venäjällä. Kukin osallistuva yliopisto teki yhteistyössä suomalaisten tutkijaosapuolten kanssa tutkimusraportteja omalta tieteelliseltä tutkimusalueeltaan. Tutkimusraportit on koottu STROI-verkko -hankkeen julkaisuun. Kansainvälinen yhteistyö tämänkaltaisessa hankkeessa on tuloksellista mm. venäläisten olosuhteiden hyvän tuntemisen varmistamiseksi STROI-verkko-hankkeen esitykset Moskovassa 8.4.2010:

- On April 6–8, 2010, Moscow was hosting the XI HSE International Academic Conference on Economic and Social Development Problems sponsored by The State University- Higher School of Economics with support of the World Bank and the International Monetary Fund. (<http://conf.hse.ru/lingua/en/2010/programme>):
- Session N-10: Inter-company Business Networks: Contemporary State of Affairs and Development Prospects (A Case Study of the Russian-Finnish Project): Chairpersons: S. Niittymäki (HAMK University of Applied Sciences), N. Filinov, O. Tretyak (HSE)
- Niittymäki S. (HAMK University of Applied Sciences), Performance Measurement in Business Networks
- Minina V. (Higher School of Management of SPbSU), Krupskaya A., Dmitrienko E. (SPbSU), Human Resource Management in Developer: Stake of Key Employees
- Tretyak O., Buzulukova E., Rozhkov A., Popov N. (HSE), Weck M. (HAMK University of Applied Sciences), Construction of a Target-oriented Inter-company Network
- Filinov N., Bek N., Vladimirova N. (HSE), Companies' Strategic Processes in International Business Networks
- Discussant: M. Sheresheva (HSE)
- Discussant: L. Tenhunen (HAMK University of Applied Sciences)

Yritysyhteistyö

Yritysyhteistyö toteutui suunnitellulla tavalla projektin alusta loppuun asti. Yritykset sitoutuivat projektin osarahoitukseen ja osallistuivat projektin johtoryhmän kokouksiin. Pääosa haastatteluista (yhteensä 127) toteutettiin yrityksissä, jotka osallistuivat projektin rahoitukseen. Johtoryhmän aktiivisena puheenjohtaja toimi **Olli Niemi** (kuvio 18). TEKESin edustaja johtoryhmässä oli **Lasse Pöyhönen**.

Mukana olleet yritykset

HAMKin yhteistyöyritysten edustajat:

Hannu Markkanen
 Markku Lundström
 Jouni Haajanen
 Mika Rätty
 Matti Mikkola
 Pertti Tammivuori

GTT Oy
 Forssan metalliityöt Oy
 Kehittämiskeskus Oy Häme
 Konecranes Heavy Lifting Oy
 KPM-engineering Oy
 Lassila&Tikanoja Oyj

TTYn yhteistyöyritysten edustajat:

Olli Niemi, johtoryhmän puheenjohtaja
 Timo Laapio/Matti Niiranen
 Jukka Pekkanen/Jani Kemppainen

NCC Oy
 Peab Seicon Oy
 Rakennusteollisuus RT

VTTn yhteistyöyritysten edustajat:

Matti Mikkola/Janne Manninen
 Peter Nordgren
 Heikki Suhonen
 Esa Kosonen/Marko Kallunki

Stora Enso Timber
 Finndomo Oy
 CRAMO Oyj
 Metsäliitto Osuuskunta, Finnforest

Kuvio 18. STROI-verkko -hankkeen yritykset ja edustajat johtoryhmässä.

Projektiryhmä

Projektiryhmä (23 henkilöä) koostui sekä suomalaisista että venäläisistä tutkijoista (kuvio 19).

Organisaatiot, tutkijat ja näkökulmat sekä kotisivut

N	Organisaatio	Tutkijat	Näkökulma ja tehtävä sekä kotisivu
1	VTT	Anna-Leena Perälä	Liiketoimintasektori, visio www.vtt.fi
2	Valtion teknillinen	Markku Riihimäki	
3	tutkimuskeskus	Kalle Kähkönen	Verkoston visio
4		Tuula Grönfors	
5	HAMK/TAMK	Eero Nippala	Liiketoimintasektori, www.tamk.fi
6	Hämeen ja	Marina Weck	Riskien hallinta
7	Tampereen	Lauri Tenhunen	Projektin vastuullinen johtaja www.hamk.fi/metnet
8	ammattikorkeakoulu	Seppo Niittymäki	Projektipäällikkö, tutkija, www.hamk.fi/stroi
9	GSOM, St. Petersburg	prof. Vera N. Minina	Henkilöstön johtaminen, www.gsom.ru
10	Graduate School	Anastasia Krupskaja	
11	of Management	Elena Dmitrienko	
12	HSE, Moskova	prof. Nikolay B. Filinov	Sisäinen kehittyminen, strategia, www.hse.ru
13	Higher	prof. Alex Settles	Oppiva organisaatio
14	School of	prof. Nadezhda Bek	Strategia
15	Economics	Nina Vladimirova	Strategia
		Olga Tretyak	Asiakasnäkökulma
16		Ekaterina Buzulukova	
17		Nikita Popov	
18		Aleksander Rozhkov	
19	TTY	prof. Teuvo Tolonen	Suorituskyvyn mittaaminen, www.ttu.fi
20	Tampereen	Timo Lod	
21	teknillinen	Nadezhda Gotcheva	
22	yliopisto	prof. Antti Lönnqvist	

Kuvio 19. STROI-verkko -hankkeen tutkimusorganisaatiot, tutkijat, näkökulmat, tehtävät ja kotisivut.