

Aineeton pääoma

Merkitys esimerkkiorganisaatiolle

Tomi Sarkkinen

Opinnäytetyö

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Tomi Sarkkinen	
Työn nimi Aineeton pääoma, merkitys esimerkkiorganisaatiolle	
Päiväys 29.10.2012	Sivumäärä/Liitteet 50
Ohjaaja(t) Ulla Loikkanen ja Risto Kiuru	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) -	
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella aineettoman pääoman merkitystä organisaatiolle. Tavoitteena oli eritellä aineettoman pääoman vaikutuksia erityisesti organisaation toiminnan ja tuloksen tekemisen kannalta.</p> <p>Käytännön esimerkkinä työssä on Pohjois-Savossa toimiva asiantuntijapalveluja tarjoava yritys, myöhemmin case-yritys. Työssä ei ollut mukana erillistä toimeksiantajaa.</p> <p>Opinnäytetyön alussa käsiteltiin aineetonta pääomaa kattavasti teorian kautta. Teoriaosassa määriteltiin aineettoman pääoman sisältö, ja pohdittiin aineettoman pääoman merkitystä eri näkökulmista. Teoriaosuuden jälkeen työssä paneuduttiin aineettoman pääoman merkitykseen case-yrityksen kannalta.</p> <p>Empiirinen osa työstä toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa käytettiin teemahaastattelua. Työn empiirisenä tavoitteena oli selvittää, millaiset aineettoman pääoman osatekijät koettiin merkittäviksi case-yrityksessä. Haastattelun perusteella saamista tuloksista ilmeni aineettoman pääoman merkityksen olevan yritykselle suuri.</p> <p>Teoriatiedon perusteella aineettoman pääoman merkitys organisaatioiden toiminnalle, ja tuloksen tekemiselle oli suuri. Tätä tuki myös case-yrityksen haastattelutulokset.</p>	
Avainsanat Aineeton pääoma, osaamispääoma, johtaminen, hiljainen tieto	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Tomi Sarkkinen			
Title of Thesis Intellectual capital and its role in an organization: Case company			
Date	29.10.2012	Pages/Appendices	50
Supervisor(s) Ulla Loikkanen and Risto Kiuru			
Client Organisation/Partners -			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis project was to examine the intellectual capital and its importance to the organization. The aim was to analyze the intellectual capital and its effects on a company's operations and profit.</p> <p>As a practical example, the thesis examines a professional services company located in North Savo, later the case company. The thesis project was not based on a separate commissioning.</p> <p>Firstly, the thesis dealt with intellectual capital's theory. In the theoretical part, the thesis defined intellectual capital's content, and discussed the importance of intellectual capital from different perspectives. After the theoretical part, the thesis dealt with the importance of intellectual capital from the case company's point of view.</p> <p>The empirical part of the thesis was carried out as a qualitative study which included a theme interview. The aim was to find out what types of intellectual capital's components were considered significant for the case company. The interview results showed that the importance of intellectual capital is substantial for the case company.</p> <p>Based on the professional literature, intellectual capital plays a vital role in an organization's operations and profit. This was also supported by the case company's interview results.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Intellectual capital, human capital, management, tacit knowledge</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
2	AINEETON PÄÄOMA JA SEN JAOTTELU.....	8
	2.1 Inhimillinen pääoma	10
	2.2 Rakennepääoma.....	11
	2.3 Suhdepääoma	13
3	AINEETTOMAN PÄÄOMAN MERKITYS ORGANISAATIOSSA	15
	3.1 Henkilöstön merkitys organisaatiolle.....	17
	3.2 Aineeton pääoma erilaisissa organisaatioissa.....	18
	3.3 Organisaation suorituskyky.....	20
	3.4 Aineettoman pääoman johtaminen.....	23
	3.5 Aineettoman pääoman riskit organisaatiolle	29
	3.6 Hiljainen tieto.....	32
4	AINEETON PÄÄOMA CASE-YRITYKSESSÄ	34
	4.1 Case-yrityksen esittely	34
	4.2 Aineettoman pääoman merkitys case-yritykselle.....	36
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	42
	5.1 Tutkimusmenetelmät	42
	5.2 Tutkimuksen suunnittelu	42
	5.3 Haastattelun toteutus ja jälkikäsitely	43
6	POHDINTA	45
	6.1 Haastattelun yhteenveto ja onnistuminen	45
	6.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	46
	6.3 Itsearviointi.....	47
	LÄHTEET	49

1 JOHDANTO

Aineeton pääoma on ollut viime vuosina paljon esillä ja siitä on puhuttu paljon yritysmaailmassa. Henkilökohtaisesti olen tutustunut aineettomaan pääomaan eri opintojaksojen aikana. Jo silloin pidin aineetonta pääomaa mielenkiintoisena ja merkittävänä asiana organisaatioille.

Tavoitteenani oli saada opinnäytetyölle aihe, joka liittyisi opintojeni suuntautumiseen eli taloushallintoon ja rahoitukseen. Tavoitteenani oli myös saada opinnäytetyöhöni mukaan käytännön esimerkkejä työelämästä, jotta työstä ei tulisi täysin teoriapainotteinen. Miettiessäni aihetta työlleni, tuli mieleeni opinnoissani jo esille tullut aineeton pääoma. Siksi ajattelin tämän olevan sopiva aihe minulle. Tähän aiheeseen ajattelin pystyväni liittämään myös esimerkkejä käytännön työelämästä, ja siten tavoitteeni mukainen aihe opinnäytetyölleni oli löytynyt.

Lähden opinnäytetyössäni käsittelemään aihetta ilman erillistä toimeksiantajaa. En pitänyt toimeksiantajaa välttämättömyytenä, enkä siten alkanut väkisin sellaista itseleni järjestämään. Tavoitteenani on selvittää, mikä merkitys aineettomalla pääomalla on organisaatioiden toimintaan, ja erityisesti tuloksen tekemiseen. Empiirisenä tavoitteena on lisäksi selvittää, mitkä aineettoman pääoman osatekijät koetaan erityisen tärkeäksi case-yrityksessä. Tarkoitukseni on ollut käsitellä asioita mahdollisimman monipuolisesti erilaisista näkökulmista.

Aiheesta on jo olemassa paljon kirjallisuutta, sekä erilaisia tutkimuksia. Siten varsinaisena tavoitteenani ei ole yrittää saada aikaiseksi suurempaa uutta ja merkittävää tietoa aiheeseen liittyen. Tietenkin uuden tiedon tuottaminen on mahdollista, mutta se ei ole suurimpia tavoitteitani. Näin ollen motivaattorina työn tekemiselle toimii oma kiinnostus aiheeseen ja siten tiedon käsitteleminen työn aiheen mukaisesti. Tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman selkeärakenteinen ja –sisältöinen teksti, jotta myös asiasta ennen tietämätön henkilö pystyy ymmärtämään työn keskeisen sisällön.

Käsitteenä aineeton pääoma on hyvin laaja ja moniselitteinen. Tämän takia aiheen rajaaminen opinnäytetyön laajuuden kannalta on välttämätöntä. Oman pohdinnan ja intressien mukaan päädyin rajaamaan aihetta aineettoman pääoman merkitykseen organisaatiossa. Rajauksen avulla pystyn keskittymään hyvin itselle mielenkiintoiseen asiaan, jonka tietämyksestä koen olevan hyötyä myös tulevaisuudessa työelämässä.

Mielestäni on hyvä tiedostaa aineettoman pääoman merkitystä organisaatioissa, koska sitä pystyy hyödyntämään tulevaisuudessa esimerkiksi omassa työyhteisössä.

Opinnäytetyöni alussa on tarkoitus käsitellä aineettoman pääoman käsitettä teorian pohjalta. Käsittelyssä ovat muun muassa erilaiset jaottelut aineettomalle pääomalle. Tästä käsittely etenee luontevasti aineettoman pääoman merkitykseen erilaisissa organisaatioissa, ja pureudun siten entistä syvemmälle itse opinnäytetyöni rajattuun aihealueeseen. Käsittelyssä ovat mukana tärkeimmät organisaatioille merkittävät asiat. Käsittelen myös hieman aineettoman pääoman johtamista, ja sen merkitystä organisaatiolle. Teoria-asioita ei kuitenkaan ole tarkoitus käsitellä liian syvällisesti eikä painottaa liikaa, vaan tarkoituksena on saada mukaan lisäksi työelämän näkökulmaa.

Teoria-osuuden jälkeen käsittelen aineettoman pääoman merkitystä case-yrityksen avulla. Kyseessä on Pohjois-Savossa toimiva asiantuntijapalveluita tarjoava pk-yritys. Osuuden alussa kerron hieman itse case-yrityksestä, ja sen toiminnasta. Tämän jälkeen käsittelen asioita aineettomaan pääomaan liittyen case-yrityksen näkökulmasta. Haastattelin case-yrityksen edustajaa laadulliseen tutkimukseen kuuluvan haastattelun avulla. Haastattelun avulla pystyin tarkentamaan esimerkkiäni haluamaani aiheeseen. Haastattelun tavoitteena on saada paras mahdollinen käsitys case-yrityksestä, ja mitä aineeton pääoma merkitsee yritykselle. Työssä käsittelenkin luonnollisesti case-yritystä pääasiassa haastattelusta saamieni tietojen pohjalta. Lisäksi liitän omaa pohdintaa case-yritykseen liittyen.

Case-yrityksen jälkeen opinnäytetyössäni on vuorossa työn loppuosio, joka koostuu pohdinnasta sekä yhteenvedosta. Osioon liittyy mahdollisuus kehitysideoihin ja jatkotutkimuksiin. Loppuun varaan tilaa myös itsearvioinnille ja koko opinnäytetyöprosessin arvioimiselle. Pidän loppuosiota tärkeänä yhteenvetona koko opinnäytetyölleni. Viimeisessä luvussa saan myös ilmaista omiakin mielipiteitäni aiheeseen liittyen.

Kuten jo aiemmin mainitsin, on aiheeseen liittyen paljon kirjallisuutta ja tutkimuksia. Esimerkiksi Tekes on tehnyt aiheesta tutkimuksen, joka liittyy aineettomaan pääomaan ja sen tuotto-odotuksiin (Tekes Katsaus 270/2010). Pyrin käyttämään mahdollisimman monipuolista lähdemateriaalia työssäni, joista tärkeimpiä ovat kirjalliset teokset, artikkelit ja tutkimukset. Tärkeänä materiaalina työlleni on haastattelemaltani case-yritykseltä saadut tiedot, ja niiden hyödyntäminen työni yhteydessä.

2 AINEETON PÄÄOMA JA SEN JAOTTELU

Tässä luvussa perehdytään aineettomaan pääomaan yleisesti ja määritellään sen sisältö. Luvussa käsitellään aineettomaan pääomaan kuuluvat eri osa-alueet, niiden sisältö ja merkitys.

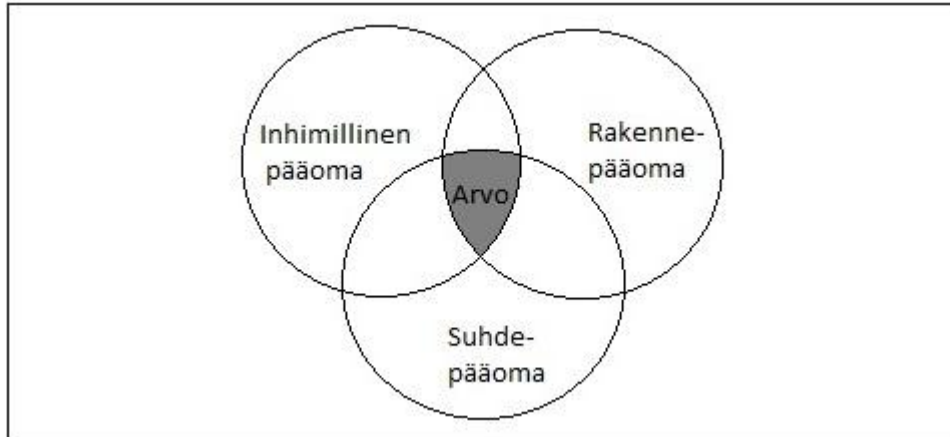
”Aineettomat resurssit tarkoittavat kaikkia yrityksen ei-rahamääräisiä ja ei-fyysisiä voimavaroja riippumatta niiden luonteesta ja siitä, ovatko ne yrityksen omistuksessa tai määräysvallassa” (Roos, Fernström, Piponius & Rastas 2006, 13). Toisaalta aineettoman pääoman määrittely on usein hankalaa: *”Sanakirjan mukaan aineeton tarkoittaa muun muassa ”sellaista, jota ei voi määritellä”, ja tämä antaa viitteitä siitä, kuinka vaikeata organisaation on hallita aineetonta pääomaa”* (Kaplan & Norton 2004, 203).

Aineettoman pääoman käsitteelle on siis olemassa monta erilaista määrittelyä. Aineettomista resursseista käytetään nimitystä aineeton pääoma, englanniksi intellectual capital. Aineettomaan pääomaan katsotaan kuuluvan henkilöstön osaaminen, yrityksen imago sekä brändi, tuotantoprosessit ja asiakkaat ja niihin liittyvät asiakassuhteet. Siksi aineetonta pääomaa nimitetäänkin usein myös älylliseksi pääomaksi, tietopääomaksi, osaamispääomaksi, aineettomaksi varallisuudeksi sekä näkymättömiksi voimavaroiksi. (Lönqvist, Kujansivu & Antola 2005, 18.)

Aineettoman pääoman käsitteen määrittämiseksi sekä kuvaamiseksi on tehty erilaisia luokitteluja. Näistä vakiintunein tapa on jakaa aineeton pääoma kolmeen osa-alueeseen. Osa-alueet ovat inhimillinen pääoma, suhdepääoma ja rakennepääoma. (Lönqvist ym. 2005, 31-32.) Kaplan & Norton (2004, 207) jakavat aineettoman pääoman toisen koulukunnan mukaan. Tässä aineeton pääoma jakautuu inhimilliseen-, informaatio- ja organisaatiopääomaan. Kolmantena jaottelutapana on Puusa & Reijosen (2011, 13) mukaan tapa, jossa aineeton pääoma jaetaan inhimilliseen-, organisatoriseen-, ja asiakaspääomaan. Opinnäytetyössäni käytän aineettoman pääoman luokittelussa ensimmäiseksi mainitsemaani tapaa.

Kaikista organisaatioista löytyy varmasti jokaiseen osa-alueeseen kuuluvia asioita, mutta niiden merkitys organisaatiolle vaihtelee toimialoittain. Toisella alalla painotetaan enemmän jotain osa-aluetta kuin toisella. Tärkeää on kuitenkin huomioida se, että pelkästään yhden osa-alueen olemassaolo organisaatiossa ei ole riittävää. Sen takia osa-alueiden ja niihin kuuluvien pienempien tekijöiden tulee yhdistyä siten, että

ne täydentävät toisiaan. Aineettoman pääoman arvo syntyy siis kaikkien kolmen osa-alueen ja niihin kuuluvien tekijöiden yhdistyessä. Arvoalusta on esitetty alla olevassa kuviossa 1. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 30.)



