IPR:n merkitys tietopääoman kehittämisessä

Menestyvän liiketoiminnan perusta on tietopääoman jatkuva kehittäminen ja hallinta. Tietopääoma muodostuu organisaation hyödyntämästä tiedosta ja osaamisesta ja ilmenee organisaatiossa inhimillisen, organisatorisen ja ulkoisen sekä sosiaalisen ulottuvuuksien kautta. Niiden kehittämisen avainprosesseja ovat tiedon ja osaamisen hankinta, luominen ja jakaminen, joita tuetaan henkilöstön kokonaishyvinvoinnilla. Tietopääoman kestävän taloudellisen hyödyntämisen tukijalka on aineettomien oikeuksien turvaaminen (IPR). IPR:n hallinta ja määrittely tietopääoman kehittämisprosessin kaikissa vaiheissa on erittäin tärkeää. IPR voi muodostua myös taloudellisesti merkittäväksi ja pitkäkestoiseksi tulonlähteeksi.

Tietopääoman eri tasot

Tietopääomaa voidaan tunnistaa kansallisella[1] tasolla yleisenä toimivuutena (infrastruktuuri, talous ja prosessit), karismaattisuutena (kilpailuasema) ja innovatiivisuutena (tiede, koulutus ja työvoiman laatu) sekä kilpailutekijöinä (tuotannon tekijät, kysyntä ja tarjonta sekä tuki- ja lähialueiden huomiointi[2]). Aluetasolla voidaan havaita liiketoiminnan verkostoitumista ja erilaisten kauppakeskusten lisääntymistä sekä paikallisen kulttuurin merkityksen kasvuna. Niiden merkitystä tietoyhteiskunnan kehittämisessä ei liene kokonaisuudessaan vielä huomioitu riittävästi keskinäisten vuorovaikutussuhteiden näkökulmasta. Tietopääoman vaikutus yrityksen toimintaan on merkittävä, sillä sen moniulotteisuus ja tyypit (taloudellinen, aineellinen ja aineeton pääoma) sekä ulottuvuudet (inhimillinen, sosiaalispsykologinen, organisatorinen ja ulkoinen) ovat keskeisiä tekijöitä liiketoiminnan menestyksellisessä kehittämisessä[3].

Organisaation *resursseja* on perinteisesti tarkasteltu myös fyysisinä (aineelliset; materiaaliset, tekniset), ja taloudellisina sekä tietämysresursseina. Aineellinen pääoma (koneet, laitteet, tuotteet, yms.) on käyttöarvoltaan vähenevää, mutta aineetonta pääomaa voidaan hyödyntää ja uudistaa toistuvasti sen käyttöarvon vähentymättä. Niiden omistussuhdekin on erilainen, sillä aineetonta pääomaa (Intangible Capital/IC, Knowledge Capital/KC, tietopääoma) ei yritys voi aina selkeästi ja ristiriidattomasti omistaa (IPR vs. henkilöstön tietämys, organisaatiokulttuuri, toimintamallit), eikä se vähene käytössä, mutta voi olla aika- ja sisältökriittistä. Tietopääoman merkitys liiketoiminnan kannalta on suurin ja sen kautta luodaan taloudellista ja aineellista pääomaa.

