

Yritysten kyvykkyyksien kehittäminen projektiverkostossa

Rainer Breite & Miika Kumpulainen

Tampereen yliopisto / 28.1.2022



SATAKUNTALIITTO



Tampereen yliopisto

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto

Yritysten kyvykkyyksien kehittyminen projektiverkostossa

Esityksen sisältö

Teoriataustaa:

- Mitä ovat kyvykkyydet
- Kyvykkyyksien kehittäminen
- Kyvykkyydet projektiverkostossa
- Tiedonsiirron kyvykkyys verkostossa

Käytännön toteutus:

- Tarvekartoitus
- Työpajatyöskentely
- Kyselykaavake organisaation sen hetkisen tilanteen hahmottamiseksi

Dynaamiset kyvykkyydet "Doing the Right Things"

- Dynaamiset kyvykkyydet (dynamic capabilities)
 - Kyky sopeutua, orkestroida ja innovoida
 - Kyky integroida, rakentaa ja uudelleen muokata sisäisiä ja ulkoisia resursseja
- Voidaan jakaa kolmeen kategoriaan:
 1. *Havaitseminen ja kartoitus* (sensing) mahdollisuudet ja uhat liiketoimintaympäristössä
 2. *Hallita ja valmistautuminen* (seizing) mahdollisuudet ja mobilisoida uudet resurssit
 3. *Siirtyminen ja uudelleen asemoituminen* (transforming) eli jatkuva uusiutuminen



Toiminnalliset kyvykkyydet ”Doing things Right”

- “Toiminnalliset kyvykkyydet” (ordinary capabilities)
 - Henkilöstön tiedot ja taidot, fasilitetit, laitteet, rutiinit ja prosessit
- Varsinaiset kyvykkyydet pitävät kilpailuetua yllä heikon kilpailun ympäristössä
- Tieto-taito kyvykkyyksien taustalla on siirrettävissä



Organisaation kyvykkyydet projektiympäristössä

- Kyvykkyys organisaatiossa: organisaation resurssien tiedot, taidot, kapasiteetti ja ominaisuudet saadaan vastaamaan kulloisiakin tarpeita.
- Muuttuvassa ympäristössä kyvykkyysvaatimukset kohdentuvat:
 - Muutoksen kuten uusien uhkien ja mahdollisuuksien tunnistamiseen.
 - Uuden strategian luomiseen
 - Uusien verkostoyhteistyömuotojen ja toimintatapojen kehittämiseen



Kyvykkyydet projektiverkostossa

Teknologiset ja toiminnalliset kyvykkyydet

- Aikataulussa pysyminen
- Kustannusten hallinta
- Laaduntuottokyky
- Kapasiteettia saatavilla
- Toimituskyky

Kehitystä edistävät kyvykkyydet

- Strategian sopivuus
- Sopiva T & K toiminta
- Tarpeisiin mukautuvat järjestelmät ja teknologiat
- "Best Practice" toiminta