KUVIO 1. Aineettoman pääoman arvoalusta (Lönnqvist ym. 2005, 32)

Seuraavaksi tarkastelen hieman tarkemmin jokaista aineettoman pääoman osa-alueita. Samalla selvitän minkälaisia tekijöitä mihinkin osa-alueeseen kuuluu, ja miksi ne ovat tärkeitä organisaatioille. Alla olevasta taulukosta 1 voi nähdä miten aineettoman pääoman osa-alueet ovat jakautuneet ja mitä osa-alueiden alta löytyy.

TAULUKKO 1. Aineettoman pääoman osa-alueet (Puusa ym. 2011, 15)

Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma
- osaaminen	- suhteet asiakkaisiin	- arvot ja kulttuuri
- tieto	- suhteet muihin sidosryhmiin	- toimintatavat
- tietämys	- imago	- työilmapiiri
- henkilöominaisuudet	- maine	- innovatiivisuus
- kokemus	- brändit	- prosessit ja järjestelmät
- kyvyt	- yhteistyösopimukset	- dokumentoitu tieto
- asenne	- yhteiskuntasuhteet	- immateriaalioikeudet
- koulutus		

2.1 Inhimillinen pääoma

Inhimilliseen pääomaan kuuluvat asiat ovat yksittäisen henkilön omistamia, ja siten organisaatio ei voi niitä hallita. Tähän osa-alueeseen kuuluvia asioita ovat esimerkiksi osaaminen, henkilöominaisuudet, asenne, tieto ja koulutus. (Kujansivu ym. 2007, 28; Martin 2010, 140.)

Tärkeänä osa-alueena inhimillistä pääomaa on työntekijöiden osaaminen. Esimerkiksi organisaation toimintamallit, prosessit ja rakenteet kehittyvät ja ovat työntekijöiden osaamisen varassa. Yksilöiden osaaminen voidaan luokitella eri osa-alueisiin. Yhtenä osa-alueena on substanssiosaaminen, joka tarkoittaa oman ammattialan osaamista. Tämän osaamisen työntekijä yleensä saa oman koulutuksensa sekä uravalintansa kautta. Henkilön substanssiosaaminen huomioidaan yleensä heti rekrytointivaiheessa. (Lönngqvist ym. 2005, 32-33.)

Toisena osa-alueena on liiketoimintaosaaminen, jota tarvitaan riippumatta organisaation erityisalasta. Kaikilla työntekijöillä tulisi olla vähintään jonkinlainen yleisnäkemys liiketaloudellisista asioista. Kolmantena osaamisen osa-alueena on organisaatioosaaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä ymmärtää perustietoja omasta organisaatiosta. Näitä voivat olla esimerkiksi liikeidea, strategia, historia, tuotteet ja palvelut tai organisaatorakenne. Tätä osaamista työntekijät saavat itselleen kokemuksen kautta, mutta sitä voidaan parantaa myös hyvällä perehdytyksellä sekä sisäisellä viestinnällä. Osaamisen neljänneksi osa-alueeksi on määritelty sosiaaliset taidot. Nämä taidot tarkoittavat niitä taitoja, joilla työntekijä toimii erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Nämä taidot ovat tärkeitä toimittaessa organisaatiossa muiden ihmisten kanssa. (Lönngqvist ym. 2005, 33-34.)

Osaamisen lisäksi inhimilliseen pääomaan kuuluvat henkilöominaisuudet sekä asenne. Henkilöominaisuuksiin kuuluvat työntekijän luonteeseen liittyvät asiat kuten luovuus, motivoituneisuus, oma-aloitteisuus ja luottamus. Näistä asioista organisaatio saa hyötyä itselleen ja työntekijätkin pystyvät niiden avulla toimimaan paremmin omassa organisaatiossaan. Esimerkiksi oma-aloitteisuus ja luottamuksen saaminen ylemmiltä tahoilta helpottaa työntekijää. Luottamuksen avulla hän voi tehdä päätöksiä itsenäisesti, eikä hänen tarvitse kysyä lupaa kaikkeen erikseen. Asenne työtä kohtaan on myös hyvin tärkeää. Työntekijän hyvä asenne on tärkeää hänelle itselleen kuin myös organisaatiolle. (Lönngqvist ym. 2005, 34-36.)

Viimeiseksi inhimilliseen pääomaan katsotaan kuuluvaksi koulutus sekä tieto. Koulutuksella tarkoitetaan nimensä mukaisesti työntekijän saamaa koulutusta, ja sen vaikutuksia hänen omaan toimintaansa organisaatiossa. Koulutus liittyy ja vaikuttaa suoraan toiseen osa-alueeseen eli osaamiseen. Koulutuksen avulla työntekijällä on paremmat lähtökohdat suoriutua työtehtävistään ja siten myös osaaminen kehittyy. Työntekijän koulutustasoa katsotaan yleensä organisaation rekrytointivaiheessa, ja siten pyritään saamaan organisaatioon ns. muodollisesti pätevämpiä henkilöitä. Koulutus ei kuitenkaan aina takaa työntekijän osaamista. Osa taidoista ja tiedoista opitaan vasta käytännön työtä tekemällä. Teoriassa opitut ovat kylläkin hyödyksi, mutta eivät takaa välitöntä osaamista. (Lönqvist ym. 2005, 36-37.)

Tiedolla on tärkeä rooli yksilön osaamisen perustana. ”*Tiedolla tarkoitetaan muun muassa kokemusten, arvojen, informaation ja oivallusten sekoitusta*” (Lönqvist ym. 2005, 36.) Lönqvist (2005, 36) jakaa tiedon eksplisiittiseen tietoon ja hiljaiseen tietoon. Eksplisiittinen tieto on sellaista tietoa, joka on julkilausuttua, näkyvää, jaettavissa sekä arvioitavissa. Nonaka & Takeuchin (1995, 8) eksplisiittinen tieto on vain jäävuoren huippu. Heidän mielestään hiljainen tieto on erittäin tärkeässä roolissa organisaatioissa. Hiljainen tieto on henkilökohtaista, ja se perustuu esimerkiksi tekoihin tai kokemuksiin. Hiljainen tieto vaikuttaa kokoajan, vaikka sitä ei erikseen ajattelekaan. Hiljainen tieto siirtyy työntekijälle esimerkiksi jäljittelyn, samaistumisen ja tekemisen kautta. Hiljaista tietoa käsitellään lisää myöhemmin opinnäytetyössäni.

2.2 Rakennepääoma

Toisin kuin inhimillisessä pääomassa, rakennepääomaan kuuluvat organisaation omistamat asiat. Näihin kuuluvat arvot ja kulttuuri, työilmapiiri, prosessit, dokumentoitu tieto sekä immateriaalioikeudet. Vaikka rakennepääoma katsotaan organisaation omistamaksi, ovat työntekijät kuitenkin usein luoneet edellä mainitut asiat. Nämä asiat pysyvät organisaatiossa, vaikka yksittäinen työntekijä poistuisikin työyhteisöstä. Rakennepääomaan sisältyvien tekijöiden muodostuminen ja muuttaminen kestää yleensä useita vuosia. (Kujansivu ym. 2007, 29.)

Rakennepääomaan kuuluvat arvot ja kulttuuri ovat nykyisin tärkeässä roolissa organisaatiossa. Arvoilla tarkoitetaan kyseisen organisaation tahtotilaa. Niitä hyödynnetään sekä organisaation sisällä kuin myös ulkoisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaat ja sidosryhmät monesti tarkastelevat organisaatioiden arvoja, ja ne voivat olla yksi syy valittaessa minkä organisaation kanssa yhteistyötä tehdään. Arvot voivat

liittyä esimerkiksi tehokkuuteen tai eettisiin asioihin. Arvoja määriteltäessä on tärkeää huomioida se, että organisaation arvot olisivat mahdollisimman lähellä työntekijöiden omia arvoja. Silloin työskentely helpottuu ja arvot eivät ole ristiriidassa keskenään. Tämä ei kuitenkaan ole aina mahdollista. Tärkeää on kuitenkin se, että yksilön ja organisaation arvot eivät ole ristiriidassa keskenään. (Lönngqvist ym. 2005, 41-42.)

Organisaatiokulttuurilla taas tarkoitetaan itsestään selvien sääntöjen, oletusten ja odotusten järjestelmä. Kulttuuri antaa identiteetin organisaatioon kuuluville henkilöille. Kulttuuriin kuuluvat yritysten arvomaailma ja niiden lisäksi johtamiskulttuuri, vuorovaikutus- ja viestintätavat sekä sitouttamis- ja palkitsemistavat. (Lönngqvist ym. 2005, 42-44.)

Organisaation kulttuuriin liittyy myös seuraava rakennepääoman tekijä eli työilmapiiri. Työilmapiiri syntyy jokapäiväisen toiminnan ja työntekijöiden vuorovaikutustilanteiden avulla. Työilmapiiriä tarkasteltaessa huomioidaan yleensä sen laatu. Laatuun vaikuttaa se, minkälaista henkilöiden välinen vuorovaikutus sekä yhteistyö organisaatiossa on. Hyvä työilmapiiri helpottaa työntekijöiden toimintaa organisaatiossa. Hyvän työilmapiirin tunnusmerkkejä ovat varmuus tulevaisuudesta, työtehtävien ja vastuualueiden selkeys. Hyvä työilmapiiri vaikuttaa luonnollisesti nii organisaation menestymiseen kuin työntekijöiden hyvinvointiin. Onkin havaittu, että työilmapiirillä on vaikutusta työntekijöiden sairauspoissaolojen määrään. Hyvän työilmapiirin vastakohtana on tietenkin kielteinen työilmapiiri. Tähän liittyviä asioita voivat olla tilanteet, joissa tieto ei kulje organisaation sisällä, sisäiset pelisäännöt ovat epäselvät tai työyhteisössä ilmenee syyttelyä ja yleistä kielteisyyttä. Mikäli työyhteisö voi huonosti sisäisesti, vaikuttaa se negatiivisesti sen tehokkuuteen toimia. Siten se on huono asia organisaatiolle. (Ojala & Ahonen 2005, 27-30.)

Rakennepääoman prosessit ja järjestelmät liittyvät organisaation kilpailukykyyn. Näitä asioita parantamalla liiketoiminta kehittyy ja tulos parantuu organisaatiossa yleisesti. Prosesseilla ja järjestelmillä tarkoitetaan etukäteen suunniteltuja asioita, joilla pyritään ohjaamaan työntekijöiden toimintaa. Prosesseja ja järjestelmiä hyödynnetään organisaatiossa siten, että työntekijät tekevät niiden avulla töitään. Voidaankin todeta, että prosessit ja järjestelmät ovat tapoja, kuinka asiat tulee organisaatiossa tehdä. Niiden avulla työntekijät siis tietävät miten mikäkin asia tulee tehdä. Prosessit ja järjestelmät ovat yleensä erilaisia eri organisaatioissa ja ne onkin hyvä määritellä organisaation sisällä itselle sopiviksi ja toimiviksi. (Lönngqvist ym. 2005, 45.)

Viimeisenä tekijänä rakennepääomaan kuuluvat immateriaalioikeudet. Immateriaalioikeudet jaetaan kahteen alueeseen: tekijänoikeuteen ja teollisoikeuteen. Tekijänoikeuteen kuuluvat esimerkiksi kirjailijan tai taiteilijan oikeus omaan teokseensa. Tekijänoikeuden tarkoitus on suojata teoksen tekijää esimerkiksi kopioijilta. Teollisoikeuteen kuuluvat muun muassa patenttioikeus, hyödyllisysoikeusmallioikeus, mallioikeus ja tavaramerkkioikeus. Teollisoikeus on tärkeä organisaatioille, jotka ovat kehittäneet jotain uutta ja erilaista, mikä kaipaa suojausta. Suojan saaminen estää sen, että organisaation kilpailija ei voi tehdä täysin samanlaista tuotetta tai vaikkapa mainoslauseita ja hyödyntää sitä omassa toiminnassaan. Immateriaalioikeuksiin liittyvät lainsäädännöt vaihtelevat eri maiden välillä, mutta kuitenkin niiden rikkomisesta voidaan hakea vahingonkorvauksia. (Lönngqvist ym. 2005, 46-47.)

2.3 Suhdepääoma

Kuten rakennepääoma, suhdepääomaan kuuluvat tekijät ovat organisaation omistamia. Tähän osa-alueeseen kuuluvat organisaatioon ja sen ulkopuolisiin sidosryhmiin liittyvät aineettomat tekijät. Näitä ovat organisaation asiakassuhteet sekä yhteistyösopimukset, maine ja brändit. Suhdepääoman sanotaan olevan organisaation omistamaa. Kuitenkin tietyn henkilön vaihtaessa työpaikkaa, voivat hänen ansiostaan tulleet asiakassuhteet lähteä hänen mukanaan. Tätä kuitenkin pyritään estämään usein erilaisin sopimuksin. (Kujansivu ym. 2007, 29.)

Tärkeimmäksi tekijäksi suhdepääomassa katsotaan olevan asiakassuhteisiin kuuluva asiakastyytyväisyys. Tällä tarkoitetaan nimensä mukaisesti asiakkaan palveluun kohdistuvien odotusten ja hänen saamiensa kokemusten suhdetta. Asiakassuhteet ovat tärkeitä organisaatiolle siinä mielessä, että jos asiakkaat kokevat saadun palvelun huonoksi, he eivät enää käytä kyseisen organisaation palveluita. Tämä asia toimii myös toisin päin eli jos asiakkaat kokevat palvelun hyväksi, he käyttävät jatkossa organisaation palveluita ja suosittelevat niitä mahdollisesti muillekin. Asiakastyytyväisyys on tärkeää organisaation kilpailun kannalta. Suhteet muihin sidosryhmiin on yksi tärkeä suhdepääoman tekijä. Näitä suhteita tulee ylläpitää mahdollisimman hyvin, jotta ne pysyisivät kunnossa ja jatkuisivat siten, että niistä on organisaatiolle hyötyä. Eri sidosryhmien tärkeys organisaatiolle on yleensä tapauskohtainen ja riippuu paljolti siitä, millainen organisaatio ja toimintaympäristö on kyseessä. (Lönngqvist ym. 2005, 38-39.)

Suhdepääomaan kuuluvan maineen merkitys on organisaatiolle usein hyvin merkittävä. Maine tarkoittaa sidosryhmien kokonaisarviota yrityksestä tai organisaatiosta. Maineeseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi se kuinka organisaatio viestii ja kertoo tietoja itsestään. Siihen kuuluu myös ne asiat, joista organisaatiossa puhutaan. Maine ei muodostu hetkessä, ja se voi muuttua hyvään tai huonoon suuntaan. Maine ei ole aina pysyvää ja hyvä maine toimii organisaatiolle voimavarana. Hyvä maine tuo organisaatiolle lisää asiakkaita ja siten vaikeuttaa esimerkiksi kilpailijoiden toimintaa. Työntekijöiden ja mahdollisten työnhakijoiden kohdalla hyvä maine auttaa. Siten työnhakijat haluavat juuri kyseiseen organisaatioon hyvän maineen perusteella. Mainella on siis hyvät ja huonot puolensa riippuen täysin siitä onko maine hyvä vai huono. Hyvä maine lisää yleisesti tyytyväisyyttä organisaation sisällä sekä sidosryhmissä kun taas huono maine vaikuttaa asioihin päinvastaisesti. (Lönqvist ym. 2005, 39.)

Suhdepääomaan sisältyvät myös organisaation brändit. Niillä organisaatio luo itselleen lisää kassavirtaa ja tuo kilpailuetuja. Brändiksi kutsutaan nimeä, käsitettä, merkkiä, symboleja, kuvia tai niiden yhdistelmiä, joiden tarkoituksena on yhdistää ne tiettyyn organisaatioon ja siten erottua muista kilpailijoista. Brändit ovat monelle organisaatiolle yksi tärkeimpiä aineettomia resursseja ja osalle niiden arvo on todella suuri. Brändit antavat kuluttajalle lisätietoa sekä – arvoa. Ostamalla tietyn brändin tuotteen, voi varmistua siitä, että tuote on esimerkiksi laadukas ja kannattava ostaa. Brändin tunnettavuus auttaa kuluttajaa ostamaan tuotteen paremmin, ja markkinoinnissa brändien käyttö on helppoa, ja helpottuu sen mukaan kuinka tunnettu brändi on. (Lönqvist ym. 2005, 40.)

Viimeisenä tekijänä suhdepääomaan katsotaan kuuluvaksi erilaiset yhteistyösopimukset. Ne vaihtelevat kestoittain kertaluontoisista sopimuksista jatkuviin kestosopimuksiin. Sopimuksia voidaan tehdä joko kirjallisesti, suullisesti tai hiljaisesti. Paras vaihtoehto näistä tietenkin on kirjallinen sopimus, mutta myös suullinen sopimus on pätevä, mikäli asiat on sovittu tarkasti ja yhteisymmärryksessä. Hiljainen sopimus tarkoittaa taas vakiintunutta käytäntöä hoitaa asioita. Tämä voi tarkoittaa sitä, että asiakas maksaa kuukausimaksujaan ilman varsinaisen sopimuksen syntymistä. Suulliset ja hiljaiset sopimukset luokitellaan luonteensa puolesta suoraan aineettomaksi pääomaksi. Kirjalliset sopimukset ovat luonteeltaan aineellisia. Kirjalliset sopimukset kohdistuvat kuitenkin aineettomiin asioihin eli juuri yhteistyöhön ja niiden ehtoihin. Siksi nekin luokitellaan aineettomaksi pääomaksi. Tärkeintä yhteistyösopimuksissa on kuitenkin tiedostaa niiden olemassaolo sekä merkitys organisaation liiketoiminnan kannalta. (Lönqvist ym. 2005, 40-41.)

3 AINEETTOMAN PÄÄOMAN MERKITYS ORGANISAATIOSSA

Tässä luvussa paneudutaan aineettoman pääoman merkitykseen organisaatiossa. Aineettoman pääoman vaikutuksia tarkastellaan erityisesti organisaation toimintaan ja tuloksen tekemiseen. Aluksi asiaa tarkastellaan yleisellä tasolla, jonka jälkeen pu- reudutaan henkilöstön merkitykseen organisaatiolle. Sen jälkeen merkitystä käsitel- lään erilaisten organisaatioiden kautta. Tämän jälkeen käsitelen aineettoman pää- oman merkitystä, ja vaikutuksia organisaation suorituskykyyn. Yhtenä kappaleena tässä luvussa on myös aineettoman pääoman johtaminen, ja kuinka siitä on hyötyä organisaatiolle. Luvun lopussa käsittelyssä on mukana aineettomaan pääomaan liit- tyvät riskit ja hiljainen tieto, sekä niiden merkitys liiketoiminnalle. Tässä luvussa käsi- tellyt asiat linkittyvät opinnäytetyössä myöhemmin tulevaan case-yritykseen, ja sen käsittelyyn. Alla olevassa kuviossa 2 olen hahmotellut tässä luvussa käsiteltävät asi- at.



KUVIO 2. Aineettoman pääoman merkitys organisaatiolle

"Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan yrityksen hallussa olevaa aineetonta voimavaraa, jonka voisi odottaa tulevaisuudessa tuottavan yritykselle tuottoja" (Tekesin katsaus 270/2010, 15). Aineettoman pääoman merkitys on kasvanut liiketoiminnassa viime aikoina merkittävästi. Tähän on vaikuttanut organisaatioiden muuttuminen entistä enemmän asiantuntevampaan suuntaan. Aineeton pääoma on havaittu olevan tärkeä osa organisaation liiketoiminnan kannalta. Näitä aineettomia resursseja ovat esimerkiksi henkilöstön osaaminen ja tietäminen, brändit, toimintatavat sekä erilaiset verkostot. Nykyään voikin sanoa, että mikäli organisaatio ei huomioi aineettomaan pääomaan liittyviä asioita, ei se huomioi kunnolla itse liiketoimintaakaan. (Stewart 1997, 56.)

Organisaatiot ovat kehittyneet pelkästä tuotantoyrityksestä sellaiseksi organisaatioiksi, jotka tarjoavat myös muita tuotteisiin liittyviä palveluita. Tuottavinta pääomaa eivät ole enää koneisiin liittyvät tuotantoprosessit vaan edellä mainitut palvelut. Näitä varten tarvitaan aineettomaan pääomaan kuuluvia asioita, kuten osaamista ja asiantuntevia työntekijöitä. Organisaatiot toimivat yhteistyössä muiden organisaatioiden kanssa ja niillä on erilaisia verkostoja, missä he toimivat. Tätä varten organisaatioilta täytyy löytyä myös yhteistyötaitoja ja niiden merkitys nyky maailman liiketoiminnassa on korostunut suureksi. (Stähle & Wilenius 2006, 14-15.)

Miksi organisaation tulisi panostaa entistä enemmän aineettoman pääoman kehitykseen? Tätä kysymystä miettivät varmasti monet organisaatiot. Luonnollisesti taloudellisia panostuksia pyritään tekemään sen takia, että niistä saataisiin hyötyä organisaatiolle tulevaisuudessa. Esimerkiksi henkilöstön kehittämiseen menevät panostukset johtavat yleensä toiminnan laadun, asiakastyytyväisyyden ja organisaation tehokkuuden parantumiseen (Lönqvist ym. 2005, 63). Organisaatiot pyrkivät kehittämään aineetonta pääomaa ainakin osittain siis siksi, että kehityksen odotetaan parantavan organisaation suorituskykyä. Aineettoman pääoman vaikutuksia organisaation suorituskykyyn tarkastellaan myöhemmin tässä työssä omassa kappaleessaan.

Tietenkin löytyy sellaisia organisaatioita, joissa aineeton pääoma on oikeastaan ainoa merkittävä asia. Tällaisia organisaatioita ovat asiantuntijaorganisaatiot, jotka tarjoavat nimensä mukaisesti pelkästään tietynlaisia palveluita asiakkailleen. Palvelut ovat luonteeltaan aineettomia. Näillä organisaatiolla esimerkiksi työntekijöiden asiantuntemus ja osaaminen on sellainen asia, jota ilman alalla ei voi palveluita asiakkailleen tuottaa. (Roos ym. 2006, 8.)

3.1 Henkilöstön merkitys organisaatiolle

Ilman henkilöstöä eivät monet organisaatiot voisi toimia ollenkaan. Henkilöstöllä on suuri merkitys monen organisaation kannalta. Seuraavissa kappaleissa paneudutaan tarkemmin henkilöstöön liittyviin asioihin, joilla on merkitystä organisaation kannalta. Tähän yhteyteen kuuluisi myös asiakassuhteiden ja maineen merkitys organisaatiolle. Näitä asioita olen kuitenkin käsitellyt jo aiemmin edellisessä luvussa suhdepääoman alla. Näitä asioita en tässä yhteydessä enää uudestaan käsittele.

Osaaminen ja koulutus

Henkilöstön osaaminen ja koulutustausta ovat molemmat merkittävässä roolissa organisaation menestymisen kannalta. Tärkeätä on pyrkiä löytämään oikeanlaiset työntekijät oikeanlaisiin heille sopiviin tehtäviin. Henkilöstön osaamista täytyy kehittää, jotta organisaation toimintakin parantuisi. Henkilöstö on saanut osan osaamisestaan jo koulutuksen kautta. Kaikkea koulutus ei voi tietenkään opettaa, ja siksi loput asiat opitaan käytännössä työtä tekemällä. Kokonaisosaaminen syntyy siis saadun työkokemuksen kautta. (Lönnqvist ym. 2005, 32-33)

Henkilöstön osaamisen merkitystä korostaa nykyisin se, että teknologian kehittymisen myötä henkilöstöltä vaaditaan paljon. Kehittyntä teknologiaa tulisi pyrkiä hyödyntämään mahdollisimman hyvin, ja se aiheuttaa henkilöstön osaamisen tarpeen. Organisaatioiden kansainvälistyminen vaatii työntekijöiltä valmiutta muutoksiin ja osaamista toimia jopa globaalissa organisaatiossa. Nämä asiat korostavat henkilöstön merkitystä organisaatioissa. (Lönnqvist ym. 2005, 62.)

Henkilöstön koulutus on hyvin merkittävä asia organisaation kannalta. Se liittyy läheisesti osaamiseen. Koulutuksen avulla osaamista on helpompi kehittää. Henkilöstön koulutustasolla on merkitystä organisaation toiminnan kannalta. Hyvin ja korkeasti koulutetut työntekijät vaikuttavat positiivisesti organisaation imagoon ja maineeseen työnhakijoiden ja asiakkaiden keskuudessa. (Lönnqvist ym. 2005, 37.)

Työilmapiiri

Henkilöstöön liittyvä, ja sen toiminnasta riippuva työilmapiiri on merkittävä asia organisaation kannalta. Työilmapiiri ja sen laatu vaikuttavat suoraan organisaation toimintaan ja menestymiseen. Hyvä työilmapiiri helpottaa henkilöstön toimintaa ja käyttäytymistä organisaatiossa. Siten he pystyvät keskittymään omaan työtehtäviinsä ja organisaation toiminta helpottuu. (Lönqvist ym. 2005, 44.)

Huono työilmapiiri vaikuttaa organisaatioon luonnollisesti toisin päin. Huonossa työilmapiirissä henkilöstö ei pysty keskittymään täysin työtehtäviinsä, ja organisaation toiminta kärsii. Siksi nykyisin monet organisaatiot panostavatkin työilmapiiriinsä ja pyrkivät pitämään sen kunnossa. Tähän liittyen monet organisaatiot tekevätkin erilaisia työtyytyväisyyskyselyitä parantaakseen työilmapiiriä. (Lönqvist ym. 2005, 44; Kujansivu ym. 2007, 58.)

3.2 Aineeton pääoma erilaisissa organisaatioissa

Aineettoman pääoman merkitys ei ole samanlainen eri tyyppisissä organisaatioissa. Seuraavissa kappaleissa tarkastelen aineettoman pääoman merkitystä erilaisissa organisaatiomuodoissa.

Pörssiyhtiöt

Aineettoman pääoman merkityksen pörssiyhtiöissä voidaan sanoa olevan muita organisaatioita suurempi. Jo vuosia sitten ovat useat tutkijat huomanneet, ettei pörssiyhtiöiden markkina-arvo (Osakkeen keskimääräinen kurssi x osakkeiden lukumäärä) ole enää sama kuin arvo kirjanpidon mukaan laskettu arvo (Ojala 2008, 29).

Pörssiyhtiön arvoon eli osakkeen arvoon vaikuttavat aineettoman pääoman osat alueet, ja niihin liittyvät mahdolliset muutokset. Esimerkiksi maine on yksi asia, joka vaikuttaa helposti pörssiyhtiön osakkeen arvoon. Pörssiyhtiön ulkoinen viestintä ja sen julkistamat tiedotteet vaikuttavat arvoon. Näistä esimerkkeinä voi mainita vaikka Nokian julkistamat tiedotteet tulevista irtisanomisista ja työntekijöiden vähentämisistä säästösyistä. Tällaiset tiedotteet harvoin vaikuttavat positiivisesti, ja siten myös niiden merkitystä on huomioitava. (Roos ym. 2006, 9-11.)

Maineen lisäksi pörssiyritysten osakkeiden arvoon vaikuttavat organisaation markkinoille tuomat uudet tuotteet tai innovaatiot, ja kuinka organisaatio toimii niiden avulla paremmin kuin kilpailijansa. Aineettomien tekijöiden merkitys pörssiyritysten markkina-arvosta on todella merkittävä. USA:ssa isojen pörssiyritysten markkina-arvosta jopa 75% muodostuu aineettomista resursseista. Tähän lukeutuu edellä mainittujen asioiden lisäksi organisaation brändi. Esimerkkinä voikin mainita brändistään tunnetun Applen, jonka arvosta lasketaan jopa 95% tulevan erilaisista aineettomista resursseista. (Ojala 2008, 29.)

Pörssiyrityksen yhtenä tavoitteena on pyrkiä lisäämään omistajiensa arvoa, ja se onnistuu saamalla heille mahdollisimman hyvät tuotot osakkeidensa kautta. Tähän tavoitteeseen päästäkseen pörssiyrityksen täytyy huomioida osakkeiden arvoon vaikuttavia tekijöitä. Tietysti liiketoiminnassa tapahtuvat asiat ja voiton tai tappion tekeminen ovat asioita, jotka vaikuttavat tähän, mutta juuri edellä mainittuja asioita tulisi huomioida. (Roos ym. 2006, 9-11.)

Muut yritykset

Aineettoman pääoman merkitys listaamattomissa organisaatioissa ei ole aivan yhtä yksiselitteinen kuten pörssiyrityksissä. Kuitenkin aineettoman pääoman merkitys on tärkeää näissäkin organisaatioissa. Kuten jo edellä mainitsin, on organisaation toimialalla vaikutusta aineettoman pääoman merkitykseen. Tähän liittyen myös organisaation koko vaikuttaa merkitykseen. Pienemmät organisaatiot ovat hyvin riippuvaisia esimerkiksi inhimillisestä pääomasta, ja juuri yhden hengen yritykset rakentuvat yleensä pelkästään aineettomasta pääomasta, mihin kuuluu yrittäjän oma osaaminen sekä verkostoitumis- ja yhteistyötaidot. Tähän samaan kuuluu myös aiemmin mainitsemani asiantuntijaorganisaatiot. Organisaation yhtiömuodolla katsotaan olevan merkitystä. Esimerkiksi henkilöyhtiöt voivat monesti olla juuri edellä mainittuja asiantuntijaorganisaatioita, ja niiden toiminta perustuu henkilöstön osaamiseen. (Roos ym. 2006, 11.)

Suuremmissa organisaatioissa aineettoman pääoman merkitys ei liity pelkästään inhimilliseen pääomaan, vaan mukaan tulevat myös erilaiset prosessit ja toimintatavat. Myös työntekijöiden johtaminen ja selkeät pelisäännöt organisaation sisällä helpottavat kyseisen organisaation toimintaa. Näitä asioita on havaittavissa esimerkiksi isommissa osakeyhtiöissä. (Roos ym. 2006, 11.)

Julkishallinto ja voittoa tavoittelematon organisaatio

Julkishallinnon ja voittoa tavoittelemattoman organisaation puolella aineettoman pääoman merkitys on hyvin samankaltainen kuin edellisen tyyppisissä organisaatioissa. Varsinkin julkishallinnossa viime vuosien aikana tapahtuneet uudistustoimenpiteet ovat aiheuttaneet organisaatioissa pohdintaa kuinka toimintatapoja voisi kehittää palvelujen parantamiseksi. Nämä organisaatiot eivät siis tavoittele mahdollisimman suuren voiton tekemistä, vaan tavoite on saada tuotettua mahdollisimman hyviä palveluita niitä tarvitseville. Julkishallinnon organisaatioissa ja toimintatavoissa löytyy varmasti kehitettävää, jotta palvelut toimisivat sulavammin ja asiakaslähtöisemmin. Työntekijöiden kouluttaminen on yksi tapa kehittää näitä toimintoja. (Roos ym. 2006, 12.)

Tähän organisaatiotyyppiin kuuluvat myös erilaiset yhdistykset. Varsinkin yhdistyksissä aineeton pääoma on suuressa roolissa. Yhdistyksen jäsenet merkitsevät paljon yhdistykselle, ja ilman niitä se ei voisi toimia. Yhdistyksen johdossa olevat henkilöt tuovat tärkeää osaamista yhdistykselle ja edesauttavat sen toimintaa. (Roos ym. 2006, 12.)

Edellisten perusteella voidaan sanoa, että julkistenkin palveluiden puolella aineettomat resurssit ovat aivan yhtä tärkeitä kuin muillakin organisaatiotyypeillä. Julkisissa palveluissa ei juuri muuta omaisuutta olekaan kuin organisaation ihmiset ja heidän osaamisensa. Osaamispääoman tehokkaalla johtamisella ja kehittämällä pystytään vaikuttamaan henkilöstöön liittyviin kustannuksiin sekä organisaation tuottavuuteen. Nykyisin julkisen hallinnon organisaatiot pyrkivätkin panostamaan näihin asioihin. (Ojala 2008, 35.)

3.3 Organisaation suorituskyky

Tässä kappaleessa perehdytään itsessään hieman organisaation suorituskykyyn ja sen määrittelyyn. Tämän jälkeen tarkastellaan aineettoman pääoman vaikutuksia suorituskykyyn ja kuinka aineeton pääoma siihen liittyy. On sanomattakin selvää, että edellä käsiteltyjen asioiden pohjalta voi ennakoitavasti jo sanoa, että ainakin osa aineettoman pääoman osa-alueista ja tekijöistä liittyvät joko suoraan tai epäsuorasti organisaation suorituskykyyn.

”Organisaation suorituskyvyllä tai liiketoiminnan suorituskyvyllä tarkoitetaan jonkin organisaatioyksikön menestymistä ja tuloksenteokkyä valituista näkökulmista tarkasteltuna” (Lönqvist, Kujansivu, Antikainen 2006, 19).

Suorituskyvyn voidaan katsoa koostuvan ainakin seuraavista tekijöistä:

1. Vaikuttavuus
2. Tehokkuus
3. Laatu
4. Tuottavuus
5. Työelämän laatu
6. Kannattavuus
7. Innovatiivisuus

(Lönqvist ym. 2005, 74).

Termi suoritus tarkoittaa enemmänkin tapahtuneita asioita ja tuloksia, kun taas suorituskyky kuvastaa parasta mahdollista suoritusta (Lönqvist ym. 2006, 19). Suorituskyky nähdään organisaatiossa myös erittäin moniulotteisena asiana. Puhuttaessa suorituskyvystä, tulee huomioida kaikki organisaation tärkeimmät sidosryhmät sekä heidän tarpeensa. Ei riitä pelkästään asiakkaiden huomiointi, vaan myös organisaation työntekijät ja johto täytyy huomioida, jotta suorituskyky voitaisiin maksimoida. (Lönqvist ym. 2006, 19.)

On myös tärkeä tietää, että eri sidosryhmät voivat ymmärtää suorituskyvyn eri tavoin. Tämä voi johtua siitä, että sidosryhmien tavoitteet ovat ristiriidassa keskenään. Tämän takia nykyisin onkin yleistynyt tapa, jolla organisaation suorituskykyä tarkastellaan useasta eri näkökulmasta. Tähän tunnetuin lähestymistapa on Kaplanin ja Nortonin esittämä Balanced Scorecard –malli, jossa suorituskykyä voidaan tarkastella talouden, asiakkaan, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulmista. (Lönqvist ym. 2006, 20.) Tässä työssä tarkoitukseni ei ole kuitenkaan perehtyä tarkemmin kyseiseen Balanced Scorecard –malliin, mutta mainitsin sen suorituskyvyn yhteydessä, koska sitä käytetään nykyisin miltei jokaisessa organisaatiossa suorituskykyä mitattaessa.

Aineettoman pääoman vaikutukset suorituskyyyn

Aineeton pääoma vaikuttaa parantavasti organisaation suorituskyyyn. Varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa aineeton pääoma on hyvin tärkeää. Sillä on merkitystä myös perinteisemmissä tuotanto- tai palveluorganisaatioissa. Nykyisin monien organisaatioiden menestys riippuu suurelta osin aineettoman pääoman johtamisesta. (Lönqvist ym. 2006, 26). Aineettoman pääoman johtamista työssä käsitellään seuraavassa kappaleessa.

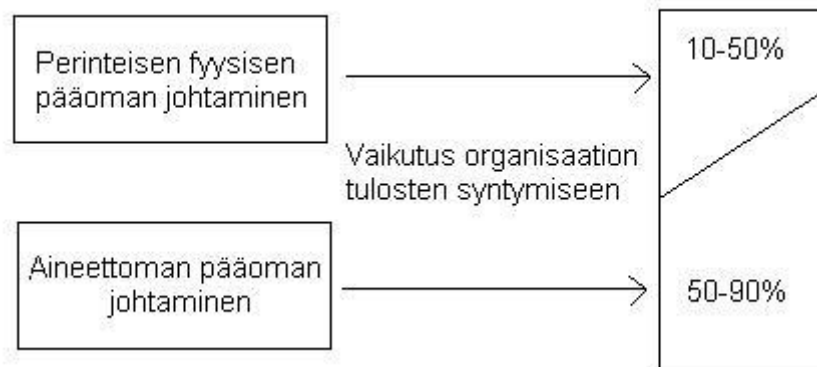
Edellä mainituissa asiantuntijaorganisaatioissa aineettoman pääoman tekijät korostuvat. Voikin sanoa, että näissä organisaatioissa henkilöstön osaamisella on suuri merkitys organisaation suorituskyyyn ja menestyksen kannalta (Lönqvist ym. 2006, 27). Asiantuntijaorganisaatioissa osaamispääoma on niin sanotusti työntekijöiden päänsisällä olevaa tietoa ja osaamista. Tämän osaamisen työntekijät ovat hankkineet kouluttautumalla alalle ja saamalla työkokemusta kyseisistä asiantuntijatehtävistä. Näillä tiedoilla ja taidoilla työntekijät pystyvät toimimaan organisaation asiantuntijoina, ja siten parantamaan suorituskyyä. Tätä osaamispääomaa on vaikea mitata rahassa. Sen tärkeys korostuu etenkin suorituskyyyn kannalta.

Tässä yhteydessä mainitsin osaamisen esimerkkinä sen vaikutuksista suorituskyyyn asiantuntijaorganisaatioissa. Tämä ei tarkoita kuitenkaan sitä, että se vaikuttaisi pelkästään näissä organisaatioissa. Myös muissa organisaatioissa osaamisen merkitys suorituskyyyn on suuri. Otin tämän organisaatiotyypin esille siksi, koska siinä merkitys korostuu entisestään.

Aineeton pääoma vaikuttaa suorituskyyyn kautta myös suoraan organisaation kannattavuuteen. Tämä voi tulla esille esimerkiksi brändin avulla. Aineettomaksi pääomaksi katsottu brändi edesauttaa organisaation tuotteiden ja palveluiden myyntiä. Hyvästä brändistä asiakkaat maksavat mahdollisesti enemmän kuin tuotteesta tai palvelusta ilman brändiä. Brändi liittyy myös edellä käsitelyihin asiantuntijaorganisaatioihin. Mikäli organisaatiolla on hyvä maine, ja sen asiantuntijat ovat arvostettuja, vaikuttaa se organisaation kannattavuuteen parantuneena myyntinä ja kysynnän lisääntymisenä kyseiselle organisaatiolle. (Lönqvist ym. 2005, 77.)

3.4 Aineettoman pääoman johtaminen

Aiemmin käsiteltyjen asioiden perusteella on jo todettu aineettoman pääoman merkityksen olevan organisaatiolle suuri. Jotta aineettomasta pääomasta saataisiin enemmän hyötyä, tulee organisaatioiden tietää kuinka aineetonta pääomaa johdetaan. Aineettoman pääoman oikeanlaisella johtamisella organisaatio saa parhaimman hyödyn aineettomista resursseistaan ja siten myös edellisessä kappaleessa käsitelty suorituskyky paranee. Tässä kappaleessa perehdytään aineettoman pääoman johtamisen käsitteeseen. Esittelen myös erilaisia tapoja olemassa olevista järjestelmistä, joilla aineettoman pääoman johtamista voidaan kehittää. Seuraavassa kuviossa 3 kuvataan aineettoman pääoman johtamisen merkitystä organisaation menestymiseen.



KUVIO 3. Aineettoman pääoman ja perinteisen fyysisen pääoman roolit organisaation tulosten muodostumisesta (Lönnqvist ym. 2006, 26)

Aineettoman pääoman johtamisen käsite ja tavoitteet

Aineettoman pääoman johtamisella tarkoitetaan johtamisen osa-aluetta, joka keskittyy organisaation aineettomien resurssien hyödyntämiseen liiketoiminnassa (Lönnqvist ym. 2005, 99). Organisaatioiden tulisivikin varmistua siitä, että ne hyödyntäisivät käytössään olevat aineettomat resurssit mahdollisimman tehokkaasti. (Kujansivu ym. 2007, 55). Tähän apuna käytetään aineettoman pääoman johtamista. Johtamisessa on siis kyse tavallisesta johtamisesta, jossa johtamisen kohde on aineeton. Aineettoman pääoman johtaminen on haasteellista vaikeasti hahmotettavan luonteensa vuoksi. Aineettoman pääoman johtamista ei katsota erilliseksi toiminnoksi, vaan se kuuluu osaksi organisaation muuta johtamisjärjestelmää. Kuten jo tämän kappaleen

johdantokappaleessa mainitsin, aineettoman pääoman johtamisella pyritään saavuttamaan organisaatiolle parempaa suorituskykyä ja taloudellista menestystä.

Aineettoman pääoman johtamiselle löytyy organisaatiossa monia syitä ja tavoitteita.

Tässä lueteltuja syitä voivat olla esimerkiksi:

- toiminnan laadun, asiakastyytyvyyden tai liiketoimintaprosessien tehokkuuden parantuminen
- yrityksen kasvun tai arvon nousun tukeminen
- kilpailukyvyyn tai –edun parantaminen
- strategisen muutosten toteuttaminen
- liiketoiminnan uudistaminen ja kehittäminen
- yrityksessä olevan tiedon hallinta

(Kujansivu ym. 2007, 55).

Edellä mainittujen syiden perusteella voidaan siis sanoa, että syyt aineettoman pääoman johtamiselle vaihtelevat yksittäisistä asioista laajempiin strategisiin tavoitteisiin. Aineettoman pääoman johtaminen on hyvin haastavaa ja resursseja vievää toimintaa. Haasteellisuus johtuu paljolti siitä, että johtamisen kohteet ovat luonteeltaan aineettomia, ja siten vaikeasti hallittavia. Esimerkiksi osaaminen ja imago ovat vaikeasti hallittavia asioita. Lisäksi haasteena voivat olla organisaation sisäiset haasteet:

- on puute ajasta (operatiivisten tehtävien aiheuttama kiire)
- puuttuu osaavia työntekijöitä
- ilmenee muutosvastarintaa
- saatavia tuloksia tai hyötyjä on vaikea ymmärtää tai nähdä etukäteen
- suora keskustelu, uusien asioiden oppiminen ja vanhojen asioiden poisoppiminen saattaa olla vaikeaa

(Kujansivu ym. 2007, 56).

Kriittisesti ajateltuna aineettoman pääoman johtamista voidaankin pitää hyvin vaikeana ja lähes mahdottomana. Käytännössä asiat painottuvat kuitenkin hyvin konkreettisiin asioihin. Osa aineettoman pääoman johtamiseen liittyvistä asioista voivat tulla hyvin luonnollisesti. (Lönneqvist ym. 2005, 100.) Haasteet tulee kuitenkin huomioida, ja niiden perusteella aineettoman pääoman johtaminen ei onnistu ainakaan täysin ilman sen pohtimista ja suunnittelua.

Erilaiset toteutustavat ja ulottuvuudet

Aineettoman pääoman johtamiselle on monia erilaisia toteutustapoja. Tavat vaihtelevat organisaation mukaan, johon vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi organisaation toimiala, koko, johtamiselle asetetut tavoitteet sekä käytössä olevat resurssit, työkalut ja toimintatavat. Aineettoman pääoman johtaminen edellyttää, että organisaatiolla on käytössään oikeanlaisia toimintatapoja ja työkaluja. Niiden avulla se pystyy helpommin kehittämään aineetonta pääomaa. (Kujansivu ym. 2007, 56-57.) Seuraavassa taulukossa 2 on esimerkkejä aineettoman pääoman johtamiseen liittyvistä toiminnoista ja työkaluista.

TAULUKKO 2. Esimerkkejä aineettoman pääoman johtamiseen liittyvistä toiminnoista ja työkaluista (Kujansivu ym. 2007, 58)

Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma
-kehityskeskustelut	-asiakastyytyväisyyskysely	-projektin ja prosessin seuranta
-henkilökunnan räätälöity - koulutus	-partnerikyselyt	-prosessikuvaukset
-osaamisen kartoitus	-bränditutkimukset	-työtyytyväisyyskysely
-henkilöstöresurssiraportit	-asiakaspalautejärjestelmä	-ilmapiirikysely
-360-asteen arvioinnit	-brändin mittausjärjestelmä	-vuosikello
-palkitsemisjärjestelmä	-CRM-järjestelmä	-vision näkyväksi tekeminen
	-kilpailija-analyysit	-arvojen ja kulttuurien jalakauttaminen
		-strategiakartta

Aineettoman pääoman johtaminen voidaan jakaa ja vastuuttaa eri tavoin. Sitä varten voidaan palkata erikseen henkilö, esimerkiksi chief knowledge officer tai aineettoman pääoman johtaja. Tällöin kyseisen henkilön pääasiallisiin työtehtäviin kuuluu johtaa ja kehittää organisaatiolle tärkeitä aineettomaan pääomaan liittyviä asioita. Nykyisin etenkin suuremmissa organisaatioissa tällainen henkilö tai ryhmä on palkattu aineettoman pääoman johtamista varten. (Lönqvist ym. 2005, 102.)

Pienemmissä organisaatioissa aineettoman pääoman johtaminen työllistää yhtä tai useampaa henkilöä kokopäiväisesti. Nämä tehtävät sisällytetäänkin yleensä eri osastojen päälliköiden tehtäviin. Käytännössä siis eri osastojen johtajat huolehtivat aineettoman pääoman johtamisesta osana muita työtehtäviään. Esimerkiksi henkilöstöpäällikkö voi vastata osaamisen kehittämisestä ja markkinointipäällikkö brändin johtamisesta. (Kujansivu ym. 2007, 58-59.)

Eräs tapa toteuttaa aineettoman pääoman johtamista on käyttää hyödykseen ulkopuolisten asiantuntijoiden palveluita. Näitä voivat olla erilaiset konsultit, jotka tarjoavat palveluinaan aineettoman pääoman johtamiseen liittyviä palveluita. Tämä voi olla hyvä vaihtoehto, mikäli organisaation sisällä ei ole tarpeeksi osaamista tai aikaa kehittää aineettoman pääoman johtamista sisäisesti. Siksi voikin olla hyvä vaihtoehto ostaa palvelut ulkopuoliselta taholta. (Lönngqvist ym. 2005, 103.)

Aineettoman pääoman johtamiselle on määritelty kaksi osa-aluetta. Osa-alueet ovat ohjaaminen ja kehittäminen (Kujansivu ym. 2007, 60). Ohjaaminen katsotaan olevan strategisen tason toimintaa. Siinä keskitytään aineettomiin resursseihin liittyvien toimintojen arvioimiseen ja ohjaamiseen suhteessa organisaation visioon sekä strategiaan. Kehittäminen taas toteutuu toiminnallisella tasolla. Sen kohteena ovat aineettomaan pääomaan liittyvien toimintojen kehittäminen käytännössä. Kyseiset osa-alueet linkittyvät kiinteästi toisiinsa, ja ne eivät ole itsenäisiä asioita. (Lönngqvist ym. 2005, 101.)

Organisaation johtamisjärjestelmän kehittämistavat

Yksi tapa aineettoman pääoman johtamiseksi on käyttää organisaatiossa siihen erityisesti suunniteltuja malleja. Näiden mallien avulla pyritään huomioimaan aineettomaan pääomaan ja sen johtamiseen liittyviä erityispiirteitä. Kyseisiä malleja löytyy runsaasti, ja niistä on mainittu esimerkkejä myöhemmin seuraavassa taulukossa 3. Kaikki malleista eivät tarjoa kokonaisvaltaisia kaikkia osa-alueita huomioivia ratkaisuja, mutta osassa malleista tämä taas on mahdollista. Kokonaisvaltaiset mallit tarjoavat kattavan ja systemaattisen lähestymistavan johtamisprosessille. Niiden avulla aineetonta pääomaa on helpompi kehittää, ja ne helpottavat esimerkiksi raportointiin liittyviä asioita. (Kujansivu ym. 2007, 61.)

TAULUKKO 3. Esimerkkejä aineettoman pääoman johtamista tukevista malleista. (Kujansivu ym. 2007, 62)

Mallin nimi	Keskeinen käyttötarkoitus
Intangible Assets Monitor	Moniulotteinen mittaristomalli
Calculated Intangible Value	Tunnusluku, rahamääräinen arvon mittaaminen
Navigator	Moniulotteinen mittaristomalli
Meritum-malli	Kokonaisvaltainen johtamismalli
Tanskan-malli	Raportointi, myös kokonaisvaltainen johtamismalli
Value Chain Scoreboard	Moniulotteinen mittaristomalli
Intangibles Scoreboard	Rahamääräisen arvon määrittäminen
Value Added Intellectual Coefficient	Tunnusluku aineettoman pääoman suorituskyvylle
Knowledge Audit Cycle	Kokonaisvaltainen (pääpiirteittäinen) johtamismalli
Henkilöstötilinpäätös	Henkilöstöä koskevien asioiden mittaaminen ja raportointi

Kyseinen taulukko 3 havainnollistaa sen, että olemassa on erilaisia valmiita malleja aineettoman pääoman johtamiseksi. Työssäni ei ole kuitenkaan tarkoituksenmukaista käsitellä jokaista mallia tarkemmin erikseen, vaan tuoda esille se, että erilaisia vaihtoehtoja on olemassa.

Aina ei ole kuitenkaan järkevää tai luonnollista kehittää edellä mainittua kokonaisvaltaista järjestelmää aineettoman pääoman johtamista varten. Syitä tähän voivat ovat ajan tai resurssien puute. Etenkin pienemmissä organisaatioissa ei kannata kehittää liian raskasta johtamisjärjestelmää organisaation kokoon nähden. Tällaisissa organisaatioissa onkin järkevämpää keskittyä vain tiettyihin aineettoman pääoman osa-alueisiin tai niiden menestystekijöiden johtamiseen. Keskittymisen kohteiksi tulisi valita aina organisaatiolle tärkeät asiat. Yleensä aineettoman pääoman johtaminen on nopeampaa yksittäisistä asioista käsin kuin koko kokonaisuuden johtaminen. (Kujansivu ym. 2007, 63.)

Edellä mainittu yksittäisen aineettoman pääoman menestystekijöiden johtamisen lähestymistapa voi tulla kyseeseen silloin, jos kokonaisvaltaista mallia käytettäessä on havaittu, että jokin tietty aineeton menestystekijä tarvitsee tarkempaa tarkastelua ja syventymistä. Yksittäisen menestystekijän kehittäminen on järkevää silloin, kun se edesauttaa jonkin tietyn erityisalueen henkilöä. Tästä esimerkkinä henkilöstöpäällikkö, joka haluaa keskittyä erityisesti henkilöstön osaamisen kehittämiseen tai markkinointipäällikkö, joka vastaavasti on kiinnostunut organisaation brändeistä tai asiakasyytyväisyydestä. Tässä tavassa positiivisena puolena on se, että kun keskitytään tiettyihin osa-alueisiin, voivat ne kehittyä merkittävästi ja saavuttaa hyviä tuloksia organisaation kannalta. Asian kääntöpuolena täytyy kuitenkin muistaa ne osa-alueet, jotka jäävät tarkemman keskittymisen ulkopuolelle. Niiden kanssa kehitys voi olla päinvastainen. (Kujansivu ym. 2007, 63-64.)

Yksi vaihtoehto aineettoman pääoman johtamisen järjestämiselle on linkittää aineettomien menestystekijöiden johtaminen jo olemassa oleviin johtamisjärjestelmiin. Mikäli yrityksessä on ollut jo käytössä hyväksi ja toimivaksi havaittu johtamisjärjestelmä, on tarpeetonta kehittää sen rinnalle toista päällekkäistä aineettoman pääoman johtamisjärjestelmää. Siksi aineettoman menestystekijät kannattaakin liittää jo olemassa oleviin johtamisjärjestelmiin. Useat johtamisjärjestelmät käsittelevät organisaation toimintaa laajasti, ja osa aineettomista menestystekijöistä saattaa jo kuulua entuudestaan järjestelmään. (Kujansivu ym. 2007, 64.)

Liitettäessä aineettoman pääoman menestystekijät jo olemassa olevaan järjestelmään säästytään monilta asioilta. Vältetään esimerkiksi päällekkäisen tai jopa ylimääräisen työn tekeminen, ja näiden ansiosta saadaan aikaiseksi säästöjä organisaatiossa. Tämä on helpompi tapa myös henkilöstön kannalta. On helpompi saada jo tuttuun järjestelmään liitettyä uutta asiaa, kuin että alettaisiin opetella täysin uutta järjestelmää. Tällä tavoin vältetään mahdolliselta henkilöstön vastarinnalta tai tyytymättömyydeltä, jota voi aiheutua uuteen järjestelmään siirryttäessä. (Kujansivu ym. 2007, 64.)

3.5 Aineettoman pääoman riskit organisaatiolle

Viimeisenä asiana kolmannessa luvussa käsittelen aineettomaan pääomaan liittyviä riskejä. Tässä kappaleessa erittelen riskien merkitystä organisaation kannalta.

Aineettoman pääoman merkitystä tarkasteltaessa on huomioitava niihin liittyvät riskit, ja niiden vaikutukset organisaatioon. Riskeillä liiketoiminnassa tarkoitetaan mahdollisesti tapahtuvaa asiaa, joka vaikeuttaa tai heikentää organisaation toimintaa ja siten sen tehokkuutta. Riskin mahdollisuus aiheutuu, kun päätetään tehdä jokin asia uudella tai erilaisella tavalla kuin ennen. Riskien ottaminen on kuitenkin yleistä liiketoiminnassa ja niiden ottaminen on usein välttämätöntä. Riskien ottaminen ei ole aina negatiivista, ja siksi harkittuja riskejä otetaan. Onnistuessaan riskin ottaminen voi olla hyvinkin kannattavaa organisaatioille. Liiketoiminnassa tapahtuneiden riskien seuraamuksia pyritään minimoimaan erilaisin vakuutuksin, mutta kaikkia tai kaikkiin riskeihin vakuutuksia ei kuitenkaan välttämättä löydy. Seuraavassa käsittelen organisaatioon ja sen aineettomaan pääomaan liittyviä riskejä tarkemmin. (Lönqvist ym. 2005, 66.)

Ensimmäisenä riskinä organisaatiossa ovat riippuvuuksiin ja vastuisiin liittyvät riskit. Aineettoman pääoman kannalta riippuvuuden riskit liittyvät imagoon, brändiin tai sidosryhmäsuhteisiin. Sidosryhmäsuhteisiin liittyvä riippuvuusriski voi aiheutua esimerkiksi mahdollisen alihankkijasuhteen kautta. Tähän liittyvä riski tarkoittaa käytännössä sitä, että alihankkija ei pystyisikään suoriutumaan sovituista toimituksista. Tästä aiheutuu riski tilaavalle organisaatiolle. Vastuisiin liittyvät riskit liittyvät taas luottamukseen ja etenkin sidosryhmien kanssa tehtyihin sopimuksiin. Näihin sopimuksiin liittyy riskejä siinä tapauksessa, mikäli jokin osapuoli tekee sopimusrikkomuksen ja siten aiheuttaa toiselle vahinkoa. Tästä voi seurata jopa mahdollisia vahingonkorvauksia sen aiheuttaneelle organisaatiolle. Tämän takia kaikki sopimukset tulisi tehdä tarkasti, ja pyrkiä ennakoimaan mahdolliset rikkeet. Edellä mainitut rikkeet heikentävät luottamusta, ja maine kärsii muiden eri sidosryhmien keskuudessa. (Desouza 2007, 88-89.)

Maine on yksi keskeisimmistä organisaation aineettoman pääoman tekijöistä. Sitä pidetään yhtenä suurimpana yksittäisenä riskitekijänä organisaation kannalta. Onkin hyvin epätodennäköistä, että organisaatio pystyy välttämään kaikki negatiivisesti maineeseen liittyvät asiat. Negatiiviset asiat jäävät myös helpommin mieleen kuin positiiviset, ja varsinkin mediassa negatiivisia asioida usein suurennellaan ja uutisoi-

daan paljon. Maineeseen negatiivisesti vaikuttavia asioita voivat olla esimerkiksi suuret skandaalit organisaation sisällä. Sisäisiä skandaaleja ovat yleensä suuret irtisanomiset tai työntekijöiden lakkoilut. Tämän takia irtisanomisia tulisi miettiä tarkkaan. Ne tulisi hoitaa niin hyvin, ettei niistä ei aiheutuisi ongelmia organisaatiolle. Myös epäonnistuneet mainoskampanjat voivat heikentää organisaation mainetta. (Lönqvist ym. 2005, 69.)

Organisaation maine on kokoajan vaarassa toimittaessa eri sidosryhmien edustajien kanssa. On tärkeä huomata, että pitkään jatkunut tyytymättömyys sidosryhmien keskuudessa heikentää hyvää mainetta. Tämä voi usein jäädä huomaamatta organisaatiolta. Kaikkia osapuolia ei voi tietenkään miellyttää täysin, mutta siihen tulisi kuitenkin pyrkiä. Organisaation kannattaa pyrkiä kuuntelemaan eri osapuolia ja mukauttaa toimintaansa heidän mielipiteidensä mukaisiksi mahdollisuuksien mukaan. Joskus on kuitenkin pakko tehdä rohkeita ratkaisuja, mutta kannattaa kuitenkin muistaa, että maineen menetys organisaatiolle on iso asia ja se voi todella vaikeuttaa sen toimintaa tulevaisuudessa. (Lönqvist ym. 2005, 69-70.)

Aineettomaan pääomaan kuuluva henkilöstö ja sen toiminta aiheuttaa organisaatiolle erilaisia riskejä. Tässä asiassa riskien mahdollisuus alkaa heti rekrytointivaiheessa. Rekrytoinnissa oleva riski on se, että organisaatioon rekrytoidaan vääränlainen henkilö ja sitä kautta myös vääränlaista osaamista. Tällainen riski pääsee tapahtumaan, mikäli organisaatiolla ei ole tarpeeksi tietoa millaisia henkilöitä he organisaatioonsa haluavat palkata. Syynä voi olla myös se, että henkilön osaamista ei osata tunnistaa rekrytointiprosessissa. Epäonnistunut rekrytointi aiheuttaa organisaatiolle paljon vaihua ja kuluja. Mikäli palkatun henkilön osaaminen ei ole toivotunlaista, menee kyseen henkilöön käytetty perehdyttäminen hukkaan. Tämä aiheuttaa organisaatiolle lisäkustannuksia. Koko tämä prosessi kuluttaa organisaation henkilöstöä ja siten työilmapiiri voi heikentyä ainakin hetkellisesti ja siten koko organisaation tehokkuus kärsii. (Lönqvist ym. 2005, 70.)

Henkilöstön toimintaan liittyy myös muita riskejä. Niitä voivat olla työntekijöiden oma-toiminen irtisanoutuminen organisaatiosta tai motivaatio-ongelmat. Ääriesimerkkeinä riskeistä voi mainita vielä henkilöstön organisaatiota kohtaan tekemät rikokset ja muut vahingot. Näitä voivat olla tahalliset tietovuodot tai omaisuuden kavaltaminen. Nämäkin asiat tulisi muistaa huomioida myös pienemmissä organisaatioissa. (Lönqvist ym. 2005, 71.)

Edellä mainittuihin henkilöstön toimintaan liittyviin riskeihin voidaan varautua. Tähän liittyen rekrytointivaiheessa kannattaakin tarkastaa huolella työntekijän taustatiedot. Toimenpide on hyvin tärkeä valittaessa oikeaa henkilöä organisaatioon. Tämän jälkeen tietyin väliajoin tehdyt tarkistukset työntekijöiden tyytyväisyydestä edesauttavat ehkäisemään riskejä. Työntekijöiden motivaatio-ongelmiin tai omatoimisiin irtisanoutumiseen vaikuttavat työnantajan järjestämät koulutukset sekä tavoitteiden asettaminen työntekijöille. Tätä kannattaakin käyttää hyödyksi organisaatiossa ehkäistäessä henkilöstöön liittyviä riskejä. (Desouza 2007, 30.)

Henkilöstön toimintaan liittyy läheisesti osaamisen poistumisen riskit. Nykyisin osaaminen ja tieto ovat suuressa roolissa organisaatioissa ja siksi niiden poistuminen aiheuttaa riskin. Pahin riski aiheutuu, jos organisaation tärkeä avainhenkilö poistuu ja siirtyy kilpailevan organisaation palvelukseen. Organisaatio menettää silloin tärkeää osaamistaan ja kilpailija saa käyttöönsä mahdollisesti myös organisaation liikesalaisuuksia avainhenkilön mukana. Liikesalaisuuksien paljastumista voidaan toki yrittää suojata salassapitosopimusten avulla, mutta aina ne eivät ole mahdollisia. (Kujansivu ym. 2007, 43-44.)

Henkilön poistumisesta aiheutuu riski myös silloin, jos työntekijä poistuu työyhteisöstä tiedot ja taitonsa mukanaan. Tätä ennen tulisi pyrkiä siirtämään kyseisen henkilön tiedot muille työntekijöille. Mikäli tämä ei onnistu voi organisaatio pahimmassa tapauksessa menettää entisen työntekijän tiedot ja taidot kokonaan. (Ojala 2008, 36.)

Edellä mainittu riski on yleensä aina olemassa, mutta siihenkin tulisi pyrkiä varautumaan organisaation sisällä. Riskiin voi varautua jakamalla tehtäviä ja vastuita tasaisesti henkilöstölle. Tärkeät tiedot ja osaaminen eivät voi olla ainoastaan yhden henkilön varassa. Näin yhden henkilön poistuminen ei aiheuta merkittäviä ongelmia organisaatiolle. Tämän riskin suuruuteen vaikuttaa tietenkin aina se, millainen henkilö työyhteisöstä on poistumassa ja kuinka helposti hänelle löytyy osaava korvaaja. (Kujansivu ym. 2007, 43-44.)

Poistuneen avainhenkilön korvaamista vaikeuttaa entisestään se, että avainhenkilö on yleensä kokenut henkilö organisaatiossa. Lähivuosina nämä kokeneemmat ikäluokat ovat jäämässä pois työelämästä ja vaikeuttavat organisaatioiden toimintaa. Uuden osaamisen löytäminen onkin organisaatiolle jopa vuosia vievä projekti. Todetakaan myös se, että nykyisellä uudella sukupolvella työ ei ole enää niin korkealla

arvomaailmassa kuin vanhemmilla sukupolvilla. Tämä on asia, joka voi vaikuttaa uuden organisaatiolle tärkeän ja oikean avainhenkilön löytymiseen. (Ojala 2008, 16.)

Viimeisenä käsiteltävänä aineettomaan pääomaan liittyvänä riskinä on investointeihin ja etenkin tuotekehitysinvestointeihin liittyvät riskitekijät. Tuotekehitysinvestoinnit ovat erittäin tärkeitä etenkin teknologiapainotteisilla aloilla. Riskinä niissä on investoinnin aiheuttamat suuret kustannukset heti investoinnin alkuvaiheessa. Riskit kasvavat entisestään mikäli organisaatio joutuu investointia tehdessään turvautumaan vieraseen pääomaan. Näihin investointeihin liittyvät riskit ovat epävarmuutta tulevaisuudesta sekä investoinnin onnistumisesta. Koskaan ei voi varmaksi tietää tuleeko investoinnista hyödyllinen, ja milloin investoinnista tullaan saamaan tuottoja. Investoinnin tekemiseen liittyy myös riskejä kilpailijoihin liittyen. Mikäli uudelle investoinnille ei saa suojaavaa patenttia, pystyy kilpaileva organisaatio hyödyntämään keksintöä ja siten ainakin osa investoinnin arvosta ja hyödystä menetetään. Tämä asia aiheuttaa riskin myös toisinpäin eli jos ei olla tarpeeksi tarkasti otettu selvää jo olemassa olevista patenteista, voi jokin oma investointi loukata toisen tekemää patenttia. Tämä voi pahimmillaan aiheuttaa suuriakin korvauksia patentin haltijalle. Tuotekehitysinvestointien riskit voivat olla suuria, mutta liiketoiminnassa niitä on tapana yleensä ottaa. Tämä on yhtenä edellytyksenä organisaation menestykselle ja kehitymiselle. (Lönngqvist ym. 2005, 72-74.)

3.6 Hiljainen tieto

Aineettoman pääoman yhteydessä on hyvä mainita myös hiljainen tieto, ja sen merkitys organisaatiolle. Hiljaista tietoa on vaikea yksiselitteisesti sanallisesti määrittellä. Sillä tarkoitetaan yleensä ei-sanallista tietämystä, joka tarttuu ihmisille toiminnallisen kokemuksen kautta. Se pohjautuu muun muassa ihmisten ja työntekijöiden arvoihin, käsityksiin, tietotaitoon ja kokemukseen tehdä asioita. Esimerkiksi kokenut ammattilainen tietää kuinka omassa työssään täytyy toimia, jotta halutunlainen tulos saadaan aikaiseksi. (Nonaka ym. 1995, 8; Stähle & Grönroos 2000, 105.)

Hiljaiseen tietoon liittyvät läheisesti aavistukset, oivallukset ja oman vaiston hyödyntäminen. Hiljainen tieto voidaan luokitella kahteen näkökulmaan. Ensimmäinen on tekninen näkökulma. Tähän liittyy kokemuksen mukana opittu tieto tai tekniikka jonkun asian tekemiseksi. Tällaisen taidon omaava henkilö ei yleensä pysty täsmällisesti selittämään periaatteita kuinka hän asiat tekee. Hän vain tietää ja osaa tehdä asiat kokemuksen avulla. Toinen osa on kognitiivinen eli älyllinen näkökulma. Tähän kuu-

luvut kaavat, henkiset toimintamallit, uskomukset ja mielipiteet. Tämän näkökulman avulla edellä mainitut asiat vaikuttavat ihmisen todellisuudenkuvaan ja kuinka nähdä sekä tehdä asioita. (Nonaka ym. 1995, 8; Ståhle ym. 2005, 105.)

Osaavat työntekijät tuovat organisaatioille paljon lisäarvoa, ja heidän omistamansa hiljainen tieto on suuri osa heidän osaamistaan (Puusa ym. 2011, 38). Hiljainen tieto esiintyy käytännössä jokapäiväisessä työssä. Jokaiselle työntekijälle kehittyy oma tietämys siitä kuinka asiat hoidetaan ja on parasta tehdä. Erilaiset toimintatavat työntekijät oppivat yleensä käytännön kokemuksen kautta ja siksi niitä on tärkeä yrittää jakaa ja opettaa myös muillekin työyhteisön jäsenille. (Puusa ym. 2011, 37.)

Hiljaisen tiedon merkityksen ollessa suuri monelle organisaatiolle, onkin moni työyhteisö alkanut tutkia kuinka kokeneiden työntekijöiden hiljainen tieto saataisiin parhaiten hyödynnetyksi. Tähän kuuluu etenkin hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtäminen nuoremmille työntekijöille. Tämä tulisi tapahtua ennen kuin tiedon omaavat työntekijät poistuvat työyhteisöistä. (Ojala 2008, 26.)

Hiljaisen tiedon siirtäminen on aikaa vievä projekti, eikä se ole aina helppoa. Vaikeinta hiljaisen tiedon siirtämisessä on saada tieto sellaiseen muotoon, että kaikki sitä ymmärtäisivät. Paras tapa siirtää hiljaista tietoa on kokemuksen kautta opitut asiat. Tehokkain oppiminen tapahtuu harjoittelun ja virheiden kautta. Siten saadun kokemuksen jälkeen hiljainen tieto saadaan siirrettyä ainakin osittain eteenpäin. Mikäli organisaatio haluaa saada hiljaisen tiedon siirrettyä eteenpäin, tulisi sen järjestää osaavat henkilöt kouluttamaan ja opastamaan uusia työntekijöitä. (Nonaka ym. 1995, 9-10.)

Hiljaista tietoa on käsitelty monissa opinnäytetyössä aiheena sellaisenaan ja ajattelin avata käsitettä hieman myös työssäni. Aion peilata hiljaisen tiedon merkitystä myös case-yritykselleni, ja siksi koen käsitteen selvittämisen olevan tärkeää. Tarkoituksenmukaista ei mielestäni kuitenkaan ole käsitellä sitä liian tarkasti ja siksi yleisempi käsittely tapa on valittu tämän opinnäytetyön yhteyteen.

4 AINEETON PÄÄOMA CASE-YRITYKSESSÄ

Tavoitteenani on jo opinnäytetyön aihetta valittaessa ollut saada työhöni mukaan näkemystä käytännön työelämästä. ”*Empiria tarkoittaa käytäntöä eli reaalimaailmaa, jossa elämme ja jossa ilmiöt tapahtuvat*” (Kananen 2008, 11).

Käsittely alkaa siten, että neljännen luvun alussa esittelen käyttämäni case-yrityksen lyhyesti. Tämän jälkeen käyn läpi haastattelussa saamiani tietoja case-yritykseltä. Tarkoitukseni on paneutua erityisesti saamiini tietoihin yritykseltä, peilata niitä jo aiemmin työssä käsittelemiini asioihin ja tarkastella kuinka asioihin keskitytään case-yrityksessä. Tavoitteenani on ollut selvittää, minkälaiset aineettoman pääoman osatekijät koetaan merkittäväksi case-yrityksen kannalta, ja kuinka ne ovat otettu huomioon yhtiön toiminnassa. Luvun neljä jälkeen esittelen tarkemmin teemahaastattelussa käyttämiäni menetelmiä.

4.1 Case-yrityksen esittely

Perustiedot yrityksestä olen saanut yrityksen internet-sivuilta, ja haastattelun yhteydessä suoraan yrityksen henkilöltä.

Työssä esimerkkinä käyttämäni case-yritys on Kuopiossa sijaitseva asianajotoimisto. Työn ja sen käsittelyn kannalta en pidä merkityksellisenä nimetä yritystä tämän tarkemmin. Tämän vuoksi olen yhdessä case-yrityksen kanssa päättänyt pitää yrityksen työssäni anonyyminä. Siispä olen tähän mennessä kutsunut ja tulen kutsumaan myöhemminkin yritystä työssäni yksinkertaisesti case-yritykseksi. En myös mainitse yrityksen henkilöstön nimiä työssäni.

Virallisena toimialana yrityksellä on kaupparekisterin mukaan asianajopalveluiden tuottaminen ja myyminen. Yrityksen voidaan sanoa siis olevan erityisiä asiantuntijapalveluita tarjoava yritys. Erityispiirteenä ja lisätietona yrityksen toimialaan liittyen mainittakoon, että Suomessa asianajotoimintaan liittyy laki asianajajista. Asianajajaksi henkilö voidaan hyväksyä vain lain määrittelemien edellytyksin. Myös nimikkeet asianajaja ja asianajotoimisto ovat lailla suojattuja siten, että niitä saavat käyttää vain Suomen Asianajajaliittoon hyväksytyt jäsenet. Asianajajaliitto myös valvoo jäseniään siten, että he tarjoavat laadukkaita oikeudellisia palveluita ja noudattavat toiminnassaan hyvää asianajotapaa sekä lakia. (Asianajajaliitto 2012; Laki asianajajista L 1958/496.)

Yritys on perustettu 1970-luvulla, ja tällä hetkellä yritys toimii toimitiloissaan Kuopion keskustassa. Case-yrityksen pääasiallisena toimialueena on Pohjois-Savo, mutta toimeksiantoja on ympäri Suomea. Yrityksessä työskentelee yhteensä kuusi henkilöä, joista kolme ovat asianajajia, yksi lakimies ja kaksi sihteerä. Yrityksen asianajajat kuuluvat Suomen Asianajajaliittoon. Yrityksen henkilöstön koulutusta ja koulutustautaa käsittelen tarkemmin haastattelun purkamisen yhteydessä.

Case-yritys tarjoaa toimialansa mukaan oikeudellisia palveluita yrityksille, yhteisöille ja yksityishenkilöille. Yritys tarjoaa palveluita myös muulla kuin suomen kielellä. Muita kieliä ovat: ruotsi, englanti, saksa ja venäjä. Seuraavassa on listattu yrityksen palveluita tarkemmin. Tiedot olen saanut case-yritykseltä.

Palveluita yrityksille ja yhteisöille

- Liikejuridiikka
- Yritysten perustamisasiat, yhtiöoikeudelliset asiat
- Sopimusasiat, yrityskaupat
- Oikeudenkäynnit ja vaihtoehtoiset riitojen ratkaisut
- Yritysjärjestelyt ja sukupolvenvaihdokset
- Yrityssaneeraus- ja konkurssiasiat
- Rakentamiseen liittyvät asiat
- Työoikeuteen liittyvät asiat
- Immateriaalioikeuteen liittyvät kysymykset, teknologiasopimukset

Palveluita yksityishenkilöille

- Oikeudenkäynnit riita- ja rikosasioissa sekä hallintotuomioistuimissa
- Rakentamiseen ja asuntokauppoihin liittyvät asiat
- Perhe- ja perintöasiat
- Työoikeuteen liittyvät asiat
- Yksityishenkilön velkajärjestelyasiat
- Asiakirjojen laadinta: kauppakirjat, avioehdot, testamentit ym.

Yrityksen asiakaskuntaan kuuluu niin yrityksiä, yhdistyksiä kuin yksityishenkilöitäkin. Vakituksia asiakkaita case-yrityksellä on paljon. Vakiintunutta asiakas-suhdetta kuvastaa hyvin se, että asiakasyritys ottaa aina yhteyttä case-yritykseen, mikäli sen eteen on tullut asia, joka vaatii juridista erityisosaamista (Yrityksen henkilö X 5.9.2012)

4.2 Aineettoman pääoman merkitys case-yritykselle

Haastattelun sisältö

Keskityin haastattelussa erityisesti henkilöstöön ja sen merkitykseen case-yritykselle. Ajattelin henkilöstön olevan todella tärkeä osa tämän tyyppistä yritystä. Asianajotoimistot eivät voisi toimia ilman henkilöstöään ja heidän osaamistaan. Siksi aineettomalla pääomalla on suuri merkitys tämän alan yrityksissä.

Opinnäytetyötäni varten case-yritykseltä saamani tiedot ovat sellaisia, joita yritys on voinut minulle kertoa loukkaamatta salassapitovelvollisuuttaan. Haastatteluni tarkoituksena ei ollut käsitellä luottamuksellisia tai salassapitovelvollisuuden alaisia tietoja, vaan enemmän yleisluonnollisia asioita, jotka liittyvät aineettoman pääoman merkitykseen yrityksessä. Seuraavissa kappaleissa on asioita, jotka perustuvat case-yrityksen edustajan haastatteluun 5.9.2012.

Aineeton pääoma case-yrityksessä yleisesti

Haastattelussa lähdin liikkeelle aineettomasta pääomasta yleisellä tasolla. Selvensin myös haastattelemani henkilölle aineettoman pääoman käsitteen lyhyesti. Kerroin haastatteluun kuuluvat pääteemat, joista aioin häntä haastatella. Yleisesti aineetonta pääomaa pidetään yrityksen puolelta todella tärkeänä. Haastattelemani henkilö totesikin alussa, että juuri aineettoman pääoman osa-alueeseen henkilöstön osaamiseen tämän yrityksen toiminta pitkälti perustuu. Lisätietona hän mainitsi vielä seikan, että esimerkiksi toimitilat ja atk-laitteet ovat vain apuvälineitä. Toiminta perustuu osaamisen ja kokemuksen tuottamaan tietotaitoon.

Henkilöstön osaaminen

Seuraavaksi haastattelu eteni henkilöstön osaamiseen. Osaamiseen case-yrityksessä vaikuttaa suurelta osin henkilöstön koulutustausta. Koulutustustahan case-yrityksen asianajajilla on suoraan laissa määritelty. Heillä täytyy olla ylempi oikeustieteellinen tutkinto sekä työkokemusta itse alalta. Vasta tämän jälkeen henkilö voi suorittaa asianajajatutkinnon ja toimia asianajajana. Case-yrityksessä työskentelevillä sihteereillä on myös koulutus tärkeässä roolissa, mutta suoraa koulutusta työtehtäviin ei ole. Tästä päästäänkin sopivasti seuraavaan asiaan eli työkokemuksen

merkitykseen case-yrityksessä työskenteleville henkilöille ja heidän osaamisensa kehittymiselle.

Työkokemuksen mukana tuoma osaaminen on todella merkittävä asia case-yrityksessä. Yrityksen edustajan mukaan alalle tullaan siten, että vasta valmistunut juristi tulee töihin asianajotoimistoon hankkimaan itselleen työkokemusta. Tämän jälkeen hän voi suorittaa asianajotutkinnon ja pääsee toimimaan ja käyttämään asianajaja-nimikettä. Työkokemuksen tuoman osaamisen merkitystä kuvastaa case-yrityksessä hyvin se, että käytännössä juuri alalle tulleet eivät osaa tai voikaan osata asioita kuin teorian tasolla. Asiat opitaan käytännön työtä tekemällä. Yrityksen edustaja sanoikin, että työ on se, mikä opettaa tekijäänsä (rutiineihin).

Case-yrityksessä on tapana helpottaa uuden työntekijän taloon tulemistakin siten, että vanhempi kollega neuvoo ja opastaa asioissa. Case-yrityksessä on myös tyypillistä keskustella hoidettavana olevasta toimeksiannosta muiden kollegojen kanssa. Sitä omia ajatuksiaan voi testata, ja saada konsultointiapua muilta. Osaamiseen merkitykseen liittyen case-yrityksen edustaja mainitsi kielitaidon merkityksen. Hänen mukaansa *”jopa näillä leveysasteilla Savossa tarvitsee kielitaitoa.”*

Työilmapiiri

Henkilöstön osaamisesta haastattelu siirtyi aineettoman pääoman rakennepääomaan kuuluvaan työilmapiiriin, ja sen merkitykseen case-yritykselle. Työilmapiirin merkitys case-yritykselle on todella suuri, ja yritys on myös miettinyt siihen liittyviä asioita. Yrityksen edustaja mainitsikin tähän liittyen, että heidän työterveyshuoltonsa on juuri äskettäin tehnyt yritykselle työilmapiirikyselyn, jossa selvitettiin yrityksen työilmapiirin tila.

”Tämän kokoisessa yrityksessä, jossa ollaan jatkuvasti asiakaspalvelutilanteissa, on työilmapiirin oltava kunnossa. Mikäli työilmapiiri ei ole kunnossa, se heijastuu väistämättä myös toimeksiantojen hoitamiseen. Tämä taas vaikuttaa suoraan yhtiön menestykseen.”

Yrityksen edustajan mukaan tämän kokoluokan yritykseen ei voi myöskään muodostua minkäänlaisia kuppikuntia, sillä ne eivät ole hyväksi yritykselle. Työilmapiiristä huolehditaan case-yrityksessä myös käytännössä työpäivien aikana. Yrityksessä on ollut kirjoittamaton sääntö, jonka mukaan mahdollinen mieltä painava tai hiertävä asia

on otettava saman tien puheeksi, jotta se saadaan puhuttua selväksi ilman että se jäisi kenenkään mieltä painamaan. Työilmapiiriä käsitellään yrityksessä päivittäin esimerkiksi kahvitaukojen aikana. Osa näistä keskusteluista ovat epävirallisia. Mikäli tarve vaatii, yrityksessä pidetään myös virallisempia työpaikkapalavereja, joissa käsitellään ajankohtaisia asioita.

”Hyvänä mittarina toimii se, että kun aamulla on mukava tulla töihin on kaikki kunnossa, mutta jos vähänkin joku asia hiertää niin silloin asialle on tehtävä jotain välittömästi.”

Omasta mielenkiinnostani halusin haastattelussa myös tiedustella onko yrityksen edustajalla kokemusta työyhteisöstä, jossa ei ole ollut niin hyvä työilmapiiri. Aikaisemmista työyhteisöistä saamien kokemusten mukaan hän mainitsi, että aiemmat negatiiviset kokemukset vain vahvistavat sitä käsitystä, että työilmapiirin on oltava kunnossa.

Henkilöstön aiheuttamat riskit case-yritykselle

Henkilöstöön liittyen käsittelin haastattelussa sen aiheuttamia riskejä case-yritykselle. Yrityksen pienen koon vuoksi henkilöstöriskit voivat haavoittaa yritystä. Tämän vuoksi case-yritys onkin pyrkinyt varautumaan näihin riskeihin. Esimerkkinä yrityksen edustaja mainitsi, että työtehtävät yrityksessä on jaettu henkilöstölle siten, että jokainen osaa periaatteessa tehdä kaikki tehtävät, eikä yhden työntekijän puuttuminen halvaannuta koko yritystä. Tämä pätee niin työntekijän lyhyeen poissaoloon, kuin yrityksestä kokonaan poistumiseenkin. Yhdeksi varautumiskeinoksi tähän liittyen hän mainitsi vakuutukset. Case-yrityksen avainhenkilöt ovat kaikki vakuutettuja siten, että mikäli joku heistä esimerkiksi kuolee tai tulee pysyvästi työkyvyttömäksi, saa yritys korvauksen kattamaan väistämättä väliaikaisesti alenevaa liikevaihtoa. Ennakoivana tapana varautua henkilöstön poistumiseen yrityksestä on case-yrityksessä se, että yritykseen rekrytoidut työntekijät ovat eri ikäluokista. Tämän avulla yrityksen jatkuvuus on turvattu myös tulevaisuudessa eikä esimerkiksi työntekijöiden eläköityminen tapahdu samanaikaisesti ja vaikuta siten liian merkittävästi yrityksen toimintaan.

Asiakassuhteet ja maine

”Asiakastyytyväisyys on A ja O tässä työssä.”

Tämän jälkeen siirryin haastattelussa aineettoman pääoman osa-alueeseen suhdepääomaan. Ensimmäiseksi suhdepääomasta haastattelussa käsitelimme case-yrityksen asiakassuhteita. Case-yrityksen asiakassuhteet perustuvat ensisijaisesti luottamukseen asiaa hoitavan asianajajan ja asiakkaan välillä. Mikäli luottamus ei ole kohdallaan, seuraa siitä usein se, että asiakas vaihtaa asianajotoimistoa. Yrityksellä on paljon vakituisia asiakkaita. Kuten jo case-yrityksen esittelyssäkin totesin, aina jos vakituisella yritys- tai yksityisasiakkaalla tulee eteen juridinen ongelma, he ottavat yhteyttä Case-yritykseen ja juuri heidän asioita hoitavaan asianajajaan. Näistä vakituisista asiakkaista muodostuu myös yrityksen perusliikevaihto, jonka vuoksi kyseiset asiakassuhteet ovat hyvin tärkeitä yritykselle. Parhaaksi markkinointikeinoksi yrityksen henkilö mainitsi hyvin hoidetut toimeksiannot ja päämiesten tyytyväisyyden. Case-yritys pitää myös aktiivisesti yhteyttä asiakkaisiinsa, etenkin hoidettavana olevan toimeksiannon aikana ja siten ylläpitää asiakassuhteitaan.

Asiakassuhteisiin liittyen case-yritykselle on myös tärkeää sekä yhtiön että työntekijöiden verkostot. Kyseiset verkostot muodostuvat työskentelyn kautta siten, että työt hoidetaan hyvin ja huolellisesti. Siten työn kautta työntekijä saa lisää kontakteja, ja esimerkiksi omat asiakkaat suosittelevat kyseistä yritystä ja asianajajaa myös muille yhteistyökumppaneilleen. Tällä asialla on todella paljon merkitystä case-yritykselle ja sen toiminnalle. Yrityksen henkilöiden omaan verkostoon ja sen laajuuteen vaikuttavat myös työajan ulkopuolelta saadut kontaktit. Esimerkiksi esillä oleminen muuallakin kuin työelämässä vaikuttaa verkoston laajuuteen. Esilläolo voi olla esimerkiksi toiminta erilaisissa yhdistyksissä.

Suhdepääomaan kuuluva maine liittyy case-yrityksen toimintaan hyvin samalla tavoin kuin asiakassuhteetkin. Yrityksen mukaan maine ja imago ovat sellaisia asioita, joita ei rakenneta hetkessä vaan ne muodostuvat ajan kuluessa hyvin tehdyn työn tuloksena. Tämä asia on tullut esille myös aiemmin työssäni kun käsitelin yrityksen mainetta osana aineetonta pääomaa. Hyvän maineen merkitys case-yritykselle on hyvin tärkeä ja sen tärkeys on heille päivänselvä asia. Yrityksen maineeseen vaikuttaa myös henkilökohtaisella tasolla olevat asiat, joita työntekijät tekevät vapaa-aikanaan. Erityisesti tällaisella alalla täytyy miettiä omaa asemaansa myös työajan ulkopuolella, ja käyttäytyä asemansa mukaisesti.

”Kaikella on merkitystä varsinkin Kuopion kokoisessa kaupungissa. Täällä ei voi liikua anonyyminä, ja olet siten kokoajan oman toimistosi edustaja, myös vapaa-aikana.”

Maineeseen liittyen case-yrityksen imagollakin on merkitystä. Esimerkiksi eri asianajotoimistot Kuopiossa ovat imagoituneet erityyppisiksi toimistoiksi. Vaikkakin kaikki toimistot Kuopiossa ovatkin ns. yleistoimistoja, on asiakkaiden keskuudessa syntynyt kuva toimistoista ja millaisia asioita he hoitavat. Esimerkkinä imagoitumiselle on, että jotkut toimistot ovat erikoistuneet hoitamaan enemmän rikosasioita, toiset taas vaikka liikejuridiikkaa.

Suorituskyky ja aineettoman pääoman johtaminen

Haastattelun lopussa selvitin sitä, kuinka aineeton pääoma on vaikuttanut ja vaikuttaa case-yrityksen suorituskykyyn sekä kuinka aineettoman pääoman johtamiseen liittyviä asioita on käsitelty yrityksessä. Yrityksen edustajan mukaan yrityksen suorituskyky perustuu suoraan henkilöstön osaamiseen, ja tietoon mikä tulee henkilöltä itseltään. Tätä osaamista ja samalla yrityksen suorituskykyä pidetään yllä erilaisin koulutuksin, joihin myös laki velvoittaa henkilöstön vuosittain menemään. Yhtenä keinona suorituskyvyn ylläpitämiseksi hän mainitsi myös fyysisen kunnan ylläpitoa. Tämä on edellytyksenä sille, että fyysisen kunnan myötä myös henkinen puoli ja sitä kautta suorituskyky pysyy kunnossa.

Kuten edellä mainitsin, kävin haastattelussa läpi myös aineettoman pääoman johtamisen merkitystä case-yritykselle. Varsinaisesti yrityksessä ei voida puhua aineettoman pääoman johtamisesta, sillä esimerkiksi selkeitä esimies-alainen -suhteita yrityksessä ei ole. Kuitenkin esitellessäni muutamia syitä aineettoman pääoman johtamiselle yrityksessä, tunnisti yrityksen edustaja muutamia mitä löytyy omasta yrityksestä. Näitä syitä ja tavoitteita olivat esimerkiksi:

- ❖ toiminnan laadun ja asiakastyytyväisyyden parantuminen
- ❖ pyrkiminen kilpailukyvyyn paranemiseen
- ❖ yrityksessä olevan tiedon hallinta ja erityisesti tietojärjestelmien kehittäminen.

Esittelin myös keinoja näihin tavoitteisiin pääsemiseksi. Hän kertoi myös muutamia keinoja, mitä yritys on jo käyttänyt. Näitä keinoja ovat esimerkiksi:

- ❖ henkilökunnan kouluttaminen
- ❖ palkitsemisjärjestelmä työntekijöille
- ❖ asiakastytyväisyyskysely
- ❖ työtytyväisyyskysely

Edellä luetellut tiedot löytyvät opinnäytetyöni teoriaosuudesta aineettoman pääoman johtamista käsittelevän kappaleen alta. Niiden pohjalta halusinkin saada tietoa kuinka kyseisiä asioita on mietitty tai pohdittu myös case-yrityksessä.

Haastattelusta tekemäni yhteenveto ja pohdinta on opinnäytetyön viimeisessä luvussa.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusmenetelmät

Case-yrityksen löydettyäni aloin miettiä sopivaa lähestymistapaa saadakseni parhaiten tietoja yrityksestä opinnäytetyötäni varten. Aiheeni valinta ja sen kohdentaminen rajasi hieman tutkimusmenetelmällisiä vaihtoehtojani. Esimerkiksi mielestäni määrällinen eli kvantitatiivinen lähestymistapa oli suljettava pois vaihtoehdoista. Kvantitatiivisella eli määrällisellä lähestymistavalla tarkoitetaan siis tapaa, missä esimerkiksi lomakekysely on suuressa roolissa (Alasuutari 1994, 22).

Mielestäni tällaista aihetta ei pysty järkevästi tutkimaan tai saamaan tietoja lomakekyselyn avulla. Tästä johtuen päätin valita lähestymistavakseni laadullisen eli kvalitatiivisen menetelmän. Kvalitatiivisellä menetelmällä tarkoitetaan lähestymistapaa, missä pyritään saamaan tietoja ilman tilastollisia tai muita määrällisiä menetelmiä (Kananen 2008, 24).

Kvalitatiivisen menetelmän avulla ajattelin saavani paljon monipuolisempaa tietoa case-yrityksestä. Pystyisin tätä hyödyntämällä helpommin selvittämään tarkoitukseni suullisesti yrityksen edustajalle. Tämä varmisti myös sen, että sain oikeaa ja haluaamani tietoa case-yrityksestä. Tällä menetelmällä oli mielestäni helpompi keskustella lisäksi aineettomaan pääomaan liittyvistä hienovaraisemmistakin asioista.

5.2 Tutkimuksen suunnittelu

Päätin suunnitella haastattelun, jossa pystyisin keskustelunomaisesti saamaan tietoja aineettoman pääoman merkityksestä case-yritykselle. Ajattelin tämän olevan parempi vaihtoehto tarkasti etukäteen suunnitelluille kysymyksille. Haastattelumuodoksi päätin valita teemahaastattelun.

Teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelutapaa, missä haastateltavat teemat on valittu etukäteen (Likitalo & Rissanen 1998, 65). Tällä varmistetaan se, että haastattelijaa kiinnostavat aiheet tulevat varmasti käsitellyiksi. Tämä oli yksi syy miksi päädyin valitsemaan haastattelutavaksi juuri teemahaastattelun. Tavallista on se, että kysymyksiä ei ole suunniteltu sanatarkasti, ja haastattelu on siten vapaamuotoisempi ja keskustelunomaisempi. Tämä oli myös osasyynä teemahaastattelun valintaan.

Haastatteluun tulevat teemat ovat kuitenkin hyvinkin tarkasti etukäteen määriteltyjä, ja siihen pyrin myös omaa haastatteluani valmistellessani. Teemat haastattelua varten valitsin hyvin pitkälti oman kiinnostukseni mukaan. Valitsin teemat itseäni kiinnostavista ja askarruttavista asioista. Pyrin asettamaan teemoiksi kuitenkin myös samoja asioita, mitä olin jo aiemmin opinnäytetyössäni käsitellyt. Siten pystyin jatkossa vertailemaan teorian tietoa saamiini tietoihin käytännön liike-elämästä. Haastattelussa käyttämäni teemat löytyvät otsikoina haastattelun läpikäyntiä kuvaavasta kappaleesta.

Teemahaastattelun hyviä puolia mielestäni oli se, että sain valittua mielestäni tärkeimmät pääasiat teemoiksi. Näiden alle muodostin itselleni apukysymyksiä, joista keskustelun jatkumista oli tarvittaessa helppo auttaa. Teemahaastattelun avulla sain yrityksestä sen itse kertoman kuvan aineettoman pääoman merkityksestä yrityksessä.

5.3 Haastattelun toteutus ja jälkikäsitely

Toteutin haastattelun yrityksessä siten, että haastattelin yhtä yrityksen avainhenkilöä. Haastattelu tapahtui yrityksen toimitiloissa etukäteen sovittuna ajankohtana. Haastattelussa käytin apuvälineenä nauhuria haastatteluaineiston myöhempää käsittelyä varten. Ajallisesti haastattelu kesti noin tunnin. Olin valmistautunut haastatteluun hyvin, ja valmistellut niihin liittyvät teemat ja apukysymykset huolellisesti, jotta haastattelu sujuisi mahdollisimman jouhevasti. Käytössäni ei ollut varsinaista haastattelulomaketta. Haastattelussa käyttämäni teemat kerroin haastattelemalleni henkilölle haastattelun alussa.

Nauhoittamisen lisäksi tein haastattelun vastauksista muistiinpanoja tärkeimmistä asioista helpottamaan jälkikäsitelyä. Suoritettuani haastattelun aloitin haastatteluaineiston purkamisen ja käsittelyn. Ensimmäisenä litteroin koko haastatteluaineiston. Litteroinnilla tarkoitetaan tallenteiden purkamista kirjalliseen muotoon (Kananen 2008, 80). Haastattelusta saatu aineisto kirjoitetaan yleensä mahdollisimman sanatarkasti. Tämä on tärkeää, jotta aineistosta saadaan mahdollisimman paljon hyötyä tutkimuksen kannalta. Litterointi on usein aikaa vievä vaihe kvalitatiivisessä tutkimuksessa. Litteroinnissa on käytössä eri tekniikoita ja opinnäytetyössäni käytin niistä sanatarkkaa litterointia.

Litterointi helpotti aineiston käsittelyä ja tärkeimpien asioiden löytämistä aineistosta. Haastatteluaineiston käsittelemisen jälkeen aloin peilata yritykseltä saamiani tietoja jo aiemmin työssäni esittelemiini asioihin eli aineettoman pääoman merkitykseen organisaatiossa. Tästä sain hyvän vastakkainasettelutilanteen teorian ja saamieni vastausten välille. Lopuksi yrityksen edustaja luki ja tarkasti kirjoittamani tekstin. Tämä oli tärkeää, koska siten yrityksen edustaja pystyi varmistamaan että työssäni esiintyy ainoastaan niitä tietoja, mitä hän itse haluaa käyttööni luovuttaa.

Mielestäni haastattelun toteutus ja jälkikäsitteily onnistui tavoitteiden mukaisesti. Haastattelutilanne ei ollut liian formaali, ja siten pystyin saamaan aidosti oikeaa tietoa case-yrityksestä. Kuitenkin hyvä valmistautuminen edesauttoi haastattelun kulkua ja sitä, että tiesin mitä asioita halusin käsitellä tarkemmin ja mitä en. Haastatteluaineiston jälkikäsitteily onnistui minulta ensikertalaiselta jopa yllättävän hyvin. Arvioin onnistumistani case-yrityksen käsittelyssä opinnäytetyön viimeisessä luvussa.

6 POHDINTA

Pohdinta luvussa tarkoitukseni on tehdä yhteenveto koko opinnäytetyöstäni. Case-yritykseen liittyvästä haastattelusta on tämän luvun alla oma yhteenvetokappale. Lisäksi tähän lukuun sisältyvät pohdinta jatkotutkimusmahdollisuuksille, sekä itsearviointi ja koko opinnäytetyöprosessin arviointi.

Opinnäytetyössäni lähdin liikkeelle aineettomaan pääomaan liittyvän teorian käsitteilyllä. Teoriaosuudessa paneuduin asioihin monipuolisen lähdemateriaalin avulla. Tavoitteenani oli saada itselleni mahdollisimman hyvä käsitys aineettomasta pääomasta ja sen merkityksestä organisaatiolle. Tavoitteenani oli tarkastella aineettoman pääoman vaikutusta organisaation toimintaan ja tuloksen tekemiseen. Teoriaosuuden käsittelyluvut antavat mielestäni tavoitteiden mukaisen käsityksen lukijalle. Olen opinnäytetyön tekemisen myötä itse saanut erittäin hyvän ja selkeän käsityksen opinnäytetyöni aiheesta.

Opinnäytetyöni käytännön osuus case-yrityksen avulla antaa työlle hyvän lisän ja käsityksen kuinka aineettomaan pääomaan liittyvät asiat käsitellään yrityksessä. Tavoitteenani oli selvittää minkälaiset aineettoman pääoman osa-tekijät koetaan merkittäväksi case-yrityksen kannalta. Mielestäni case-yritystä käsittelevä kappale antaa tavoitteiden mukaisen kuvan aineettoman pääoman merkityksestä yrityksessä. Case-yrityksen ja siihen liittyvän haastattelun arviointia olen pohtinut lisää myöhemmin tässä luvussa.

Nyt opinnäytetyöni ollessa loppusuoralla, voin sanoa aineettoman pääoman vaikuttavan monella tapaa organisaation toimintaan ja tuloksen tekemiseen. Käsittelemieni asioiden, ja case-yritykseltä saamieni tietojen pohjalta voi havaita kuinka suuressa roolissa aineeton pääoma on monissa organisaatioissa. Siksi aineettomaan pääomaan tulisi panostaa jokaisessa organisaatioissa, jotta kaikki resurssit olisivat mahdollisimman hyvin käytössä.

6.1 Haastattelun yhteenveto ja onnistuminen

Haastattelusta saamieni tietojen perusteella voin todeta, että aineettomaan pääomaan liittyviä asioita ei oltu mietitty case-yrityksessä sellaisenaan. Aineettomaan pääomaan liittyvät asiat tulevat case-yrityksessä esille luonnostaan jokapäiväisen liiketoiminnan mukana. Henkilöstön osaaminen on tärkein osa yritystä, ja sen perus-

teella yritys toimii ja tuottaa tulosta. Myös muut henkilöstön toimintaan liittyvät asiat ovat erittäin tärkeitä case-yritykselle. Näitä ovat esimerkiksi työilmapiiri, asiakassuhteet ja maine. Haastattelun yhteydessä saamieni tietojen perusteella, voi tämän yrityksen kohdalla todeta, että aineettomalla pääomalla on suuri merkitys yrityksen toiminnan ja menestymisen kannalta.

Haastattelusta saamani tiedot ovat osittain hyvin samankaltaisia kuin aiemmin teoriaosuudessa käsittelemäni asiat. Case-yritys antoi moneen teoria-asiaan lisää näkemystä ja käytännön ratkaisun kuinka asiat tehdään tai käsitellään. Esimerkiksi aineettoman pääoman riskeihin liittyen case-yritys antoi hyviä erilaisia ratkaisuja niiden ehkäisemiseksi. Oikeastaan näitä toimintatapoja teoria ei voi selittää, vaan ne täytyy miettiä tapauskohtaisesti jokaisessa yrityksessä.

Onnistuin mielestäni haastattelussa, ja case-yrityksen käsittelyssä hyvin. Sain tavoittelemiini asioihin case-yrityksen näkökulman. Käytännön työelämäyhteys antoi hyvän lisän teorialle, ja mielestäni case-yrityksen käsittely oli välttämätön työn kannalta.

Tutkimusta ja sen pohjalta tehtyä haastattelua pidän hyvin luotettavana. Tiedot olen saanut suoraan yrityksen edustajalta ilman välikäsiä tai lomakkeita. Siten niiden oikeanlaisuus ja luotettavuus ovat varmasti kohdallaan.

Toimenpide-ehdotuksena case-yritykselle voisi olla yrittää käsitellä aineettomaan pääomaan liittyviä asioita sellaisenaan. Tätä varten voisi olla omia palavereita, missä pyritään kehittämään aineettomaan pääomaan liittyviä asioita. Aineettomalla pääomalla on suuri merkitys tälle case-yritykselle, ja siksi nämä palaverit voisivat olla hyödyllisiä yrityksen kannalta. Toisaalta case-yritys on toiminut hyvin ilman varsinaista aineettoman pääoman kehittämisen miettimistä, mutta tämä voisi tuoda kuitenkin lisäarvoa yritykselle.

6.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Opinnäytetyöni aiheesta voidaan tehdä miltei loputtomat määrät erilaisia jatkotutkimuksia. Tutkimuksissa voidaan keskittyä pienempiin rajattuihin aiheisiin, ja tehdä esimerkiksi haastatteluja yrityksille niiden pohjalta. Mielestäni hyvää lisätietoa aiheesta antaisi monen eri yrityksen vertailu tämän aihealueen perusteella. Mietin tämän toteuttamista opinnäytetyössäni, mutta rajallisen ajan ja tarjolla olevien yritysten takia päätin jättää vertailun tekemättä. Mielestäni aiheesta on tehty niin paljon erilaisia tut-

kimuksia, ja siten on varmasti vaikea saada esille uutta ja merkittävää tietoa. Kuitenkin eri yrityksiltä saamat tiedot voisivat antaa lisää perspektiiviä asioihin, ja samalla uutta tietoa.

6.3 Itsearviointi

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuutena hyvin haastava, mutta opettavainen kokemus. Koen ammatillisen osaamiseni kehittyneen paljon opinnäytetyön tekemisen myötä. Olen työn tekemisen yhteydessä päässyt tutustumaan suureen määrään teoriatietoa, sekä saanut tietoa käytännön työelämästä. Uskon saaneeni työstä paljon hyötyä työelämää varten.

Työ alussa asettamani tavoitteet ovat täyttyneet mielestäni hyvin. Tämän perusteella voin sanoa onnistuneeni työn tekemisessä hyvin. Uskon myös, että olen päässyt Savonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetyölle asettamiin tavoitteisiin. Opinnäytetyöni on sisältänyt teoriaosuuden lisäksi myös käytännön case-yrityksen, ja sen käsittelystä on mahdollisesti hyötyä case-yritykselle.

Opinnäytetyön tekeminen oli minulle ensimmäinen näin laaja ja pitkäkestoinen projekti. Yhteensä työn tekemiseen meni aikaa noin puoli vuotta. Opinnäytetyöprosessi vaati minulta pitkäjänteisyyttä ja ahkeruutta. Näin laajan työn tekeminen opetti väkisininkin hallitsemaan suurempia kokonaisuuksia ja työn eri osien yhteen sovittamista. Tästä on varmasti hyötyä minulle tulevaisuudessa mahdollisissa samankaltaisissa projekteissa.

Työn laajuuden johdosta työn tekemiseen oli käytettävä aikaa huomattavasti paljon enemmän kuin olin tottunut esimerkiksi aiempien pienempien harjoitustöiden kanssa. Juuri ajankäyttö aiheutti minulle välillä hankaluuksia. Samaan aikaan käynnissä olevan työharjoittelujakson sekä viikonlopputöiden ohella, oli välillä vaikeaa löytää aikaa opinnäytetyön tekemiselle. Kuitenkin näistä huolimatta pystyin löytämään aina jostain aikaa työlle, ja tällä ajankäytöllä opinnäytetyöstä tuli mielestäni erittäin onnistunut.

Tietenkin parannettavaa työstäni löytyy, ja jotkut asiat voisin tehdä toisin. Ensimmäisenä asiana mieleeni tulee perusteellisempi ajankäytön ja työn tekemisen suunnitelma. Tämän avulla työn tekeminen sujuisi jouhevammin ja aikaa ei täytyisi käyttää sen miettimiseen mitä milloinkin tekee. Myös työn käsittelystä ja asiasisällöstä löytyy varmasti kehitettävää, mutta mielestäni kirjoittamani asiat kuvastavat hyvin opinnäy-

tetyön aihetta, ja sille asetettuja tavoitteita. Kokonaisuutena olen tyytyväinen opinnäytetyöhöni. Olen tehnyt parhaani työn eteen ja antanut kaikkeni, jotta työstä tulisi mahdollisimman hyvä, ja tavoitteiden mukainen. Koska työtä ei voi loputtomiin parannella, voin hyväksyä lopputuloksen hyvillä mielin sellaisenaan kun se nyt on.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 1994. *Laadullinen tutkimus*. 3. painos. Tampere: Gummerus.

Asianajajaliiton www-sivusto [viitattu 11.9.2012] Saatavissa:
<http://www.asianajajaliitto.fi/asianajotoiminta>.

Case-yrityksen Edustaja. 2012. Kuopio 5.9.2012. Haastattelu.

Case-yrityksen www-sivusto [viitattu 11.9.2012]

Desouza, K. 2007. *Managing knowledge security*. London: Kogan Page Limited.

Kananen, J. 2008. *Kvali*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. *Strategiakartat*. Helsinki: Talentum.

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. *Liiketoiminnan aineettoman menestystekijät*. Helsinki: Talentum.

Laki asianajajista L 1958/496. Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 11.9.2012]. Saatavissa:
<http://finlex.fi/>.

Likitalo, H. & Rissanen, R. 1998. *Tutkimusmenetelmät – Menetelmätietoutta tradenomiopiskeijalle*. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. *Suorituskyvyn mittaaminen*. 2.painos. Helsinki: Edita Publishing Oy

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. *Aineettoman pääoman johtaminen*. Tampere: Tykes.

Martin, J. 2010. *Human resource management*. London: SAGE Publications Ltd.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. *Työhyvinvointi tuloksentekijänä*. Helsinki: WSOY.

Otala, L. 2008. *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Porvoo: WSOY.

Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Joensuu: Oy UNIpress Ab.

Roos, G., Fernström, L., Pionius, L. & Rastas, T. 2006. *Aineeton pääoma johdon käsikirja*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Stewart, T. 1997. *Intellectual capital*. New York: Doubleday Dell Publishing Group.

Stähle, P. & Grönroos, M. 2000. *Dynamic intellectual capital*. Vantaa: WSOY

Stähle, P. & Wilenius, M. 2006. *Luova tietopääoma*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tekesin katsaus 270/2010. *Aineeton pääoma ja tuotto-odotukset*. [Verkkajulkaisu].
[viitattu 13.10.2012] Saatavissa: http://www.tekes.fi/u/Aineeton_paaoma.pdf.