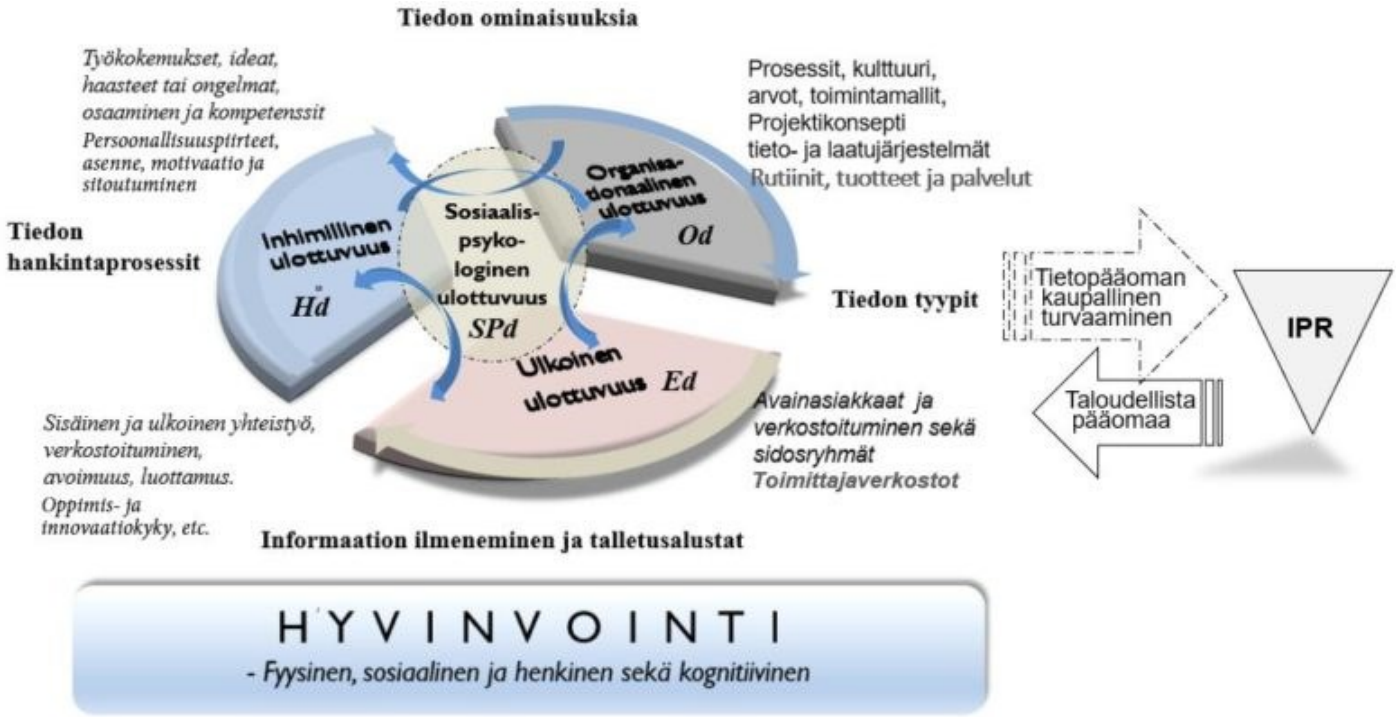
Tietopääomaa on määritelty kuvaten sen sisältöä ja tekijöitä (tieto ja osaaminen, suhteet asiakkaisiin ja kumppaneihin sekä yrityskulttuuri ja muut ei-materiaaliset voimavarat). Tyypillistä tietopääomalle onkin sen monitasoisuus ja toiminnallinen integrointi sekä abstrakti luonne, josta konkreettiset toiminnot ja tekijät syntyvät. Tietopääomalla tarkoitetaan yleisesti yrityksen hallussa olevaa tietoa ja osaamista, tietojärjestelmiä ja toimintamalleja, yrityskulttuuria, sisäisiä ja ulkoisia asiakassuhteita sekä muita aineettomia resursseja.

Tietopääomaan liittyvät käsitteet eivät kaikilta osin ole vielä vakiintuneet[4]. Esimerkiksi älykäs pääoma viittaa osin sosiaaliseen osaamiseen ja toimintaan (henkilöstö, sosiaaliset verkostot) ja sitä käytetäänkin usein synonyyminä inhimillisen ulottuvuuden[5] ja jopa aineettoman pääoman kanssa[6]. Älykkäällä pääomalla kuvataan usein myös osaamisen (piilevä ja hiljainen) ilmenemismuotoja, organisaation muistia tai tietojärjestelmiä[7]. Täten älykkyyttä voidaan siirtää ja muuntaa (meta-)järjestelmiin sekä hyödyntää sosiaalisessa toiminnassa. Älykäs pääoma ja aineeton varallisuus kuvaavat erilaisia aineettomia resursseja ja arvokasta tietämystä[5], joita tietojohtamisen (Knowledge Management, KM) avulla johdetaan, kehitetään ja luodaan. Tutkimusten mukaan KM:n rooli onkin painottunut selkeästi organisaation toiminnan kehittämiseen aineettomien resurssien avulla, kun IC:n tavoite on paljolti aineettoman pääoman luokittelu ja mittaaminen[7].