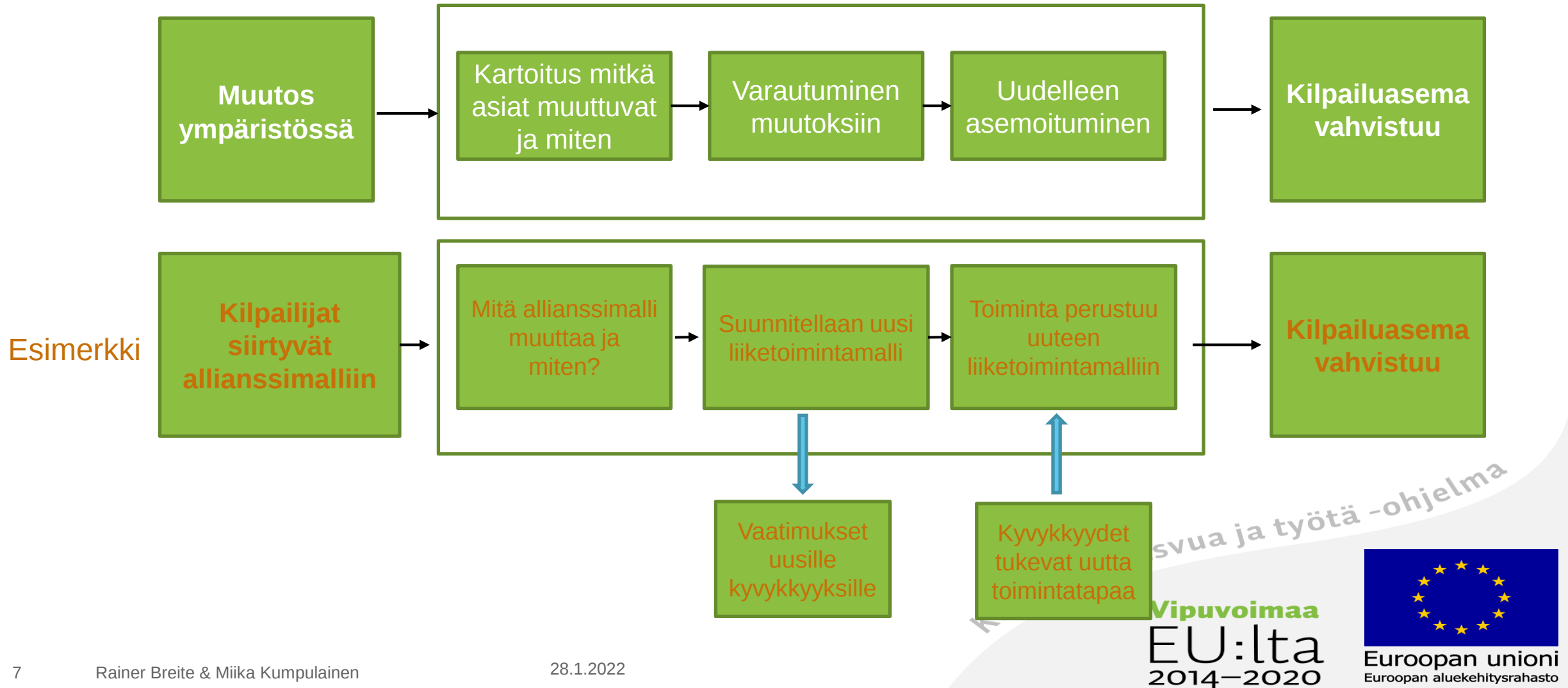
Verkostoa edistävät kyvykkyydet

- Kokemukset aiemmista projekteista
- Kokemus verkostoista
- Joustavuus myynti/osto ja sopimusneuvotteluista
- Kyvykkyys välttää konflikteja
- Kokemus alihankkijoista
- Kokemus toimialan markkinoista