Tietopääoma muodostaa tärkeimmän osa-alueen yrityksen menestystekijöistä, koska tietopääoma on aineellisen perusta[8]. Lisäksi aineellista ja taloudellista pääomaa on helpompi hankkia kuin tietoon ja osaamiseen perustuvaa aineetonta pääomaa. Organisaatio voi kehittää myös *kompetensseihin perustuvan* strategisen johtamismallin, joka painottaa dynaamista, systeemistä, kognitiivista ja holistista strategisen johtamisen näkökulmaa[9].

Liiketoiminnan kehittäminen perustuu strategian edellyttämien resurssien hankkimiseen ja kehittämiseen. Resurssiperusteinen näkökulma viittaa aineettomien resurssien kehittämiseen (intangibles), joihin kuuluvat tiedot, taidot ja kompetenssit sekä niiden käyttöön liittyvät prosessit. Inhimillisten resurssien näkökulmana (HRM, Human Resources Management) on usein yksilön oppiminen ja luovuus sekä tuottavuus. Osaamisen kehittämistä painottavat teoriat pohtivat osaltaan myös kollektiivisesti tietämyksen luontia ja tallennusta sekä jakamista ja hyödyntämistä liiketoiminnassa.[10,11.]

Kun moniulotteista informaatiota tarkastellaan holistisesti, voidaan sen hankintaa, luomista ja jakamista hahmottaa tietopääoman ulottuvuuksien ja niiden kehittämisprosessien kautta. Tietopääoman perustekijät muodostuvat rakennetiedosta (metatieto), määrällisestä tiedosta (data), suhdetiedosta (tietämys) ja semanttisesta tiedosta (merkityksellinen informaatio) sekä niihin liittyvistä prosesseista – hankinnasta, luomisesta ja jakamisesta. Tietopääoman eri ulottuvuuksina voidaan kuvata inhimillinen (Hd, Human dimension), organisatorinen (Organizational dimension, Od) ja ulkoinen (External dimension, Ed) sekä näiden kaikkien integroivana osana oleva sosiaalis-psykologinen ulottuvuus (SPd)[8]. Tietopääoman oikeudellisen ja taloudellisen oikeuksien turvaaminen edellyttää niiden systemaattista määrittelyä ja rekisteröintiä (IPR).



Kuva 1 Tietopääoman ulottuvuudet ja keskinäiset yhteydet ja kehittämisperusta sekä IPR.

Inhimilliseen ulottuvuuteen (Hd) kuuluvat mm. tiedot, taidot ja osaaminen sekä asenne ja persoonaallisuuden piirteiden huomioiminen. Uuden osaamisen hankintaan ovat monet yritykset kehittäneet vastuualueittain rekrytointiprofiileja, joiden tarkoitus on tukea ja helpottaa henkilöstön hankintaa. Tietopääoman neljän ulottuvuuden keskiön muodostaa sosiaalispsykologinen ulottuvuus (SPd). Inhimillisessä ulottuvuudessa (Hd) luodaan muutos- ja kehittämisprojektien kautta

aktiivisessa yhteistyössä ryhmän tai tiimin avulla uusia tuotteita ja palveluita, toimintatapoja ja -malleja sekä laatu- ja tietojärjestelmiä muuntamalla tietoa ja osaamista organisaation osaamiseksi (organisatorinen ulottuvuus, Od), josta se palautuu henkilöstölle omaksuttavaksi ja edelleen kehitettäväksi (organisaatio-oppiminen)[12]. Yrityksen osaamista voidaan mitata ulkopuolisilla arvioinneilla, joiden tuloksena on mahdollista saada sertifikaatteja. Laatusertifikaattien merkitys on varsinkin sidosryhmille (ulkoinen ulottuvuus, Ed) tärkeää. Tietopääoman kehitys voidaan onnistuneesti mahdollistaa hyvinvoinnin kehittämisen perustalle, jossa on huomioitu organisaation psykologiset olosuhteet henkilökohtaista elämänhallintaa unohtamatta. Kokonaishyvinvointi muodostaa *sosiaalisen infrastruktuurin* tietopääoman kestävälle kehittämiselle. Kokonaishyvinvointi käsittää myös elämän tuomien haasteiden huomioimisen ja tarvittavan jouston (perhe- ja elämäntilanteiden mukaan; Life Balance).