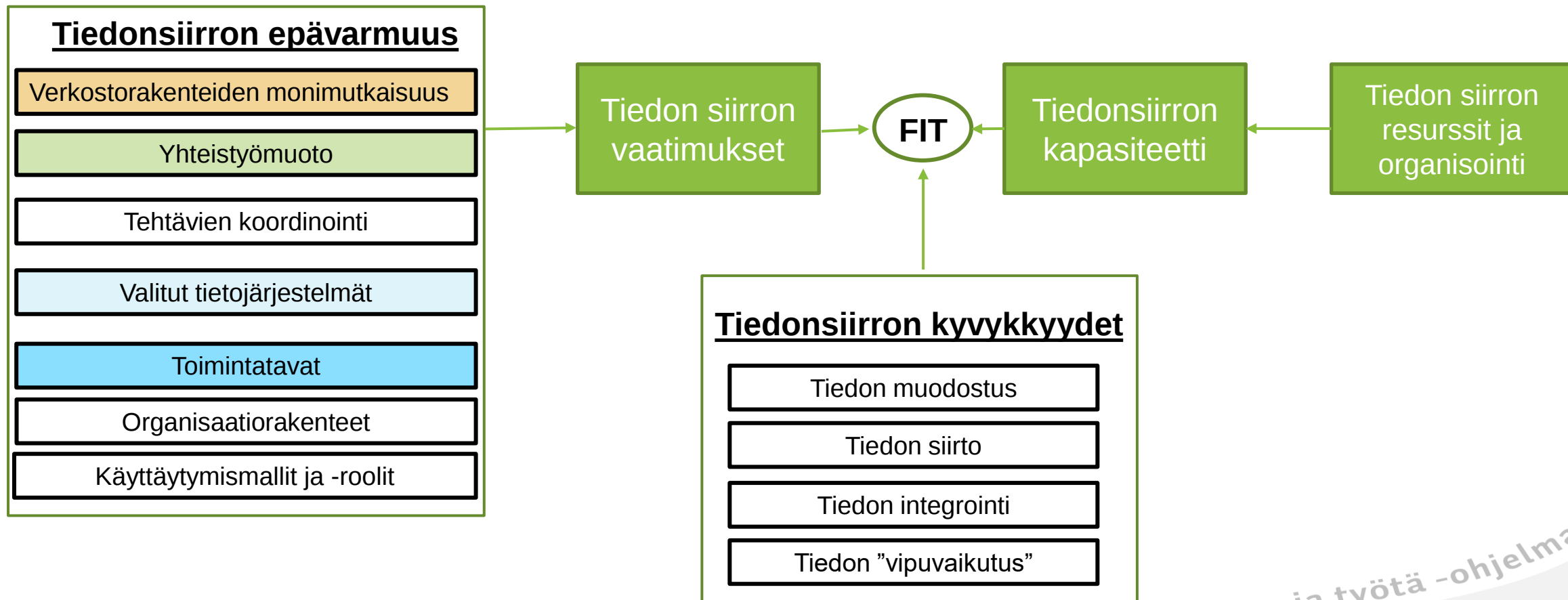
Liiketoimintaa edistävät kyvykkyydet

- Vahva rahoitus
- Kyky ja halua kantaa riskejä
- Henkilötasolla ymmärrys projektiliiketoiminnasta

Uusien toimintatapojen ja kyvykkyyksien kehittyminen



Verkoston tiedonsiirron kyvykkyys



Tiedonsiirron kyvykkyydet

Tiedonsiirron kyvykkyydet

Tiedon muodostus

Tiedon siirto

Tiedon integrointi

Tiedon "vipuvaikutus"

Tietoa pitää muodostaa kokonaisuudeksi useasta eri lähteestä, jotta sitä voidaan hyödyntää

Tietoa pitää siirtää oman organisaation sisällä ja/tai verkostossa, jotta sitä voidaan hyödyntää

Tieto pitää liittää/integroida osaksi oman organisaation toimintaa tai verkoston toimintaa

Tiettyinä ajankohtana yksittäisellä tiedolla on olennainen merkitys omalle tai verkoston toiminnalle

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Verkstorakenteiden monimutkaisuus

Verkstorakenteiden monimutkaisuus

- Tiedontarvitsijan sijaintia verkostossa on vaikea hahmottaa
- Lähetettävä tieto menee tarpeettomasti liian hajalle verkostoon

- Tieto vaatii muokkaamista ja formalisointia ennen lähettämistä
- Tiedontarvitsijan tai tarvitsijoiden sijaintia on vaikea hahmottaa

Tiedonsiirron kyvykkyudet

Tiedon muodostus

Tiedon siirto

Tiedon integrointi

Tiedon "vipuvaikutus"

Verkstorakenteiden monimutkaisuus

- Verkstoportnereille toimitettava pitää yksilöidä partneri kohtaisesti
- Verkstossa muodostuu uutta tietoa "väärässä järjestyksessä"

- Tiedon tärkeyttä on vaikea hahmottaa eri osapuolten näkökulmasta.
- On epäselvää, milloin lähetettävää tietoa tarvitaan.
- Tiedontarvitsijan tai -tarvitsijoiden sijaintia on vaikea hahmottaa.

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Yhteistyömuoto

Yhteistyömuoto

- Tietoa ei ole avoimesti saatavilla
- Yhteistyö on liian sattumanvaraista tiedonmuodostuksen kannalta
- Yhteistyöhön ei satsata riittävästi ja tarpeellinen tieto siiloutuu verkoston eri osiin

- Tiedonsiirron periaatteista ei olla yhteisesti sovittu.
- Kuka siirtää tietoa ja keille ei olla sovittu.
- Tiedonsiirtovälineitä ei olla yhteisesti sovittu
- Aktiiviseen tiedonsiirtämiseen liittyvät käyttäytymismallit puutteelliset
- Tiedonsiirtämiseen liittyvät roolit ja vastuut epäselvät

Tiedonsiirron kyvykkyudet

Tiedon muodostus

Tiedon siirto

Tiedon integrointi

Tiedon "vipuvaikutus"

Yhteistyömuoto

- Yhteistyö edistää tiedon nopeaa integrointia omaan toimintaamme.
- Verkostossa on liian paljon erilaisia yhteistyösuhteita, jotka häiritsevät tiedon integrointia
- Kumppanimme ei tiedä miten hyödynnämme saatua tietoa

- Tiedon tärkeyttä on vaikea hahmottaa eri osapuolten näkökulmasta.
- Kumppaneille on epäselvää, milloin ja mitä lähetettävää tietoa tarvitaan.
- Erilaiset yhteistyömuodot vaikeuttavat tärkeän tiedon yksilöimistä

Toimintatavat

Toimintatavat

- Tietokokonaisuuksia on vaikeaa muodostaa omassa organisaatiossa
- Oman organisaation toimintatavat haittaavat ulkopuolisen tiedon saantia
- Toimintatavat jättävät harmaita alueita tiedon muodostamiselle, esim. sopimuksien vajavaisuus.

- Organisaatorakenteet aiheuttavat lisää rajapintoja, joiden läpi tiedon on siirryttävä (lähettäjän ja vastaanottajan näkökulmat).
- Jäykät toimintatavat eivät tue nopeaa ongelmanratkaisua ja tiedonvälitystä
- Tiedonsiirron periaatteista ei olla yhteisesti sovittu omassa organisaatiossa.
- Tiedonsiirtovälineitä käytetään eri organisaatioissa eri tarkoituksiin

Tiedonsiirron kyvykkyudet

Tiedon muodostus

Tiedon siirto

Tiedon integrointi

Tiedon "vipuvaikutus"

Toimintatavat

- Verkostossa on liian paljon erilaisia toimintatapoja, jotka haittaavat tiedon integrointia
- Kumppanimme toimitapa ei tue lähettämäämme tiedon hyväksikäyttöä