Tietopääoman sosiaalis-psykologiseen ulottuvuuteen kuuluu mm. yhteistyö, sosiaalisten verkostojen luominen ja hyödyntäminen, läsnäolo ja luottamus. Organisatorinen ulottuvuus syntyy henkilöstön kehittämishankkeissa, joissa voi olla mukana myös ulkopuolisia toimijoita. Organisaatio-oppisen tuloksena luodaan uusia tuotteita ja palveluja, kehitetään, toimintamalleja ja työtapoja (projektikonsepti, prosessit, rutiinit) ja uusia työvälineitä tai tietojärjestelmiä ja siirretään ne osaksi yrityksen laatujärjestelmää. Ulkoinen ulottuvuus muodostuu tärkeimmistä avainasiakkaista ja sidosryhmistä. Avainasiakkaat ovat keskeisessä roolissa liiketoiminnan tutkimus- ja kehittämistoiminnassa[13].

Tietojohtamisella kilpailukykyä

Tietojohtaminen voidaan yleisesti määritellä koostuvan suunnitelluista ja systemaattisista prosesseista, menetelmistä ja käytännöistä, joilla edistetään tietopääoman kehittämistä ja hyödyntämistä. Tietojohtamista on temaattisesti rinnastettu myös osaamisen johtamiseen.

Tietojohtamiseen liittyvän tutkimuksen voidaankin nähdä alkaneen oppivaan organisaatioon kohdistuneiden tutkimusten kautta[14], jolloin organisaation oppimista pohdittiin sisäisten toimintamallien, tiimioppimisen ja systeemiajattelun sekä arvojen ja organisaatiokulttuurin merkityksen kannalta[16]. Organisaatiota tutkittiin myös tietämystä luovana systeeminä[15]. Viimeaikaiset tutkimukset ovat tarkastelleet organisaation älykästä pääomaa (IC) tai aineetonta varallisuutta (intangible assets, IA) rakenteen ja mittaamisen kannalta sekä osaamisen johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta pohtien lisäksi sen merkitystä kilpailutekijänä ja yrityksen arvon tuojana [17; 18; 19; 20; 21].

Tietojohtaminen liitetään usein osaamisen hankintaan, luontiin, koodaukseen ja jakamiseen [11;22]. Yritykset, joilla on osaamisen johtamiskykyä, pystyvät käyttämään resurssejaan tehokkaammin ja innovatiivisemmin[23]. Tietojohtaminen onkin oleellinen osa tietojenkäsittely- ja johtamis- sekä organisaatiotieteitä liittyen läheisesti myös henkilöstöjohtamiseen[24] (HRM) sekä tiedon ja vallan suhteeseen[25]. Organisaation ketteryys perustuu osaamisen hallintaan ja muutoskykyyn[26].

Tietopääomalla ja tietojohtamisen käytännöillä on merkittävä vaikutus yritysten *suorituskykyyn* ja siten myös *taloudelliseen kannattavuuteen*[27]. *Innovaatiokykyyn* voidaan vaikuttaa tehokkaimmin tukemalla ulkoista ja sisäistä suhdepääomaa sekä tiedon ja osaamisen strategisella johtamisella, palkitsemiskäytännöillä ja tietojohtamista tukevilla IT-käytännöillä. *Kilpailukykyyn* voidaan vaikuttaa tehokkaimmin rakentamalla uudistumis- ja luottamuspääomaa mm. tietomyönteistä kulttuuria tukevalla esimiestyöllä sekä henkilöstön koulutuksella ja kehittämisellä. *Inhimillinen ulottuvuus* energisoi muita ulottuvuuksia[5] toimien täten kehittämistoiminnan ytimessä. *Sosiaalinen ulottuvuus* puolestaan tukee vuorovaikutusta ja luo uutta tietoa sen jakamisen kautta[28; 18; 29].

Tietopääoman osuus yrityksen tuloksen muodostamisesta on merkittävä. Tutkimuksen mukaan[21] yritykset tunnistavat tietopääoman tärkeäksi kilpailutekijäksi arvioiden mm. osaamisen, toimintatapojen, prosessien ja yhteistyösuhteiden osuudeksi jopa 85 % yrityksen arvon luonnista. Vaikutussuhde aineettoman, aineellisen ja taloudellisen pääomien elinkaaressa on varsin mielenkiintoinen. Aineettomalla pääomalla luodaan aineellista ja taloudellista pääomaa, mutta aineettomankin pääoman kehittämisessä tarvitaan taloudellisia resursseja.

Tietojohtamista on kuvattu yrityksen menestystekijänä, innovaatiotoimintaan vaikuttavana[30;31] sekä kestävää kasvua tukevana toimintana, mutta myös inhimillisen pääoman kehittämisen[5] ja liiketoiminnan tehokkuutta edistävänä tekijänä. Tietojohtamisella voidaan tehostaa yhteistyötä ja prosesseja sekä luoda innovatiivinen kompetenssiperusteinen strategia ja johtaa yritys osaamisella menestykseen, kehittää uusia toimintatapoja, tuotteita ja palveluja sekä kehittää ja tukea innovatiivisuutta[17].

Tietopääoman kehittäminen

Tärkeimpiä *lähtökohtia* tietopääoman kehittämisessä ovat osaava ja aktiivinen ihminen älykkäänä toimijana ja hänen oppimisprosessinsa, ryhmän tai tiimin yhdessä oppiminen sekä sidosryhmiltä (asiakas, toimittaja) oppiminen. Tietopääoman ulottuvuudet ovat integroituneet toiminnallisesti toisiinsa tiedon ja osaamisen hankinnan, luomisen, hyödyntämisen ja jakamisen kautta kiinnittyen eri muodossa *lukuisiin talletusalustoihin*. Ulottuvuuksien talletusalustoja ilmentävät ihmiset (tiedot ja taidot, Hd), toimintamallit, tietojärjestelmät, tuotteet ja palvelut sekä laatumalli ja prosessit (Od), yhteistyö ja verkostoituminen, luottamus ja arvot (SPd) sekä asiakkaat ja sidosryhmät (Ed) ja heihin liittyvä monipuolinen tieto. Tutkimusten mukaan fyysisen hyvinvoinnin kehittäminen on edistänyt ja tukenut henkistä ja sosiaalista hyvinvointia (viitaten osin SPd:n) johtaen edelleen työn ja toiminnan tehostumiseen (Od) ja työilmapiirin laadulliseen kehittymiseen[32].

Organisaation jäsen toimii inhimillisen ulottuvuuden ’primus motorina’, kehittämisen tärkeimpänä tekijänä. Kun yksilö havaitsee ongelman tai kehittämiskohteen, hän jakaa usein sen ryhmänsä tai tiiminsä kanssa ja tekee aloitteen. Kaikkiaan siis ryhmän ja tiimin osaamisen kehittyminen sekä niiden innovointikyky perustuu tiedon ja osaamisen jakamiseen sekä yhdessä oppimiseen (SPd). Kehittämis- ja kehittymisprosessien ydin muodostuu keskinäisestä sosiaalisesta vuorovaikutuksesta, jossa tietoa ja osaamista muunnetaan hiljaisesta havaittavaan ja päinvastoin SECI -prosessissa tietyssä paikassa BA)[33]. Ryhmän ja tiimin osaaminen muodostuu täten toisiaan täydentävistä yksilöiden osaamisprofiileista, jotka synergian kautta muodostavat ryhmä- tai tiimikohtaisen laajentuneen osaamiskokonaisuuden. Kaikkiaan on erittäin tärkeää havaita, että tietopääoman kehittämisellä on yhteys tehokkuuteen ja taloudelliseen kannattavuuteen. Keskeistä onkin tietopääoman määrittely ja arviointi sekä arvon mittaus seurannan ja kehittämisen näkökulmasta.

Inhimillinen ulottuvuus tukee ja edistää prosessi- ja asiakasosaamista[34], jotka puolestaan ovat avaintekijöitä liiketoiminnan tehokkuudessa ja asiakassuhteiden hoitamisessa[35]. Inhimillinen ulottuvuus vahvistaa organisatorista ulottuvuutta[36]. Täten inhimillinen ulottuvuus on tietopääoman tärkein osa, koska se energisoi muita pääoman ulottuvuuksia.

Oppimisen taustalta on aktiivinen ja osallistuva yksilö, joka tuo oman panoksensa kehittämisen kautta yhteisöön ja luo oman tärkeän roolinsa ja merkityksensä uudella tavalla organisaation näkökulmasta. Henkilöstön merkitys mitataan paljolti heidän kyvystään täydentää ja luoda uutta yhteisön toimintaan. Kaikkiaan yksilön rooli nähdään tärkeänä oppimisessa, joka laajenee yksilöiltä ryhmän ja tiimin kautta organisaation ydinprosessiin[12], mutta myös ulkoisiin asiakas- ja verkosto- sekä arvoketjutasolle.

Tietopääoman ulottuvuuksien kehitys voidaan nähdä myös *osaamisen muutossyklien* kautta. Henkilöstön kehittäminen, rekrytointi, työkokemuksen karttuminen ja kehittämisprojektien sekä sisäisen ja ulkoisen verkostojen kautta saatava uusi tieto ja osaaminen lisäävät ja uudistavat inhimillistä ja organisatorista ulottuvuutta. Kaikissa näissä tiedon ja osaamisen hankinta, jakaminen ja uudistaminen ovat keskeisiä menetelmiä. Toisaalta toimintaympäristön ja liiketoiminnan muutokset, henkilöstön ikääntyminen ja poistumat (eläköityminen, työpaikan vaihdokset, jne.) sekä motivaation ja sitoutumisen puutteet rasittavat tietopääoman uudistamista. Inhimillisen ulottuuden kehittämisessä myös henkilöstötilinpäätös on keskeinen kehittämis- ja raportointityökalu. Henkilöstötilinpäätös kuvaa yrityksen tärkeimmän resurssin – henkilöstön – kehittämiseen ja sosiaaliseen tukeen tehtyjä investointeja, mutta ilmaisee myös mm. terveyteen, poissaoloihin ja vaihtuvuuteen sekä työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä.

Kehittämistoiminnassa yksilön ideat viedään pääosin pienryhmien tai ryhmä- ja tiimityön sekä eri kehittämisprojektien kautta esimerkiksi organisaation toimintatavoiksi, menetelmiksi tai tietojärjestelmiksi. Merkittävimmistä kehittämisideoistahan pitää tehdä suunnitelma budjetteineen ja resursseineen, joten yhteistyö on tapa jatkojalostaa ja toteuttaa kehittämistarpeita.[37; 38]

Data, tieto ja tietämys ovat linkittyneet toisiinsa sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta[15]. Sosiaalinen ulottuvuus on myös innovoinnissa keskeisesti vaikuttavia tekijöitä[31; 39]. Lisäksi sosiaalinen ulottuvuus liittyy kiinteästi osaamisen kehittämiseen, jolla on puolestaan keskeinen rooli tehokkuuden tavoittelussa[40].

Kehittämishankkeissa työskennellään suunnitellusti projektoiden. Toisaalta ryhmien ja tiimien sekä pienempien työyhteisöjen toiminta mahdollistaa oppimisen ja ideoinnin sekä kehittämisen jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Täten näyttää siltä, että SECI -prosessin ytimessä on SPd:n piirteitä.

Viime vuosina on noussut puheenaiheeksi myös sosiaaliseen ulottuvuuteen kuuluvat psykologiset tekijät (henkisten voimavarojen hyödyntäminen: toiveikkuus, itseluottamus, sinnikkyys ja realistinen optimismi), sillä sen vaikutus esimerkiksi tuottavuuteen osaamisen, innovatiivisuuden ja luovuuden sekä työurien ja työhyvinvoinnin kehittämisen kautta on ilmeinen[41; 42]. Psykologinen perusta ilmenee neljän ulottuvuuden kautta (itseluottamus, tulevaisuususko, ja optimismi sekä sinnikkyys)[42]. Tekijät liittyvät keskeisesti myös paljon pohdittuun *tunneälyyn*, jonka merkitystä on alettu tutkia yhä enemmän. Organisaation tunnetilojen huomioimisella eri tilanteiden johtamisessa on havaittu olevan positiivista merkitystä. Kun organisaation toimintaa on tehostettu, kustannuksia pienennetty ja teknologiaakin jo laajalti hyödynnetty, on aika palata kaiken keskiöön – ihmiseen ja hänen luovuutensa ja innovatiivisuutensa hyödyntämiseen ja kehittämiseen. Tällöin SPd:n kehittämistä tukee tunneälyn ja psykologisen pääoman tuoma lisäarvo henkilöstön motivoivan ja proaktiivisen toiminnan edistäjänä.

Organisaation osaaminen havaitaan toimintatapojen muutoksen kautta, jotka kiinnittyvät osaksi organisaatiokulttuuria. Pitkään toimineelle organisaatiolle muodostuu täten myös hiljaisen tiedon omaksumisen kautta organisaatiokulttuuri, joka luo toiminnalle yleisiä puitteita ja käytännön arvoja muodostuen organisaatiomuistin osaksi. Organisaatioulottuvuuteen liittyy myös innovaatiotoiminta, jota mitataan usein tutkimus-, koulutus- ja kehittämisinvestointien sekä patenttien ja tavaramerkkien laadulla ja määrällä sekä ICT -investoinneilla, mutta myös brändin ja asiakasverkoston laajuudella[21].

Oppiminen on tärkeimpiä tiedon ja osaamisen hankintatapoja. Organisaatiossa projektikonseptin kehittäminen on merkittävä oppimisen ja siihen liittyvien menetelmien integroija. Sen alkulähteenä on ideointi ja sen systemaattisena toimintatapana jatkuvan parantamisen malli, jonka tuottamat

aihiot laajemmissa kehittämistavoitteissaan projektoidaan. Lisäksi projektikonseptia voidaan laajentaa strategisen kehittämisen perustaksi (projektisalkku), jolloin myös avainasiakkaat ja toimittajat (Ed) voivat tarvittaessa olla mukana kehittämisverkostossa.

Kaikkiaan jopa 70% uusista ideoista ja kehittämistarpeista arvioidaan tulevan avainasiakkailta. Arvoketjussa olevat toimittajat muodostavat tärkeän verkoston, jonka toimintaa ja kehitystä on seurattava uusien toimintamallien ja tarvittavan teknologian kehittämiseksi. Tiedonhankinta asiakkaista ja toimittajista onkin keskeinen liiketoiminnan menestystekijä[43]. Toimittajien ja alihankkijoiden seuranta on tullut tärkeäksi myös sosiaalisen, yhteiskunta- ja ympäristövastuiden seurannan kautta, sillä yrityksen imagon suhteen on eritäin negatiivista, mikäli yhteistyökumppaneiden toiminta ei täytä sovittuja eettisiä ja lakisääteisiä vastuita ja normeja (esimerkiksi lapsityövoiman käyttö, henkilöstön kohtelu, viranomaisvelvoitteiden laiminlyönti, jne.).

Edelleen, toimialan ja kilpailijoiden seuranta sekä kansallisten ja kansainvälisten trendi- ja liiketoimintatutkimusten analysointi ovat oleellisia tekijöitä strategisessa kehittämistyössä. Liiketoiminnan kehittämisessä on käytössä monenlaisia ennakointi- ja arviointimenetelmiä, joiden tuottama tieto on monitasoista (Ed) ja päätöksentekoa hyödyntävää.

Liiketoiminnan siirryttyä monin osin tietoverkkoihin, on tiedonhankinta automatisoitunut älykkäiden järjestelmien (AI) kerätessä asiakaskäyttäytymisestä yhä enemmän tietoa. Yrityksellä voi siis olla saatavilla ja käytössään paljon erilaista ja erimuotoista tietoa (Big Data), jonka analysointi on tärkeää. Asiakasta on kuunneltava ja arvoketjun toimintaa kehitettävä yhdessä sekä seurattava toimialan kehittymistä niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin.

Ulkoisen ulottuvuuden kautta saatavaa tietoa voidaan käyttää organisaation kehittämiseen monella tasolla. Asiakasyhteyshenkilöt saavat hiljaista tietoa asioidessaan asiakkaiden ja toimittajien yhdyshenkilöiden kanssa. Lisäksi varsinkin myynti- ja markkinointihenkilöt työskentelevät liiketoiminnan tärkeillä rajapinnoilla lähes päivittäin. Näiden tietojen hankintaan ja välittämiseen organisaation käyttöön olisikin tarpeellista luoda omat käytänteensä ja tietojärjestelmänsä. Toisaalta asiakkaat ja toimittajat saattavat kiinnostua toiminnassaan yrityksen toimintatavoista, jolloin eri kehittämishankkeiden (projektikonsepti) kautta päästään tärkeiden tietovirtojen lähteille. Tällöin kehittämisprojektin kautta voidaan tietoa kerätä systemaattisesti organisaation käyttöön.

Organisaatio tietopääoman seurannan ja arvioinnin sekä kehittämisen systemaattisena tukena voidaan hyödyntää myös *tietotilinpäätöstä*, joka on tietojohtamisen keskeinen raportointikokonaisuus. Tietotilinpäätöksessä määritellään ja kuvataan organisaatioon tuleva ja hankittava tieto, sen käsittelytavat ja kehittäminen sekä organisaatiosta ulos välitettävä tieto.

IPR ja tietopääoman tuotteistuksen turvaaminen

Tietopääoman kehittämiseen ja taloudelliseen turvaamiseen liittyy oleellisesti *immateriaalioikeudet (Intellectual Property Rights; IPR).* IPR liittyy keskeisesti myös innovointiin sekä tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen, jolloin prosessien kaikissa vaiheissa on tärkeää ottaa huomioon syntyvien kokonaisuuksien omistusoikeuksien turvaaminen ja niiden kaupallistaminen sekä muiden yritysten IPR -oikeuksien käytön edellyttämät toimet.

Immateriaalioikeus on oikeudenala, johon kuuluvat tekijänoikeus ja teollisoikeudet. Immateriaalioikeudet ovat aineetonta (henkistä) pääomaa, abstrakteja tuotteita ja palveluita sekä tuotteistettua tietoa ja osaamista (patentit, tuote- ja tavaramerkit, brändit, jne.). Ne ovat

yksinoikeuksia, joilla turvataan tekijän oikeus sekä tuotosten kaupallistaminen ja taloudellinen hyödyntäminen. Immateriaalioikeuksien yhteydessä puhutaan myös aineettomista oikeuksista, joskin tällöin sisältö on laajempi (mm. asiakaskontaktit, maine; https://ipruc.fi/). Yrityksen tiedon ja osaamisen tuotteistaminen ja niihin liittyvien oikeuksien turvaaminen sekä kaupallistaminen ovatkin nousseet tärkeiksi ja yhä ajankohtaisemmiksi teemoiksi sekä kestävän liiketoiminnan menestystekijäksi ja jopa merkittäväksi tulolähteeksi.

Aineettoman omaisuuden hallintaan ja kehittämiseen voidaan laatia myös *strategia*, jonka avulla sen arviointi ja kasvattaminen sekä lisäarvon tuottaminen saadaan systemaattisemmaksi. IPR:n hallinnassa voidaan hahmottaa kolme yleistä tasoa, jotka ovat tarpeellisia (vahinkojen välttäminen, kilpailuedun ja lisäarvon tuottaminen sekä kaupallistaminen)[44]. Aineetonta omaisuutta kehitettäessä on tärkeää jo etukäteen pohtia ja päättää, miten sen arvo suojataan ja miten tietopääomaa voidaan kaupallisesti hyödyntää. Kaupallisesti jakaminen voidaan toteuttaa julkaisuna, tekijänoikeuksien myötä ja rekisteröinnin kautta sekä salassapitosopimusten avulla. Lisäksi on tärkeää huomata jo tuote- ja palvelukehityksen alussa, miten niiden kehittäminen voidaan proaktiivisesti liittää aineettoman omaisuuden kaupallistamiseen. Tämä edellyttää erillisen määrittelyvaiheen lisäämistä projektikonseptin
osaksi.

Täten IPR:n roolia voidaankin tarkastella liiketoimintastrategian osana *ennen kehittämistä, kehittämishankkeen aikana sekä tuote- ja palvelukonseptin käyttöönottovaiheessa*, mutta myös IPR:n *jatkokehittämis- ja valvontavaiheissa*. IPR:n strateginen kehittäminen liittyykin keskeisesti tietoperusteiseen arvon luontiin, joka perustuu yritysten aineettomien resurssien johtamiseen ja kehittämiseen sekä niiden omistuksen ja oikeuksien hallintaan. Menestyneillä yrityksillä strateginen IPR:n johtaminen ja kehittäminen sekä kaupallistaminen voivat luoda pitkän tähtäimen menetystekijöitä ja muodostua merkittäväksi tulonlähteeksi (esimerkiksi Nokia). Täten IPR:n johtaminen ja kehittäminen edellyttävät IPR -strategian luomista tukemaan tietopääoman kehittämistä ja kaupallista hyödyntämistä.

Kirjoittajat

Martin Stenberg
Yliopettaja Haaga-Helia ammattikorkeakoulu