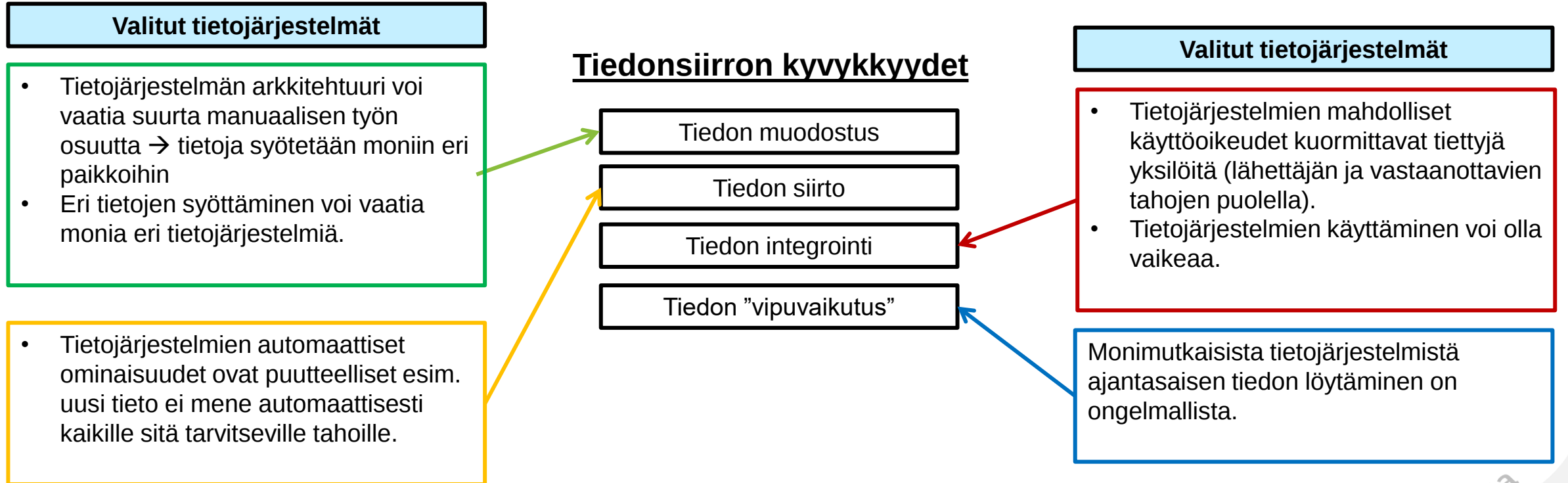
- Kumppanimme ei tiedä mikä tieto tärkeyttä on vaikea hahmottaa eri osapuolten näkökulmasta.
- Kumppaneille on epäselvää, milloin ja mitä lähetettävää tietoa tarvitaan.
- Erilaiset toimintatavat vaikeuttavat tärkeän tiedon yksilöimistä.

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Valitut tietojärjestelmät



Yritysten kyvykkyyksien kehittäminen projektiverkostossa

Rainer Breite & Miika Kumpulainen

Tampereen yliopisto / 28.1.2022



SATAKUNTALIITTO



Tampereen yliopisto

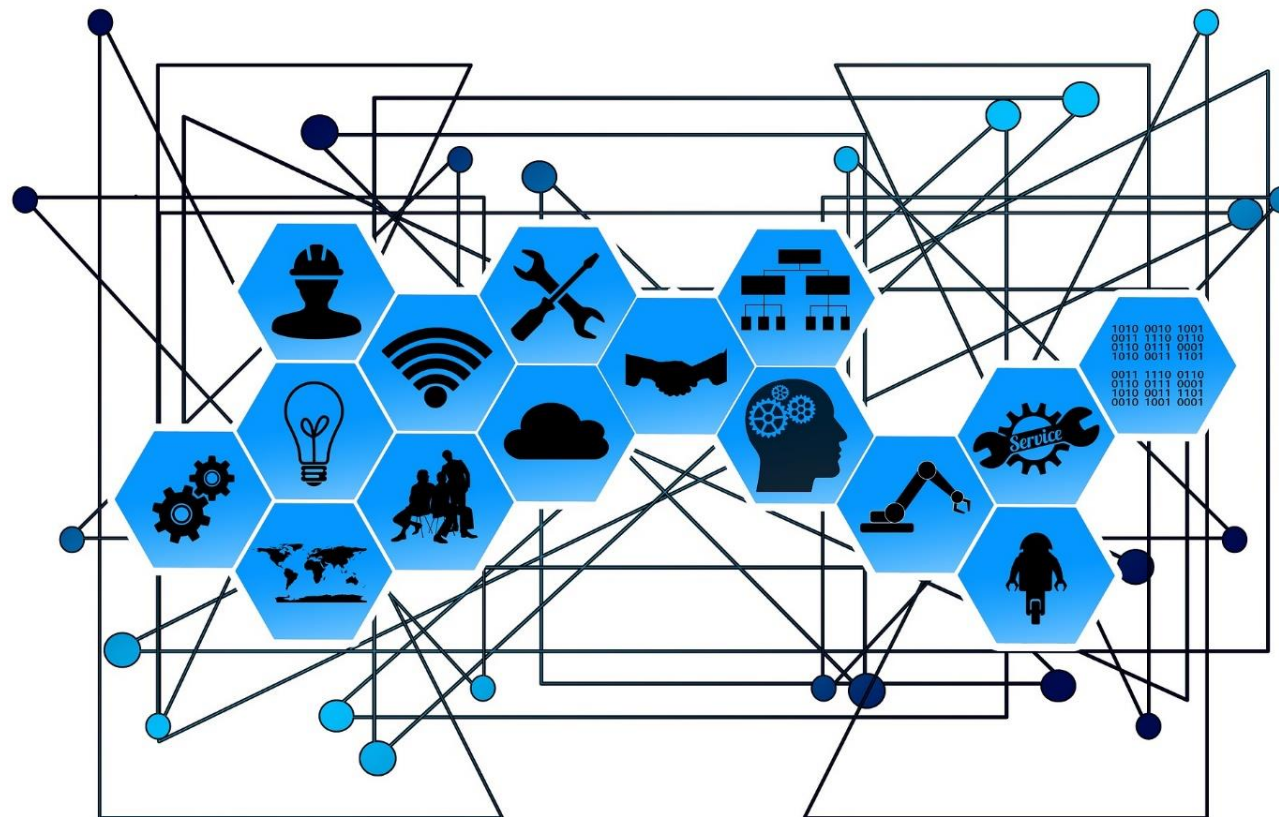
Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto

Kyvykkyyksien kehittäminen – Smart100Business

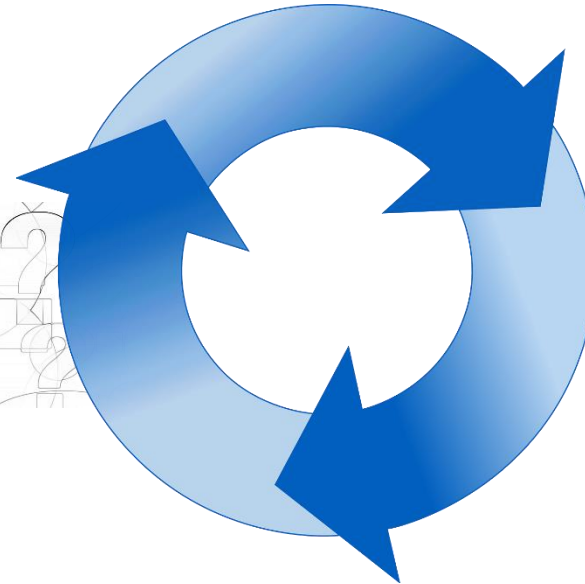
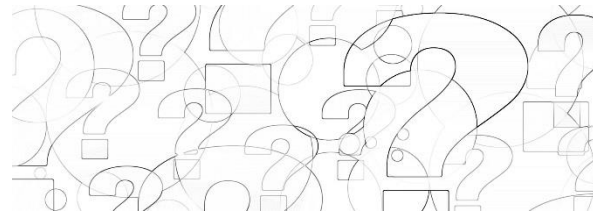


Kyvykkyyden yhteiskehittäminen -konsepti

Kyvykkyydet
-teoria



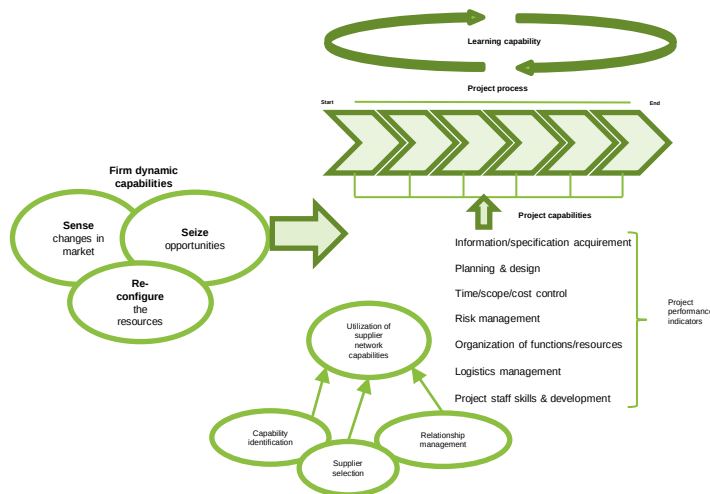
Tarvekartoitus



Työpajatyöskentely



Arviointityökalu
tiedonsiirron kyvykkyyksiin



Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto

Tarvekartoitus ja työryhmätyöskentely

Tarvekartoituksen kohteen valinta

Suunnittelutoiminnan yhteistyö eri osa-alueiden näkökulmasta

Tavoite

- Kokonaiskuva suunnitteluyhteistyöprosessista ja kehittämiskohteiden tunnistaminen
- Soveltaa casesta nousevia havaintoja laajempaan ympäristöön



- Löytää konkreettisia kehityskohteita, joihin pääsee pureutumaan kyvykkyyksien näkökulmasta

Selvitystapa: haastattelut

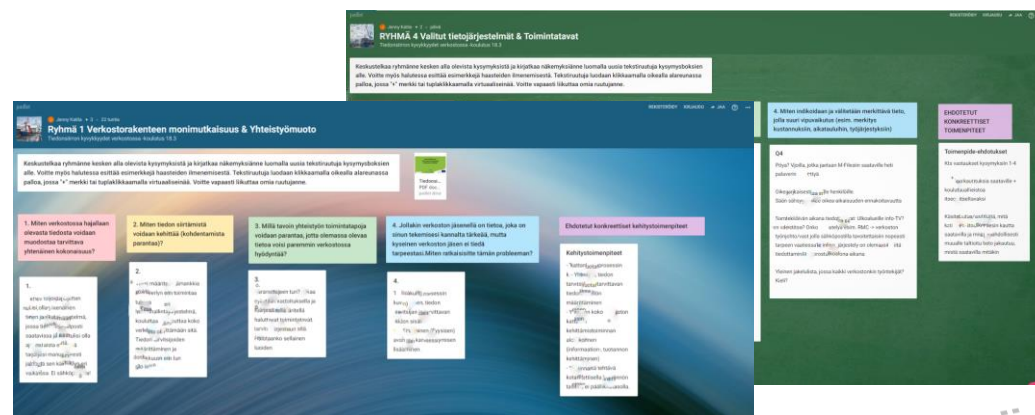
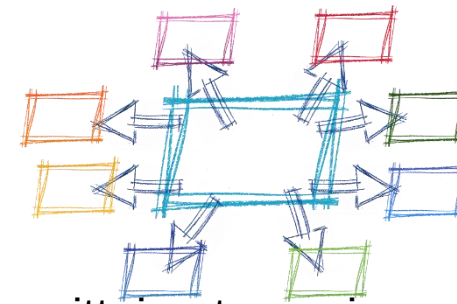
Haastatteluiden sisältö:

- Laajasti toimenkuvat, prosessit, haasteelliset tilanteet, kommunikointi rajapinnoilla, työkalut (esim. ICT-järjestelmät)

Työpajatyöskentely

Yritykset keskustelivat ryhmissä havaittujen teemojen osalta kehityskohteista.

- Muna-kana-ongelma -yhteistyössä
- Yhteistyön kehittäminen eri yritysraajapinnoilla
- Tiedonkulku muutoksissa



Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Yrityksen tiedonkulun kyvykkyyden arviointi- työkalu

Työkalun käyttö:

- Työkalu on kohdistettu yritykselle, joka operoi yritysverkoston jäsenenä esimerkiksi projektintoteutusympäristössä.
- Perustuu itsearviointiin.
- Työkalun käyttäjä vastaa kysymyksiin, jotka liittyvät tiedonsiirron kyvykkyyksiin ja tiedonsiirron epävarmuustekijöihin.
- Havainnollistaa tiedonsiirtoon liittyviä mahdollisia ongelmakohtia ja haastaa vastaajaa tunnistamaan omassa toimintaympäristössään konkreettisia tiedonsiirtoon liittyviä tekijöitä
- Tiedonsiirtoon liittyy vähintään kaksi osapuolta → vaatii yhteistyötä kaikkien tiedonsiirtoprosessiin osallistuvien osapuolien kesken. Työkalu auttaa tunnistamaan osapuolia ja rohkaisee yrityksiä yhteiskehittämiseen tiedonsiirron kyvykkyyksien parantamiseksi.

Lisätietoja

<https://satamittari.fi/yritysten-kyvykkyyksien-merkitys-ja-kehittaminen-projektiliiketoiminnan-viitekehyksessa-katsaus-smart100business-hankkeen-tuloksiin/>

Yritysten kyvykkyyksien merkitys ja kehittäminen projektiliiketoiminnan viitekehyksessä – katsaus Smart100Business hankkeen tuloksiin

Miika Kumpulainen & Rainer Breite Tampereen yliopisto, Porin yksikkö, 18.1.2022

Smart100Business hanke keskittyy vahvistamaan Satakunnan älykästä erikoistumista erityisesti parantamalla Siniseen kasvuun liittyvää osaamista yrityssectorilla. Sinisellä kasvulla tarkoitetaan alueen meriteollisuuden kehittämistä makro- ja mikrotasolla. Hankkeen keskeisenä päämääränä on edesauttaa satakuntalaisen meriteollisuuden verkostojen kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla. Hankkeen toteuttajina ovat Turun yliopiston kauppakorkeakoulun sekä Tampereen yliopiston Porin yksiköt. Tämä katsaus luo silmäyksen Tampereen yliopiston Porin yksikön vastuulla oleviin toimenpiteisiin ja niistä saatuihin tuloksiin Smart100Business-hankkeessa. Eri tuloksiin voi syventyä tarkemmin linkkien takaa löytyvien dokumenttien avulla.

Liiketoiminnassa kyvykkyydet tarkoittavat yritysten kykyä tehdä ja suorittaa asioita, ja ne ovat sidoksissa organisaation resursseihin ja osaamiseen. Yritysten kilpailukykyyn kannalta kyvykkyydet ovat tärkeitä. Kyvykkyyksien avulla pystytään tarjoamaan ja toimittamaan markkinoille sitä lisäarvoa, jolla erotutaan kilpailijoista. Projektiliiketoiminta on monella teollisuudenalalla keskeinen osa yritysten liiketoimintamallia. Esimerkiksi telakka- ja rakennusteollisuudessa myytävät kokonaisuudet muodostuvat projekteista, joiden kesto vaihtelee ajallisesti muutamista viikoista useimpiin vuosiin. Projektien laajuus osallistuvien henkilöiden tai yritysten perusteella vaihtelee sekin muutamista henkilöistä aina

Tästä pääset tutustumaan Yrityksen tiedonkulun kyvykkyyden arviointi -työkaluun

1 of 7

Yritysten kyvykkyyksien kehittäminen vastaamaan projektiliiketoiminnan tarpeisiin

Tutustumaan Kyvykkyyksien kehittämistarpeiden tunnistamiseen projektintoteutuksessa – kartoitukseen

Tampereen yliopisto
Tampere University

MIIKA KUMPULAINEN
RAINER BREITE

Kyvykkyyksien kehittämistarpeiden tunnistaminen projektintoteutuksessa – kartoitus

SMART100BUSINESS-hanke

elokuu 2021
Tampereen yliopisto

Smart100Business-Kyvykkyyksikartoitus

Tästä pääset tutustumaan englanninkieliseen Yritysten kyvykkyyksien –kirjallisuushatsaukseen: Firm's Capabilities in Project Business

Yrityksen tiedonkulun kyvykkyyden arviointi -työkalu

Edonsiirron-kyvykkyyden arviointityökalu

Kiitos mielenkiinnosta!

Rainer Breite

+358 40 826 2797

rainer.breite@tuni.fi

Tampereen yliopisto

Miika Kumpulainen

+358 40 826 2719

miika.kumpulainen@tuni.fi

Tampereen yliopisto



SATAKUNTALIITTO



Tampereen yliopisto

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto