

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Laskentatoimi

Piia Rytteri

Aineettoman pääoman tunnistaminen

OPINNÄYTETYÖ 2012

Tiivistelmä

Piia Rytteri

Aineettoman pääoman tunnistaminen - Case: Käännöstoimisto Übersetzungsbüro Wendland Ky, 63 sivua, 2 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu, Lappeenranta

Liiketalous, liiketalouden koulutusohjelma

Laskentatoimi

Ohjaaja: Vararehtori, toimialajohtaja Merja Heino

Tämän opinnäytetyön aiheena on aineettoman pääoman tunnistaminen. Opinnäytetyön teoriaosuus perustuu kirjallisuuteen. Teoriaosuudessa avataan aineettoman pääoman käsite hyvin yksityiskohtaisesti. Aineeton pääoma on opinnäytetyössä luokiteltu kolmeen osaan: inhimilliseen, rakenne- ja suhdepääomaan. Inhimilliseen pääomaan kuuluvat yksittäisiin työntekijöihin ja johtohenkilöihin liittyvät asiat, kuten osaaminen, koulutus ja henkilöominaisuudet. Rakennepääoman muodostavat yrityksen toimintaan ja rakenteisiin liittyvät seikat, esimerkiksi järjestelmät ja organisaatiokulttuuri. Suhdepääoma taas koostuu yrityksen sisäisiin ja ulkopuolisiin sidosryhmiin liittyvistä aineettomista asioista. Myös aineettoman pääoman merkitystä ja hyötyjä sekä aineettoman pääoman arvonmuodostusta käsitellään opinnäytetyössä.

Teoriaosuuden pääpaino on aineettoman pääoman tunnistamisessa ja kartoituksessa. Aineettoman pääoman riskit esitellään opinnäytetyössä hyvin yleisellä tasolla.

Opinnäytetyön empiriaosuus koostuu Case-yritys Käännöstoimisto Übersetzungsbüro Wendland Ky:n aineettoman pääoman tunnistamisesta ja löydettyjen aineettomien resurssien kehittämis ehdotuksista. Empiriaosuus on toteutettu Case-tutkimuksena eli tapaustutkimuksena. Tämän vuoksi tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta, joka pohjautuu keskusteluanalyysiin ja teemahaastatteluun. Aineettoman pääoman tunnistamista on opinnäytetyössä lähestytty mikroyrityksen näkökulmasta.

Aineettoman pääoman voidaan todeta olevan pienellekin yritykselle merkittävä menestystekijä. Aineettoman pääoman avulla yrityksen on mahdollista saavuttaa kilpailuetua, mutta yrityksen aineettomien resurssien tunteminen mahdollistaa niin osaamisen kuin investointien kohdistamisen oikein sekä helpottaa yrityksen päämäärätietoista johtamista.

Asiasanat: aineeton pääoma, inhimillinen pääoma, rakennepääoma, suhdepääoma, aineettoman pääoman tunnistaminen

Abstract

Piia Rytteri

Identification of Intellectual Capital – Case: Käännöstoimisto Übersetzungsbüro Wendland Ky, 63 pages, 2 appendices

Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta

Faculty of Business Administration

Specialization in Accounting

Bachelor's Thesis 2012

Instructor: Ms Merja Heino, Vice Rector, Dean, Lic.Sc. (Econ.)

The subject of this thesis is the identification of intellectual capital. The theory part is based on literature. The term “intellectual capital” is explained in great detail in the theory part of the thesis. Intellectual capital is divided into three parts. Human capital includes matters related to individual employees and management staff, such as skills, education and personal characteristics. Structural assets comprise factors relating to a business's operations and structure, such as systems and organizational culture. Relational assets consist of intangible issues related to the company's internal and external interest groups. The importance and benefits of immaterial capital, as well as valuation of this capital, are also dealt with.

The theory part focuses on identifying and mapping intellectual capital. The risks inherent to intellectual capital are presented on a very general level.

The empiric part consists of identifying the intellectual capital of the case business Käännöstoimisto Übersetzungsbüro Wendland Ky and presenting improvements. The empiric part is based on discussion analysis and themed interviews. The identifying of intellectual capital was approached from the perspective of a micro business.

Intellectual capital can be considered a major success factor for even a small business. Through, a business can achieve a competitive advantage, and by being aware of their intangible resources, a business can more accurately manage their human resources and new investments, and facilitate goal-oriented leadership.

Keywords: intellectual capital, human assets, structural assets, relational assets, identifying intellectual capital

Sisältö

1 Johdanto	5
1.1 Tutkimuksen taustaa	5
1.2 Tutkimusongelma	6
1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	7
1.4 Tutkimusmenetelmä ja empiirinen kohderyhmä	7
2 Aineeton pääoma	8
2.1 Inhimillinen pääoma.....	11
2.2 Suhdepääoma	12
2.3 Rakennepääoma	14
2.4 Aineettoman pääoman arvonmuodostus	16
2.5 Aineettoman ja fyysisen pääoman eroja	18
2.6 Aineettoman pääoman merkitys ja hyödyt yritykselle	20
3 Aineettoman pääoman tunnistaminen.....	23
3.1 Lähtökohdat aineettoman pääoman tunnistamiselle.....	24
3.2 Inhimillisen pääoman tunnistaminen.....	26
3.3 Rakennepääoman tunnistaminen	28
3.4 Suhdepääoman tunnistaminen	30
3.5 Aineettoman pääoman kartoitus.....	30
3.6 Resurssipuumalli	33
3.7 Resurssi	35
3.8 Resurssien kyky luoda arvoa.....	36
4 Aineettoman pääoman riskit.....	38
4.1 Inhimillisen pääoman riskit	39
4.2 Suhdepääoman riskit.....	40
4.3 Rakennepääoman riskit.....	41
4.4 Aineettoman pääoman ominaispiirteiden riskit	41
5 Aineettoman pääoman tunnistaminen käännöstoimistossa	42
5.1 Yritysesittely	42
5.2 Opinnäytetyön empiirisen osan toteutus.....	44
5.3 Lähtökohdat käännöstoimiston aineettomien resurssien valitsemiselle...44	
5.4 Käännöstoimiston arvot, missio, visio ja strategia.	45
5.5 Käännöstoimiston inhimillinen pääoma	47
5.6 Käännöstoimiston rakennepääoma	50
5.7 Käännöstoimiston suhdepääoma	52
5.8 Käännöstoimiston aineettoman pääoman kartoitus	54
5.9 Käännöstoimiston keskeisimmät transformaatiot.....	56
6 Yhteenveto ja päätelmät	56
Kuviot.....	61
Lähteet.....	62

Liitteet

Liite 1 Keskusteluanalyysi

Liite 2 Haastattelu

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Aineettomuus valtaa yhä enemmän talouttamme teknologian ja kulutustottumustemme muutosten myötä. Konkreettisten tuotteiden sijasta ostamme palveluita tai tilaamme verkkokaupasta aineettomia hyödykkeitä. Toisaalta konkreettistenkin tuotteiden myyntiin liittyy nykyisin oheispalveluita ja tietotaitoa. Menestyäkseen kilpailussa yrityksen on myös investoitava aineettomiin resursseihin, kuten osaavaan työvoimaan sekä tutkimus- että tuotekehitystoimintaan. Nykyisin aineettomien investointien osuus on noin 20 % suurempi kuin aineellisten. Aineetonta pääomaa voidaan siis pitää talouskasvun merkittävänä vauhdittajana, mutta tietämyksemme taso siitä ei häikäise. (Huovari 2008, 1 - 10.)

Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan yrityksen hallussa olevaa aineetonta voimavaraa, jonka voi odottaa tulevaisuudessa tuottavan yritykselle tuottoja. Aineettomasta pääomasta käytetään myös nimityksiä älyllinen pääoma, organisaatiopääoma ja tietopääoma. (Tekes 2010, 15.) Jotta yritys voisi menestyä nopeasti muuttuvassa maailmassa, sillä täytyy olla kyky uudistua. Kyky uudistua kumpuaa työn ilosta, henkilökohtaisista onnistumisista, ammattitilpeydestä ja yhteenkuuluvuuden tunteesta sekä mahdollisuudesta ideoida ja kehittyä. Näitä aineettomia asioita tulee kuitenkin kehittää, hyödyntää ja johtaa, jotta yritys voi saavuttaa niiden avulla pysyvää kilpailuetua. (Stähle & Wilenius 2006, 16 - 18.)

Aineettoman pääoman johtamisympäristö luo uusia haasteita. Mikäli aineettoman pääoman ongelmia ei ole tunnistettu, on niitä mahdotonta ratkaistakaan. Aineettoman pääoman johtamisympäristö muuttuu koko ajan, silti olisi pystyttävä johtamaan organisaatiota päämäärätietoisesti ja kyetä johdonmukaiseen päätöksentekoon. Vuorovaikutussuhteet ovat suuri osa aineettoman pääoman johtamista, mutta johtajan tulee myös mahdollistaa muutokset organisaatiossa. Onnistumisen avaimet aineettoman pääoman johtajalle ovat innovatiivisen toimintaympäristön luominen ja kehittäminen. (Stähle & Wilenius 2006, 133 - 36.)

Aineeton pääoma on siis merkittävä voimanlähde yrityksille ja sen merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa. Varsinkin pk-yrityksille inhimillisen pääoman kehittäminen on eilinehto. (Euroopan tuottavuuskeskusten liitto 2006, 9.) Tätä valtavaa voimavaraa ei kuitenkaan kyetä hyödyntämään ja johtamaan yrityksissä, mikäli sitä ei osata tunnistaa.

1.2 Tutkimusongelma

Aineeton pääoma on yritykselle mahdollisuus luoda ainutlaatuista kilpailuetua, mutta sillä on myös vaikutusta yrityksen markkina-arvoon. Aineettoman pääoman käsite on kuitenkin melko tuntematon. Ihmiset kohtaavat päivittäin aineettomaan pääomaan liittyviä asioita työelämässä. Näitä asioita, kuten ammattitaito, työssä jaksaminen ja työilmapiiri, ei kuitenkaan osata yhdistää aineettoman pääoman viitekehykseen. Aineettoman pääoman käsitettä ja sisältöä ei siis tiedosteta. Tämän vuoksi aineetonta pääomaa ei kyetä tehokkaasti hyödyntämään työpaikoilla, eikä aineettomaan pääomaan liittyviä ongelmia pystytä ratkaisemaan. Aineetonta pääomaa ei siis osata tunnistaa työpaikoilla.

Monia ilmiöitä tarkastellaan kirjallisuudessa ja tutkimuksissa hyvin raskain menetelmin, jolloin pienimpien yritysten voimavarat hiipuvat jo ennen uusiin projekteihin ryhtymistä. Pk-yritykset ovat kuitenkin Suomen talouden veturi, sillä maamme yrityksistä 99,8 % on pk-yrityksiä ja näistä 93,4 % on alle 10 henkilöä työllistäviä niin sanottuja mikroyrityksiä (Suomen yrittäjät 2011). Nämä pieniin ja keskisuuriin (pk) yrityksiin luettavat mikroyritykset muodostavat siis kansantaloudellisestikin merkittävän ryhmän (Tekes). Talouden kannalta työllisyys taas on avaintekijä, joten huomion arvoinen seikka on, että yhdeksän kymmenestä työpaikasta syntyy pk-sektorille (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma). Varsinkin mikroyrityksille aineettoman pääoman tuottama innovatiivisuus on eilinehto. Tämä valtava voimavara on kuitenkin tunnistettava, ennen kuin sitä pystytään hyödyntämään ja kehittämään.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Ensimmäinen askel aineettoman pääoman hyödyntämiseen on sen tunnistaminen. Tutkimuksen päätavoitteena onkin kerätä tietoa, kuinka mikroyritykset voivat tunnistaa aineettoman pääomansa ja mikä on aineettoman pääoman merkitys yritykselle.

Tutkimuksen alussa avataan aineettoman pääoman käsite hyvin yksityiskohtaisesti, sillä vain tuntemalla aineettoman pääoman osa-alueet ja niiden yksittäiset tekijät yrityksellä on mahdollisuus kartoittaa aineeton pääomansa. Tutkimuksessa kiinnitetään huomiota myös aineettoman pääoman merkitykseen yritykselle. Pääpaino tutkimuksessa on aineettoman pääoman tunnistamisessa. Näin yritykset pystyvät tunnistamaan arvoa luovat menestystekijänsä, mutta toisaalta kriittisten menetystekijöiden tiedostamisen kautta yrityksellä on mahdollisuus varautua tulevaisuuden kriiseihin. Aineettoman pääoman riskit käsitellään opinäytetyössä hyvin yleisellä tasolla, muistutuksena siitä, että aineeton pääoma ei ole aina positiivista varallisuutta yritykselle.

Opinnäytetyössä on tarkoitus antaa mikroyritykselle valmius ratkaista seuraavat kysymykset:

- Mitä on aineeton pääoma?
- Mikä on aineettoman pääoman merkitys ja hyödyt yritykselle?
- Kuinka aineeton pääoma tunnistetaan yrityksessä?

Tutkimuksessa pyritään tuomaan aineeton pääoma käsitteenä lähelle yrittäjiä mahdollisimman kevyillä ja yksinkertaisilla menetelmillä sekä helpottamaan aineettoman pääoman käsitteen avautumista ja tunnistamista havainnollisilla kuvioilla.

1.4 Tutkimusmenetelmä ja empiirinen kohderyhmä

Teoreettinen osa tutkimuksessa pohjautuu kirjallisuuteen. Kirjallisuuden perusteella avataan aineettoman pääoman käsite. Kirjallisuuden avulla sekä syvenny-

tään aineettoman pääoman tunnistamiseen yrityksessä, että kerätään tietoa aineettoman pääoman merkityksestä ja hyödyistä yritykselle.

Tutkimuksen empiriaosuus koostuu Case-yritys Käännöstoimisto Übersetzungsbüro Wendland Ky:n yritysesittelystä ja sen aineettoman pääoman tunnistamisesta. Tarkoituksena on kartoittaa ja tunnistaa yrityksen aineeton pääoma sekä tutkia aineettoman pääoman tämänhetkistä tilaa ja löytää suuntaviivoja sen kehittämistarpeille. Tavoite empiriaosuudessa on, että käännöstoimisto tunnistaa aineettoman pääomansa sekä löytää kriittisimmät aineettomat menestystekijänsä saadakseen uusia ideoita aineettoman pääomansa hyödyntämiseen yrityksen kehittymistä varten.

Tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. *Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti* (Jyväskylän Yliopisto). Tutkimus toteutetaan Case-tutkimuksena eli tapaustudkimuksena, jossa menetelminä käytetään puolistrukturoitua keskusteluanalyysiä ja teemahaastattelua. Tämän vuoksi keskustelun ja haastattelun teemat ja avoimet kysymykset on mietitty etukäteen, mutta yrityksen edustajalle jää tilaa omien kokemusten ja mielipiteiden esittämiselle. (Joensuun Yliopisto.)

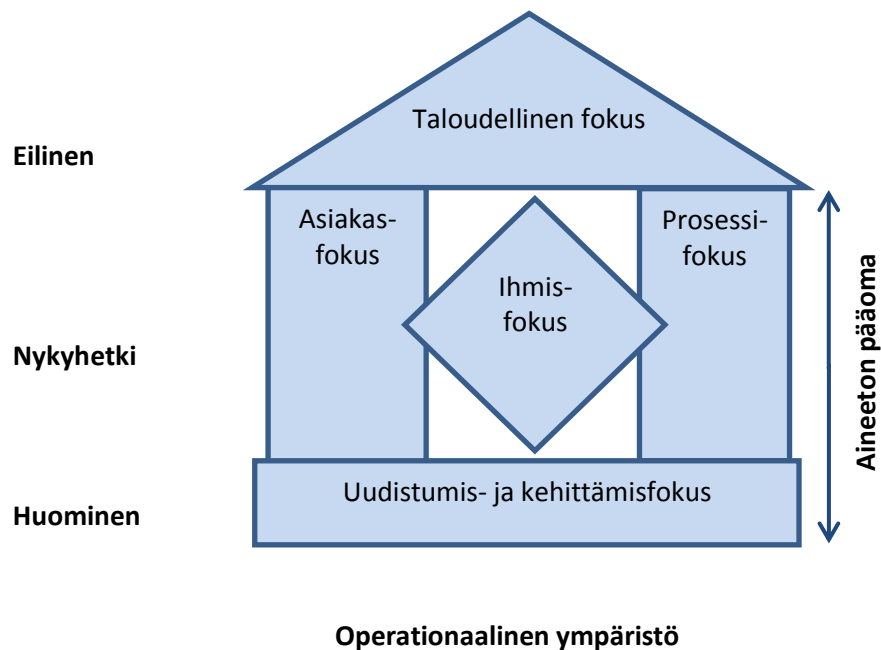
Mielestäni kvalitatiivinen tutkimus sopii aineettoman pääoman tunnistamiseen hyvin, sillä kvalitatiivisessa tutkimuksessa painotetaan omakohtaisia kokemuksia ja mielipiteitä sekä syy-seuraussuhteita (Taloustutkimus Oy). Aineettoman pääoman hyödyntäminen perustuu juuri näiden yrityksen aineettomien tekijöiden syy-seuraussuhteiden löytämiseen.

2 Aineeton pääoma

Taloudellisten tekijöiden ohella aineettomien menestystekijöiden on huomattu edistävän yritysten kilpailukykyä ja toiminnan kehitystä. *Aineettomilla menestystekijöillä tarkoitetaan sekä organisaation strategisesti tärkeitä aineettomia resursseja että toimintoja, joilla parannetaan olemassa olevia resursseja ja tehos-*

tetaan niiden käyttöä sekä hankitaan uusia resursseja. Eri toimialoihin liittyvät niille tyypilliset tietyt aineettomat menestystekijät. Useimmiten oman yrityksen aineettomat menestystekijät eivät kuitenkaan ole tiedossa. Yritysten pitäisi kuitenkin miettiä, mitkä ovat sen tärkeimmät aineettomat menestystekijät tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillapää 2007, 27.)

Kilpailuedun luomisessa aineettomalla pääomalla on suuri merkitys, nykyisin kilpailuetu nojautuu yhä enemmän tiedon ja muun aineettoman pääoman hyödyntämiseen. Yritysten on jatkuvasti luotava nopeampia ja tehokkaampia tapoja tiedon luomiseen ja jakamiseen, kilpailuetua tarvitsee siis rakentaa päivittäin. Anu Puusa (Puusa & Reijonen 2011, 307 - 308) toteaa kirjassaan: *Pitkän tähtäimen kestävä kehityksen kannalta on tärkeämpää keskittyä ravitsemaan juuria (aineetonta pääomaa) kuin vain keräämään hedelmiä (lyhyen tähtäimen taloudellinen fokus).*

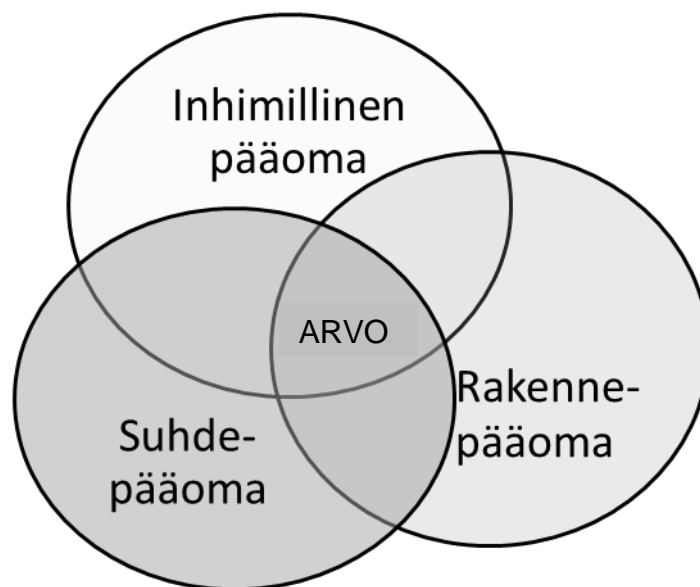


Kuvio 1. Aineettoman pääoman talo (Puusa & Reijonen 2011, 308)

Asia on mahdollista kuvata aineettoman pääoman talona. Talon rakenteet kuvaavat asioita, joiden huomioimista yrityksen kilpailukykyinen johtaminen edellyttää. Talon katto kuvaa taloudellista näkökulmaa, sen avulla on mahdollista

seurata yrityksen menneitä tapahtumia kirjanpidon avulla. Talon kantavat seinät muodostuvat asiakkaista ja prosesseista, joihin yrityksen tämänhetkinen toiminta keskittyy. Talossa on valmistauduttu myös tulevaisuuden haasteisiin eli talon perustana on tulevaisuuteen suuntautuminen. Talon sydän on kuitenkin ihmiset - työntekijät, ilman heitä talo olisi autio ja muidenkaan osa-alueiden kehittyminen ei olisi mahdollista. Vertauskuva tuo hyvin esille, kuinka suuri rooli aineettomalla pääomalla on yrityksen nykyisessä ja tulevaisuuteen suuntautuvassa toiminnassa. Yrityksen on siis oltava luova ja innovatiivinen, sekä sillä on oltava kyky uusiutua, mikäli se haluaa menestyä tulevaisuudessa. (Puusa & Reijonen 2011, 307 - 308.)

Aineettomasta pääomasta voidaan käyttää myös nimityksiä älyllinen pääoma, tietopääoma, osaamispääoma, aineeton varallisuus ja näkymättömät voimavarat. Työntekijöiden kyvykkyyteen, yrityksen resursseihin ja toimintatapoihin sekä sidosryhmäsuhteisiin liittyvät asiat muodostavat yrityksen aineettoman pääoman. Aineettoman pääoman käsite on kattava, mutta samalla myös epämääräinen. (Kujansivu ym. 2007, 28.)



Kuvio 2. Aineettoman pääoman arvon muodostuminen (Lönqvist, Kujansivu & Antola 2005, 32)

Aineeton pääoma voidaan luokitella eri tavoin. Aineettoman pääoman jakaminen kolmeen osa-alueeseen; inhimilliseen pääomaan, suhde- ja rakennepääomaan, on kuitenkin melko yleinen. Näihin kolmeen osa-alueeseen kuuluvia tekijöitä kutsutaan aineettomiksi resursseiksi. (Kujansivu ym. 2007, 28.) Aineettomiksi resursseiksi luetaan kaikki yrityksen ei-rahamääräiset ja ei-fyysiset voimavarat riippumatta niiden luonteesta tai siitä ovatko ne yrityksen omistuksessa tai määräysvallassa (Roos, Fernström, Piponius ja Rastas 2006, 13).

2.1 Inhimillinen pääoma

Inhimillinen pääoma muodostuu yksittäisiin työntekijöihin ja johtajiin liittyvistä asioista. Tällaisia ovat esimerkiksi osaaminen, henkilökohtaiset ominaisuudet, asenne, koulutustaso ja hiljainen tieto. Yrityksen inhimillinen pääoma taas on eri työntekijöiden inhimillisen pääoman luoma kokonaisuus. (Kujansivu ym. 2007, 28.) Inhimillinen pääoma on työntekijöiden päätäntävällässä ja kontrolloitavissa, joten yritys ei voi omistaa ja hallita sitä (Roos ym. 2006, 13).

Erilaisten työtehtävien suorittamiseen tarvitaan monenlaista osaamista. Nykyisin työnsisältö ja ympäristö elävät jatkuvassa muutoksessa. Tietotekniikkaa hyödynnetään yhä enemmän ja työn rutiinit ovat vähentyneet. Asiantuntija tehtävissä vaaditaan yhä korkeampaa tietoisuuden tasoa ja älyllistä säätelyä. Puhuttaessa yksilön osaamisesta voidaan käyttää termejä taidot, kyvykkyys, pätevyys, ammattitaito tai kompetenssi. Osaaminen on siis yksi inhimillisen pääoman tärkeä elementti. (Lönngqvist, Kujansivu & Antola 2005, 32 - 33.)

Yksittäisen työntekijän henkilökohtaiset luonteenpiirteet ja ominaisuudet ovat myös inhimillistä pääomaa. Esimerkkinä voidaan mainita vaikkapa luovuus. Kyky ratkaista tuntemattomia ongelmia tuntemattomissa olosuhteissa on luovuutta. Innovaatiot kumpuavat luovuudesta, yksilöiden luovuudella on siis merkitystä yrityksen innovaatiokykyyn. Mikäli työntekijöiden luovuus osataan hyödyntää oikein yrityksessä, on sillä suuri vaikutus yrityksen menestymiseen. Yrityksen kannalta muita tärkeitä työntekijän ominaisuuksia ovat motivoituneisuus, oma-aloitteisuus ja paineen sietokyky. (Lönngqvist ym. 2005, 34 - 35.)

Asenne merkitsee yksilön tapaa arvioida muita ihmisiä, ryhmiä, sosiaalisia asioita tai yleensä ympäristön tapahtumia myönteisyys-kielteisyys akselilla. Positiiviset asenteet voivat helpottaa vuorovaikutusta toisten ihmisten kanssa, kun taas negatiiviset asenteet vaikeuttavat yhteistyötä. Työelämässä yksilön asenteet peilaavat hänen arvojaan ja niillä on vaikutusta oman osaamisen ja tiedon käyttämiseen työtehtävissä. (Lönqvist ym. 2005, 35 - 36.)

Tieto on osaamisen perusta. Kokemusten, oivallusten, arvojen ja informaation sekoituksesta muodostuu tieto. Tieto yksinään ei takaa huippusuoritusta, vaan tiedon haltijan on osattava soveltaa sitä. Erityisesti hiljainen tieto on inhimillistä pääomaa. Hiljaisen tiedon jakaminen ja ilmaiseminen on vaikeata, sillä se on henkilökohtaista ja pohjautuu omakohtaisiin käsityksiin, kokemuksiin, tekoihin, arvoihin, uskomuksiin ja tunteisiin. Hiljainen tieto piiloutuu yrityksessä ja välttämättä edes tiedon haltija ei tunnista sitä. Yritysten pitäisi kuitenkin löytää hiljainen tieto ja saada se hyödynnettyä. (Lönqvist ym. 2005, 36 - 37.) Hiljaisen tiedon ymmärtämisellä yritys voi vahvistaa organisatorista yhtenäisyyttä ja vahvuutta (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 46).

Koulutus eli työntekijän muodollinen pätevyys sisältyy myös inhimilliseen pääomaan. Muodollisella pätevyydellä on merkitystä työnhaussa, mutta se ei ole tae osaamiselle ja onnistumiselle. Työntekijän pitää kehittää itseään ja päivittää osaamistaan. Koulutuksella on kuitenkin suora vaikutus osaamisen kehittymiseen. (Lönqvist ym. 2005, 37.)

Laskennan kannalta inhimillisen pääoman resurssit eivät ole summautuvia, mutta ne noudattavat lisääntyvän tuoton lakia. Esimerkkinä lisääntyvän tuoton laista voidaan mainita, että mitä vahvempaa työntekijän osaaminen on, sitä helpompaa hänen on usein oppia uusia taitoja. (Roos ym. 2006, 13 - 14.)

2.2 Suhdepääoma

Suhdepääoman muodostavat yrityksen aineettomat sisäiset ja ulkopuoliset sidosryhmiin liittyvät asiat (Kujansivu ym. 2007, 29). Esimerkkeinä voidaan mainita asiakkaat, tuotekehitysyhteistyökumppanit, rahoittajat ja media. Yritys voi

kontrolloida suhdepääomaa osittain, mutta täysin se ei omista suhdepääomaa. Kontrollin määrä riippuu siitä onko suhde muodollinen vai epämuodollinen ja riippuvuussuhteesta yrityksen ja yhteistyökumppanin välillä. Myöskään suhdepääoman resurssit eivät ole summautuvia luonteeltaan. (Roos ym. 2006, 14 - 15.)

Yksi suhdepääoman keskeisimmistä tekijöistä on asiakastyytyväisyys. Se merkitsee asiakkaan saamien kokemusten ja hänen odotuksiensa välistä suhdetta. Asiakastyytyväisyys koostuu esimerkiksi hyvästä palvelusta ja laadukkaista tuotteista. Tyytyväiset asiakkaat ovat yrityksen voimavara tulevaisuuden kilpailussa. (Lönngqvist ym. 2005, 38.)

Asiakasuskollisuus liittyy olennaisesti asiakastyytyväisyyteen. Sillä tyytyväinen asiakas ostaa liikkeestä ja palaa asiakkaaksi aina uudestaan. Asiakastyytyväisyydellä on siis positiivinen vaikutus asiakasuskollisuuteen. Tällä aineettomalla resurssilla on suora vaikutus myös yrityksen talouteen, sillä uuden asiakkaan hankkiminen vaatii viisinkertaisen työn verrattuna nykyisen asiakkaan säilyttämiseen. (Lönngqvist ym. 2005, 38.)

Toimiakseen yritys tarvitsee sidosryhmäsuhteita, näitä ovat mm. tuotantoyhteiskumppanit, jakelijat, tutkimuskumppanit, omistajat ja vaikuttajat. Osa näistä ryhmistä on yritykselle elintärkeitä. Yrityksen tulisikin tiedostaa toimintansa kanalta merkittävimmät sidosryhmät ja sekä luoda että ylläpitää suhteita näihin. (Lönngqvist ym. 2005, 38.)

Tärkeä osa aineetonta pääomaa on yrityksen maine ja imago. Maine merkitsee sidosryhmien kokonaisarviota yrityksestä. Maine luodaan koko yrityksen olemassaoloaikana, ja siihen vaikuttavat kaikki asiat, jotka yrityksestä kerrotaan ja mitä siitä puhutaan. Yrityksen maineessa tapahtuu helposti muutoksia, vaikka todellisuudessa yrityksen toimintatavat eivät olisikaan olennaisesti muuttuneet. Hyvä maine ja myönteinen imago auttavat myös taloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa. Yrityksen hyvä maine kohottaa yrityksen markkina-arvoa. Samalla se helpottaa yrityksen rahoituksen saantia ja kohottaa sijoittajien kiinnostusta yritystä kohtaan. Hyvä maine ruokkii asiakkaiden käsitystä laadukkaista tuotteis-

ta ja palveluista, ja tämän vuoksi mahdollistaa korkeamman hinnoittelun. Hyvämaineinen yritys vetää puoleensa parempia työntekijöitä ja vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Toisaalta hyvä maine vaikeuttaa kilpailijoiden uusien tuotteiden ja palveluiden lanseeraamista. (Lönqvist ym. 2005, 39.)

Brändiä ei voi ohittaa yhtenä yrityksen merkittävimpänä aineettomana resurssina. Brändi merkitsee nimeä, käsitettä, merkkiä, symbolia, kuvaa tai näiden yhdistelmää. Brändi muodostuu asiakkaan ajatuksista, tunteista ja kuvitelmista merkin nähdessään. Tunnettu ja arvostettu brändi mahdollistaa suuremmat myyntivolyymit ja korkeammat hinnat, näin ollen brändinkin avulla yritys voi saada kilpailuetua. (Lönqvist ym. 2005, 40.)

Yhteistyösopimukset ovat osa yrityksen aineetonta pääomaa, varsinkin suulliset ja hiljaiset sopimukset ovat tällaisia. Sidosryhmien väliset sopimukset voidaan luokitella myös rakennepääomaan, mutta tärkein seikka yritykselle on kuitenkin tiedostaa, millaisia sopimuksia sillä on ja niiden merkitys yritykselle. (Lönqvist ym. 2005, 40 - 41.)

2.3 Rakennepääoma

Rakennepääomaan sisältyvät yrityksen toiminnassa hyödynnettävät rakenteet, järjestelmät, prosessit ja toimintatavat (Roos ym. 2006, 14). Rakennepääoma on siis yrityksen toimintaan ja rakenteisiin sitoutunutta osaamista (Kujansivu ym. 2007, 29). Rakennepääoman voidaan pääosin katsoa olevan yrityksen omistuksessa, sillä se on suurimmaksi osaksi yrityksen kontrolloitavissa (Roos ym. 2006, 14). Rakennepääoma ei ole sidoksissa voimakkaasti yksittäiseen työntekijään, vaikka työntekijä vaihtaisi työpaikkaa, yrityksen rakennepääoma jää yleensä yritykseen. Rakennepääoman muodostuminen ja muokkaaminen yrityksessä on pitkäaikaisen työn tulos. (Kujansivu ym. 2007, 29.)

Rakennepääoman osalta on tärkeätä huomata, että sen tekijät eivät ole summautuvia. Yrityksen prosesseilla ja järjestelmillä ei ole arvoa, mikäli ne eivät ole yhteensopivia tai sitten niiden saavuttama synergia on paljon suurempi kuin resurssien erikseen laskettu arvo. (Roos ym. 2006, 14.)

Yrityksen arvot kuuluvat rakennepääomaan. Ne ovat liike-elämän tärkeä osa ja kuvaavat yrityksen tahtotilaa. Jotta luottamus työntekijöiden ja organisaation välillä voi muodostua, eivät arvot voi olla ristiriitaisia työntekijän ja organisaation välillä. Arvot ovat osa suurempaa kokonaisuutta organisaatiokulttuuria. Käytännössä organisaatiokulttuuri merkitsee itsestään selvien sääntöjen, oletusten ja odotusten järjestelmää. Organisaatiokulttuuri on organisaatiossa työskentelevien identiteetin takana, se myös tukee organisaation päämääriin sitoutumista ja kantaa sosiaalista järjestelmää. Organisaatiokulttuurin osatekijöitä ovat johtamiskulttuuri, vuorovaikutus- ja viestintätavat sekä sitouttamis- ja palkitsemistavat. Varsinkin vuorovaikutus- ja viestintätapoihin tulisi organisaatiossa kiinnittää huomiota, sillä toimivat ihmisten väliset suhteet ovat organisaation perusta. Organisaatiokulttuuri muodostaa tärkeän osan yrityksen aineettomasta pääomasta, ja myös sillä on merkitystä yrityksen menestykseen. (Lönqvist ym. 2005, 41 - 44.)

Hyvän työilmapiirin pohjana on hyvä organisaatiokulttuuri. Työilmapiirin laatu on siis yksi organisaatiokulttuurin ilmenemismuoto. Organisaation menestyminen ja työntekijöiden hyvinvointi kumpuaa myönteisestä työilmapiiristä. Varmuus tulevaisuudesta, työtehtävien ja vastualueisen selkeys sekä oppiva ja kehittyvä työyhteisö ovat esimerkkejä hyvän työilmapiirin tunnusmerkeistä. (Lönqvist ym. 2005, 44.)

Prosessit ja järjestelmät kuuluvat rakennepääomaan. Niillä on merkitystä yrityksen kilpailukyvyille. Prosessit ja järjestelmät koostuvat tietoisesti suunnitelluista asioista, joiden avulla ohjataan ihmisten toimintaa. Työntekijät käyttävät niitä työtehtävien suorittamiseen, kommunikointiin sekä toiminnan suunnitteluun, organisointiin ja kehittämiseen. Prosesseja ja järjestelmiä käytetään myös vastu- ja valtakysymysten ratkaisemisessa sekä tavoitteiden seurannassa. Yksi keino parantaa yrityksen tulosta ja kehittää liiketoimintaa on juuri prosessien ja järjestelmien parantaminen. (Lönqvist ym. 2005, 45.)

Hiljainen tieto mainittiin jo inhimillisen pääoman yhteydessä. Yrityksen rakennepääomaan taas kuuluu dokumentoitu tieto, tällainen tieto on julkilausuttua, nä-

kyvää, siirrettävää, jaettavaa ja arvioitavaa. Dokumentoidun tiedon etuina voidaan mainita helppo kopioitavuus ja siirrettävyys. (Lönqvist ym. 2005, 45 - 46.) Organisaation kannalta tärkeintä on, miten tietoa muodostuu ja kuinka sitä käytetään ja jalostetaan eri käyttötarkoituksiin. Tieto sellaisenaan ei ole arvokasta ellei sitä hyödynnetä. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 44.)

Immateriaalioikeudet eli aineettomat oikeudet ovat yksi yrityksen rakennepääoman osatekijä. Yritysten pitäisikin selvittää, millaisia immateriaalioikeuksia niillä on ja niiden hyödyntämismahdollisuudet. Immateriaalioikeudet voidaan jakaa tekijänoikeuteen ja teollisuus-oikeuteen. Tekijänoikeus sisältää varsinaiset tekijänoikeudet, esimerkiksi tietokoneohjelman tekijän oikeus teokseensa. Tekijänoikeuden osalta on huomattava, että vain luonnollinen henkilö voi omistaa sen. Teollisuus-oikeuteen sisältyvät esimerkiksi patenttioikeus, mallioikeus ja tavaramerkkioikeus. Myös liikesalaisuudet ovat immateriaalioikeuksia. (Lönqvist ym. 2005, 46 - 47.)

2.4 Aineettoman pääoman arvonmuodostus

Näiden kolmen osa-alueen olemassa olo ei kuitenkaan yksin riitä, vaan aineettomien resurssien tulee yhdistyä täydentävästi toisiinsa. Yrityksen aineettoman pääoman arvo syntyy siis eri osa-alueiden yhdistymisestä, ei vain yhden osa-alueen pohjalta. Osa-alueet yhdessä luovat arvoa, esimerkiksi kannattava liiketoiminta ei muodostu pelkästään yrityksen ylivoimaisesta osaamisesta, vaan tarvitaan myös asiakkaiden kiinnostus tuotetta tai palvelua kohtaan. Edellä mainittu kolmijako on yksi tapa luokitella aineetonta pääomaa. Kolmijako ei välttämättä sovi kaikille yrityksille, sillä termit voivat olla vieraita yrityksen kieleen tai osa-alueiden painotus ei tue yrityksen tärkeimpiä asioita. (Kujansivu ym. 2007, 30.)

Kuviossa 2 on kuvattu yrityksen aineettoman pääoman arvon muodostuminen. Yrityksen aineetonta varallisuutta kuvaa kohta, jossa osa-alueet limittyvät. Mitä suurempi tämä alue on, sitä enemmän arvoa syntyy. (Viitikko 2001, 33.)

Aineettomat resurssit eivät kuitenkaan aina ole positiivista omaisuutta yritykselle. Aineettomien resurssien tulee olla riittävällä tasolla, ennen kuin yritys voi hyödyntää niitä. Esimerkiksi huono maine tai riittämätön osaaminen voivat vaikeuttaa yrityksen toimintaa. Tällaisia negatiivisesti yrityksen toimintaan vaikuttavia aineettomia resursseja kutsutaan aineettomiksi rasitteiksi. (Lönngqvist ym. 2005, 19.)

Vasta aineetonta pääomaa hyödynnettäessä se tuottaa yritykselle lisäarvoa. Kolmijakoa onkin kritisoitu siitä, että huomio kiinnittyy aineettoman pääoman määrään ja laatuun, eikä sen muutokseen. Aineeton pääoma kuitenkin muuttuu ja kehittyy koko ajan eli se on luonteeltaan dynaamista. Esimerkkinä voidaan mainita yrityksen osaaminen, se ei erillisenä resurssina tuota mitään, vasta oikein hyödynnettynä se kasvattaa yrityksen tulosta. Yrityksen kannalta on kuitenkin tärkeätä sekä selvittää aineettomien resurssien nykytila että huomioida johtamisessa aineettoman pääoman dynaaminen luonne. (Kujansivu ym. 2007, 30 - 31.)

Aineettoman varallisuuden yhteydessä ei voida sivuuttaa yrityksen strategiaa. Sillä aineettomalla varallisuudella on merkitystä ja arvoa vain siltä osalta kun se tukee yrityksen strategiaa ja tavoitteita. Aivan samalla tavalla kun yrityksen tarkoitus, visio ja strategia ovat yrityksen aineellisen pääoman arvottamisen pohjalla, ne ohjaavat myös aineettoman pääoman arvottamista. Yrityksen markkina-arvossa tulee siis lopulta näkymään yrityksen tavoitteita tukeva aineeton varallisuus. (Ojala & Ahonen 2005, 89.)

Yrityksen strategian tarkoituksena on kuvata, kuinka organisaatio tuottaa arvoa osakkeenomistajille, asiakkailleen ja kansalaisille. Strategian laatiminen ja toteutus tulisi perustua aineettoman pääoman kehittämiseen, mikäli yli 75 % yrityksen arvosta syntyy aineettomasta pääomasta. Aineettomasta pääomasta puhuttaessa tulisi siis ehdottomasti huomioida yrityksen strategia eli kuinka tuotetaan kestävä arvo tulevaisuudessa. Mikäli yrityksen strategiasta ei ole tarkkaa kuvausta, on yrityksen johtajien mahdotonta viestiä siitä toisilleen ja työntekijöille. Resursseja ei myöskään pystytä kohdistamaan oikein, jos yrityksen johtohenkilöt eivät ole yksimielisiä strategiasta. (Kaplan & Norton 2004, 27 - 28.)

Toisaalta osaamisen ja organisaation keskeisempien asioiden tunnistamisen kautta on mahdollista kohdistaa osaamiseen liittyvät investoinnit niin, että ne tukevat parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen strategista menestystä (Boudreau & Ramstad 2008, 84).

2.5 Aineettoman ja fyysisen pääoman eroja

Käytännössä rajanveto fyysisen ja aineettoman pääoman välille ei ole aina täysin yksiselitteinen. Yrityksen fyysiseen pääomaan kuuluvat esimerkiksi tuotantolaitteet, raaka-aineet, kiinteistöt ja kassavarat. Yksinkertaistettuna kaikkia fyysiseen pääomaan kuulumattomia asioita, joiden oletetaan tuottavan hyötyä nyt ja tulevaisuudessa, voidaan katsoa olevan yrityksen aineetonta pääomaa. (Kujansivu ym. 2007, 31.)

Fyysinen pääoma on helppo määritellä ja konkretisoida. Aineeton pääoma taas on näkymätöntä ja konkretisointi on vaikeata. Tarkastelijan näkökulma vaikuttaa myös aineettoman pääoman määrittelyyn, vaikkapa työilmapiiri voi olla hyvin erilainen johdon ja työntekijän näkökulmasta katsottuna. (Kujansivu ym. 2007, 32.)

Fyysisen pääoman omistaja on myös helppo määritellä. Aineettoman pääoman omistajuussuhteet ovat vaikeampiselkoisia, aina ei edes pystytä määrittelyyn kuka aineettoman pääoman omistaja on. Esimerkiksi yrityksessä voi olla vahvaa erityisosaamista, mutta osaamisen omistaa kuitenkin yksittäinen työntekijä. (Kujansivu ym. 2007, 32.) Aineettomille pääoman resursseille ei ole myöskään olemassa markkinapaikkaa, joten niiden myyminen ja ostaminenkin on vaikeata (Roos ym. 2006, 18).

Aineetonta pääomaa voidaan hyödyntää moniin eri tarkoituksiin samaan aikaan. (Kujansivu ym. 2007, 33). Aineettomat resurssit eivät siis ole aikaan ja paikkaan sidottuja (Roos ym. 2006, 18). Esimerkiksi yrityksen dokumentoitua tietoa voidaan hyödyntää samaan aikaan eri ongelmien ratkaisemisessa. Fyysinen pääoma taas on sidottu tietyllä hetkellä yhteen tarkoitukseen. Yrityksen tuotantolin-

jalla voi olla mahdollista valmistaa ruis- ja hiivaleipää, mutta yhtä aikaa niitä ei pystytä valmistamaan. (Kujansivu ym. 2007, 33.)

Aineeton pääoma ei yleensä kulu käytettäessä. Tiettyyn työvaiheeseen kuuluva tieto jopa jalostuu kokeilujen ja kokemuksen perusteella tai ainakin säilyy ennallaan. Tietoa on myös mahdollista jakaa ja monistaa huokein kustannuksin. Fyysinen pääoma sitä vastoin kuluu käytössä. (Kujansivu ym. 2007, 33.) Aineettoman pääoman arvo ei myöskään laske käytön perusteella (Roos ym. 2006, 18).

Perinteisissä yrityksissä fyysisellä pääomalla on suuri merkitys kasvumahdollisuuksiin, useimmiten kasvu vaatii investointeja fyysiseen pääomaan. Teoriassa aineettomaan pääomaan perustuvaa kasvua voidaan pitää rajattomana. Esimerkkinä voidaan mainita erilaiset Internetissä toimivat virtuaalitulat, joiden liiketoiminnan kasvu ei edellytä suuria sijoituksia fyysiseen pääomaan. (Kujansivu ym. 2007, 33.)

Fyysiseen pääomaan kohdistuvien investointien luoma tehokkuuden ja tuottavuuden kasvu pystytään usein arvioimaan. Aineettoman pääoman investoinnit ovat huomattavasti riskialttiimpia. Yritys voi kehittää osaamistaan vaikkapa koulutuksen avulla, mutta investoinnin vaikutuksien tunnistaminen voi olla vaikeaa. (Kujansivu ym. 2007, 34.) Toisaalta aineettomien resurssien suojaaminen on hankalaa, vaikkapa investointi työntekijän koulutukseen voi luisua kilpailijan hyväksi työpaikan vaihdon yhteydessä. (Roos ym. 2006, 18.)

Investointien yhteydessä esille nousee myös aineellisten ja aineettomien resurssien erilainen luonne. Aineelliset resurssit noudattavat nollasummapeliä ja vähenevän rajatuoton lakia, kun yrityksen ostaa koneita, se muuttaa taloudellisia resursseja (rahaa) fyysisiksi resursseiksi eli koneiksi ja laitteiksi. Mikäli yritys käyttää koneita, niiden tulevaisuudessa tuottama hyöty ja arvo laskevat. Aineettomat resurssit taas noudattavat positiivisen tai negatiivisin summan pelin periaatetta ja lisääntyvän rajatuoton lakia. Esimerkkinä voidaan mainita henkilöstön koulutus. Työntekijöiden lisääntynyt koulutus voi tuottaa investoinnin moninkertaisena takaisin; koulutuksen tuloksena työntekijä voi käyttää ja jakaa tietoa, ja näin tieto ja osaaminen lisääntyvät työyhteisössä ja tuloksena voi olla

jopa uuden oivalluksen syntyminen. Toisena vaihtoehtona on, ettei koulutuksella ei saavuteta toivottua tavoitetta. (Roos ym. 2006, 17.)

Edellä on mainittu eroja aineettoman ja fyysisen pääoman välillä, mutta myös aineettoman pääoman osa-alueiden välillä on eroja. Esimerkiksi yksittäisiin työntekijöihin sitoutunut inhimillinen pääoma on yrityksen kannalta paljon vaikeampaa hallita kuin rakennepääomaan kuuluva tieto, jota voidaan helposti siirtää yrityksen sisällä. Johdettaessa ja mitattaessa aineetonta pääomaa nämä erityispiirteet on syytä huomioida. (Kujansivu ym. 2007, 34.)

2.6 Aineettoman pääoman merkitys ja hyödyt yritykselle

Yhteiskunnassa erityisesti tieto ja osaaminen lisääntyvät, mikä on vaikuttanut myös aineettoman pääoman merkityksen kasvuun. Yritysten markkina-arvon ja kirjanpitoarvon välisen erotuksen kasvaminen kuvaa osaltaan aineettoman pääoman lisääntymisestä yrityksissä. Aineettomalla pääomalla on siis vaikutusta yrityksen markkina-arvoon. Asiantuntijatyö on lisääntynyt huomattavasti yrityksissä, mikä onkin ollut huomattavin syy aineettoman pääoman merkityksen kasvuun viime vuosikymmeninä. (Lönqvist ym. 2005, 60 - 63.)

Kuten aineettoman pääoman luonteesta jo aiemmin mainittiin, aineeton pääoma ei kulu eikä ole aikaan ja paikkaan sidottua omaisuutta. Tämän vuoksi yrityksen useat työntekijät pystyvät hyödyntämään tuotetta tai palvelua samanaikaisesti. Yritys hyötyy aineettomasta pääomasta myös verkostohyötyinä, tällainen on esimerkiksi yrityksen intranet, mitä enemmän tietoa ja käyttäjiä, sitä enemmän yksittäinen henkilö hyötyy siitä palveluntarjonnan myötä. (Lönqvist ym. 2005, 65.)

Varsinkin pörssiyrityksissä johtoportaan suurin haaste on huolehtia yrityksen arvoon vaikuttavien tulevaisuuden kasvuodotusten toteutumisesta. Kasvuodotusten toteuttamiseksi tarvitaan esimerkiksi tuotekehityshankkeiden suunnittelua, investointeja koulutukseen tai markkina-aseman vahvistamista. Tämän vuoksi voidaankin todeta yrityksen aineettoman pääoman olevan yrityksen strategian ja tulevaisuuden tuloksentekevyyden mahdollistaja. (Roos ym. 2006, 10 - 11.)

Aineetonta pääomaa ei voi sivuuttaa puhuttaessa yrityksen taloudellisista menestystekijöistä. Esimerkiksi kun yritys investoi aineettomaan pääomaan koulutuksen muodossa, tuottavuus kasvaa henkilöstön osaamisen lisääntymisen ja liiketoiminta prosessien laadun paranemisen myötä. Aineettoman pääoman avulla on siis mahdollista parantaa yrityksen tuottavuutta. (Kujansivu ym. 2007, 40 - 41.)

Aineettomalla pääomalla on vaikutusta myös yrityksen kannattavuuteen. Esimerkkinä voidaan mainita vaikkapa arvostetut konsultit; heidän palkkionsa ovat huomattavasti korkeampia kuin keskivertoasiantuntijan, mikä johtuu heidän maineestaan ja osaamistasostaan. Yrityksen on mahdollista parantaa kannattavuuttaan myös patenttien avulla, patentin avulla yritys pystyy tarjoamaan teknisesti ylivoimaista tuotetta, mikäli kilpailu on vähäistä. Kuluttajat ovat myös valmiita maksamaan tuotteista ja palveluista enemmän tunnetun brändin vuoksi. (Kujansivu ym. 2007, 41.)

Huomionarvoinen seikka on, että pienet yritykset ovat huomattavasti riippuvaisempia aineettomasta pääomasta kuin suuret yritykset. Pienistä yrityksistä suurin osa muodostuu yrittäjän osaamisesta ja suhdeverkostoista, tämän vuoksi yhden hengen yritykset koostuvatkin miltei kokonaan aineettomasta pääomasta. Pienimmät yritykset perustavat toimintansa usein palveluihin, eli niiden tuotekin muodostuu aineettomasta pääomasta. (Roos ym. 2006, 11.)

Aineettomalla pääomalla on myös todettu olevan vaikutusta innovaatioihin. Aineeton pääoma on pohjana innovaatioille, joiden avulla yritys selviytyy markkinoiden myllerryksessä. Toisaalta aineettomasta pääomasta kumpuava innovointi synnyttää myös lisää aineetonta omaisuutta, esimerkiksi patenteja. Innovointi tarvitsee siis kasvualustukseen aineettomia voimavaroja. (Puusa & Reijonen 2011, 312.) Yrityksen kehittäessä aineetonta pääomaansa, sillä on mahdollisuus laskea uusi tuote ensimmäisenä markkinoille. Näin yritys voi saada kilpailuetua, esimerkiksi korkeampien katteiden muodossa. (Lönqvist ym. 2005, 64.)

Yrityksen aineelliseen pääomaan liittyvä investointi, kuten menestyksellinen toimintatapa tai tuoteparannus on helppo kopioida. Yrityksen investoiminen aineettomaan pääomaan ja tätä kautta esimerkiksi hyvän imagon tai työilmapiirin luomisen myötä syntyy kilpailuetua, joka on vaikea kopioida. Tämä mahdollistaa myös kilpailuedun saavuttamisen pidemmällä aikavälillä, sillä esimerkiksi juuri yrityksen imagon luominen on pitkäaikaisen työn tulos. (Lönngqvist ym. 2005, 64.)

Liike-elämässä päätökset on tehtävä yhä nopeammin. Päätökset liittyvät kuitenkin kiinteästi osaamiseen ja sen organisointiin, ne luovat sopeutumispaineita työnantajien ja työntekijöiden välisiin suhteisiin. Yritysjohtajat ovatkin myöntäneet, että yrityksen menestymisen kannalta ihmisten johtaminen on heidän tärkein tehtävänsä. Henkilöstökäytännöillä on siis vaikutusta yrityksen taloudelliseen tulokseen. (Boudreau & Ramstad 2008, 19 - 20.)

Aineeton pääoma on mahdollisuus tulevaisuuden kilpailuedulle, mutta se edellyttää yritykseltä heikkojen signaalien tunnistamista. Heikolla signaalilla tarkoitetaan ideaa tai trendiä, jolla on vaikutusta yrityksen toimintaympäristöön. Heikko signaali viestittää uudesta ja äkillisesti ilmestyvästä ilmiöstä, tapahtumasta tai kehityskulusta, jota ei ole pystytty ennakoimaan. Välttämättä tämä heikko signaali ei ole olennainen, vaan se on tärkeää, mitä se kertoo muista ilmiöistä. Yritysten nykyisessä toimintaympäristössä näiden heikkojen signaalien lukutaito ja vaikutus liiketoimintaan merkitsee yhä enemmän. Sillä suurimman edun saa signaalin ensimmäisenä havainnut yritys. Heikko signaali on usein vaikea havaita, sillä se ei mahdu perinteiseen ajattelumallin. (Stähle & Wilenius 2006, 66 - 67.)

Esimerkkejä tällaisista heikoista signaaleista ovat vinyylilevyjen vaihtuminen Cd-levyjen kautta nykyisiin mp3-soittimiin. Toinen suuri suomalaisille tunnettu esimerkki voidaan ottaa Nokiasta. Vuonna 1992 Nokian toimitusjohtaja kertoi Nokian luopuvan autonrenkaiden ja televisioiden valmistamisesta ja kertoi rajusta maailmanlaajuisesta matkapuhelinten kysynnän kasvusta. Yritysten tulisi siis ennakoida tulevaisuuden tarpeita ja käyttää epätäydellistä tietoa hyväksi. Usein tällainen heikko signaali saatetaan aliarvioida. Heikot signaalit ovat kuitenkin

avain yrityksen tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja toimintatapoihin, joita kukaan ei ole vielä keksinyt. (Stähle & Wilenius 2006, 67 - 69.)

Leenamaija Ojala toteaa hyvin yksiselitteisesti: *Inhimillisestä pääomasta on tullut merkittävä kilpailutekijä*. Tämä johtuu siitä, että yhä useammin työntekijät luovat tietoon ja osaamiseen liittyviä palveluja. Toisaalta hän pitää työhyvinvointia yhtenä aineettomana kilpailutekijänä, jolla on vaikutusta yrityksen menestykseen ja tulokseen, mutta sillä on myös huomattavia taloudellisia vaikutuksia yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan tasolla. Työhyvinvointihan vaikuttaa esimerkiksi sairauspoissaoloihin. Hyvinvoivassa työyhteisössä myös innovointiin tarvittava luovuus ja innostus pääsevät oikeuksiinsa. (Ojala & Ahonen 2005, 1 - 24.)

3 Aineettoman pääoman tunnistaminen

Yrityksen kannalta on tärkeää erotella sitoutunut pääoma aineettomaan ja aineelliseen pääomaan. Sitoutuneen teknologian määrä aineettomaan ja aineelliseen pääomaan vaikuttaa teknologian uusiutumiseen ja tuottavuuskasvuun. Aineellinen pääoma kuluu käytössä ja siihen sitoutunut teknologia vanhenee. Kuluminen on kuitenkin yleensä hidasta ja useimmiten vanhanaikaisen aineellisen pääoman hyödyntäminen on tuotannossa taloudellisesti kannattavaa, tämän vuoksi aineelliseen pääomaan sitoutuneen teknologian uudistuminen on hidasta ja tuottavuusvaikutukset saattavat näkyä vasta vuosien kuluttua. (Huovari 2008, 45.)

Aineeton pääoma ei kulu käytössä, mutta saattaa vanhentua arvottomaksi hyvinkin nopeasti. Aineettoman pääoman osalta teknologia voi siis uusiutua erittäin nopeasti. Uuden teknologian käyttöönotto saattaa vaatia suuri organisaatio-uudistuksia ja henkilöstön kouluttamista, joten tuottavuusvaikutukset eivät välttämättä näy välittömästi. Tuottavuusvaikutukset ovat kuitenkin nopeampia kuin teknologian, joka on sidottu vuosien käyttöä kestäviin koneisiin ja laitteisiin. (Huovari 2008, 45 - 46.)

Mikäli yritys tunnistaa aineettoman pääoman yksittäiset menestystekijänsä, on osaamiseen liittyvät investoinnit helpompi kohdentaa. Tämän vuoksi ne tukevat parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen strategisia tavoitteita. (Boudreau & Ramstad 2008, 85.)

3.1 Lähtökohdat aineettoman pääoman tunnistamiselle

Aineettomaan pääomaan liittyvät tekijät auttavat yritystä myös saavuttamaan taloudelliset tavoitteensa. Tämän vuoksi organisaation tulee siis tunnistaa aineettomat menestystekijänsä. (Lönqvist & Mettänen 2003, 30.) Jotta nämä kriittiset menestystekijät voidaan tunnistaa, on ensin selvitettävä, millaista aineetonta pääomaa yrityksessä on. Aineetonta pääomaa voidaan tutkia seuraavien kysymysten avulla:

- Millaisia aineettomia resursseja yrityksestä löytyy?
- Millainen on edellä mainittujen resurssien toivetilä?
- Mikä näiden resurssien tila on nyt?

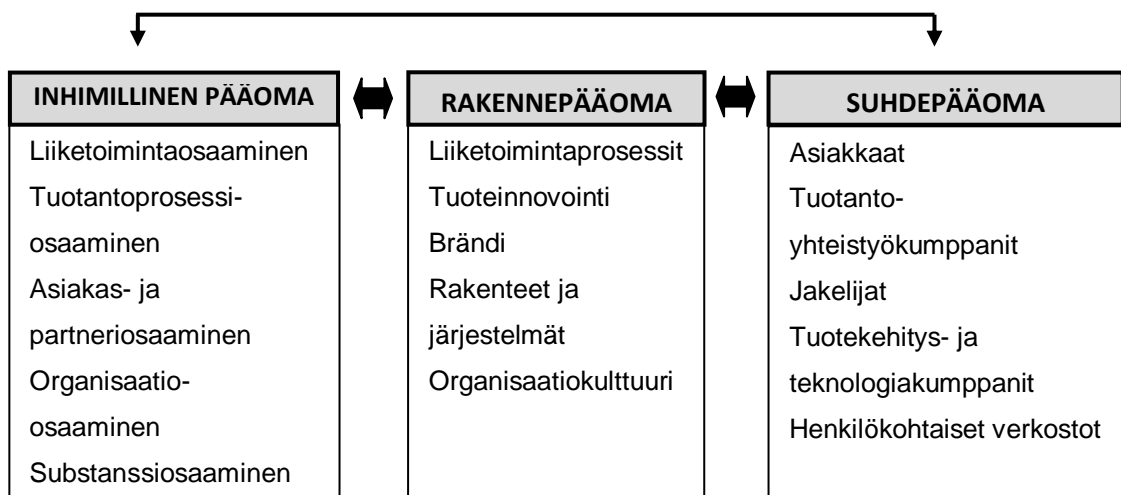
Aineettomaan pääomaan liittyvien käytäntöjen nykytilasta ja jo olemassa olevista työkaluista saadaan tietoa laajentamalla pohdintaa. Kehitetäänkö tunnistettuja resursseja ja arvioidaanko niiden tilaa käytännössä sekä kuinka kehittäminen ja arvioiminen tapahtuvat? Mikäli tunnistetaan tärkeitä asioita, joita ei arvioida tai kehitetä lainkaan, on jo löydetty puutteita organisaation toiminnassa. (Kujan-sivu ym. 2007, 45.)

Yrityksen aineettoman pääoman tunnistamisessa keskitytään siis aineettomiin resursseihin, joita yritys käyttää tuotannontekijöinään. Resursseista kerrotaan yksityiskohtaisemmin opinnäytetyön luvussa 3.7. Liiketoiminnassa aineettomien resurssien arvo syntyy niiden käytöstä yritystoiminnassa. Siksi on tärkeitä tarkastella resursseja toiminnassa eli kuinka yritys käyttää tai hankkii lisää aineetonta pääomaa tai kasvattaa sen arvoa. Uudet tuotteet tai palvelut luodaan pääosin aineettoman pääoman avulla ja näistä saatu liikevaihto tai asiakastytyväisyys kuvaakin välillisesti aineettoman pääoman tulosta. Aineettoman pää-

oman kartoitus kertoo siis, kuinka hyvin yritys on hyödyntänyt aineetonta pääomaansa. (IC Partners 2004, 11.)

Monesti yritykset jo kehittävät aineetonta pääomaa osaamatta yhdistää toimiaan juuri aineettoman pääoman viitekehykseen, esimerkiksi kehityskeskusteluiden avulla. Selvitys kuitenkin helpottaa yritystä hahmottamaan aineettomat resurssinsa ja niiden kehittämistoimintojen nykytilaa, vaikka kehittämiseen ei myöhemmin sijoitettaisi. Aineettoman pääoman selvitys mahdollistaa myös sen tunnistamisen laajemmin ja tämän vuoksi kehitystyössä on mahdollista keskittyä kriittisimpiin asioihin. (Kujansivu ym. 2007, 45.)

Yrityksen aineetonta pääomaa voidaan pohtia työryhmässä. Työryhmä kannattaa koota eri yksiköiden henkilöistä ja eri organisaatiotasolta. Asiantuntijoilla on paras näkemys omasta osaamisestaan ja työnsä vaatimuksista, joten heidän huomioimisensa asiantuntijaorganisaatiossa on tärkeitä. Työryhmään on hyvä valita työn sujumuuden takaamiseksi henkilö, joka vastaa keskustelun kulusta ja asioiden dokumentoinnista. (Kujansivu ym. 2007, 45 - 46.)



Kuvio 3. Aineettoman pääoman resurssien pääluokat (IC Partners 2004, 11)

Työskentely voidaan aloittaa tyhjästä tai apuna voidaan käyttää yrityksen dokumentteja, kuten asiakastytyväisyyskyselyä tai työilmapiirikyselyä. On tärkeää saada aineettomat resurssit tunnistettua ja ryhmiteltyä sopivalla tavalla. Yksi mahdollisuus on luokitella asiat aineettoman pääoman kolmen osa-alueen mu-

kaan kolmeen resurssien pääluokkaan: inhimilliseen pääomaan, suhdepääomaan ja rakennepääomaan. (Kujansivu ym. 2007, 46.)

3.2 Inhimillisen pääoman tunnistaminen

Inhimillinen pääoma koostuu siis henkilöstön ja johdon osaamisesta, tiedoista, taidoista, kokemuksesta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista (IC Partners 2004, 12). Yksilöiden henkilökohtaisen osaamisen varassa rakentuvat organisaation toimintamallit, prosessit ja rakenteet sekä muu näkyväksi muovautunut tietämys. Toisaalta yksilö onnistuu ja kehittyy omassa työtehtävässään ja työyhteisössään vain oman osaamisensa varassa. Pelkät ihmiset yrityksen palveluksessa eivät takaa laadukasta toimintaa, tarvitaan yksilöiden osaamisten muodostama kokonaisuus, jossa osaaminen on riittävällä tasolla. (Lönngqvist ym. 2005, 32 - 33.)

Inhimillisen pääoman yksittäisiä osaamisia voidaan tunnistaa esimerkiksi oikein taulukon avulla:

OSAAMISALUE	OSAAMISET
Substanssiosaaminen	
Liiketoimintaosaaminen	
Tuotantoprosessiosaaminen	
Asiakas- ja partneriosaaminen	
Organisaatio-osaaminen	

Kuvio 4. Yrityksen osaamisen tunnistaminen (IC Partners 2004, 12)

Osaaminen voidaan siis jaotella viiteen eri osaamisalueeseen:

Substanssiosaaminen on tietylle liiketoiminnalle erityistä asiaosaamista eli ammattialan osaamista. Useimmiten henkilö on kouluttautunut näihin tehtäviin, ja osaamisen tulee olla riittävällä tasolla, jotta asiantuntijatehtävien hoitaminen on

mahdollista. On kuitenkin muistettava, että huippusuorituksiin tarvitaan asiaosaamisen rinnalle muutakin osaamista. (Lönqvist ym. 2005, 33.)

Liiketoimintaosaamista tarvitsevat kaikki yritykset toimialasta riippumatta. Sitä voidaan kutsua liiketaloudelliseksi ”yleissivistykseksi”. Yritys tarvitsee perustiedot ainakin seuraavilta aloilta: taloudesta, rahoituksesta, markkinoinnista, strategisesta suunnittelusta, operatiivisesta johtamisesta ja henkilöjohtamisesta. (Lönqvist ym. 2005, 33.)

Organisaatio-osaaminen sisältää tutkittavan yrityksen liikeidean, strategian, historian, tuotteiden ja palveluiden, rakenteen ja järjestelmien tuntemuksen. Yrityksen ulkoisten ja sisäisten verkostojen tuntemus kuuluu myös tähän osaamisalueeseen. Organisaatio-osaamista voidaan kohottaa hyvällä perehdytyksellä ja sisäisellä viestinnällä, mutta kokemus kerryttää sitä yritykseen. Useimmiten juuri tämä osa-alue ratkaisee, kuinka hyvin yksilön osaaminen saadaan hyödynnettyä yrityksen osaamiseksi. (Lönqvist ym. 2005, 33.)

Tuotantoprosessiosaaminen koostuu tuotantoprosessien hallinnasta ja materiaalien hankinnasta sekä tuotantomenetelmien kehittämisestä. Logistiikan osaaminen kuuluu myös tähän osaamisalueeseen. (IC Partners 2004, 12.)

Asiakas- ja partneriosaaminen koostuu esimerkiksi markkinoinnin ja myynniosaamisesta. Muita tämän osaamisalueen tekijöitä ovat vuorovaikutustaidot, asiakkaiden tuntemus, partneriverkoston tuntemus, neuvottelutaito, koulutus- ja konsultointiosaaminen sekä kielitaito. (IC Partners 2004, 12.)

Edellä mainittu osaamisen jakaminen viiteen osa-alueeseen on IC Partnersin 2004 julkaiseman aineeton pääoma projektin mukainen. Projektissa oli mukana 16 tunnettua suomalaista yritystä. Antti Lönqvist ja Paula Kujansivu (Lönqvist ym. 2005, 34) taas jakavat kirjassaan aineettoman pääoman johtaminen osaamisalueet substanssi-, liiketoiminta- ja organisaatio-osaamiseen, mutta neljäntenä osa-alueena he nostavat esille sosiaaliset taidot.

Sosiaaliset taidot ovat vuorovaikutussuhteiden pohjana. Sosiaalisten taitojen avulla yksilö ymmärtää, ohjaa ja motivoi muita työyhteisön jäseniä, ne ovat siis yhteistyön perustana yksilö ja ryhmätasolla. Tunnetilojen tunnistaminen, tilannetaju ja ristiriitojen ratkaisukyky sekä vuorovaikutustaidot kuuluvat myös sosiaaliin taitoihin. Osittain sosiaalisia taitoja voi oppia, kuten keskustelutaitoa ja koustekniikkaa, mutta niihin kuuluvat myös lähellä persoonallisuuden piirteitä olevat asiat, kuten empatian kyky. (Lönqvist ym. 2005, 34.)

3.3 Rakennepääoman tunnistaminen

Rakennepääoma ilmenee organisaation rakenteissa tietoina ja toimintatapoina näkyvinä tekijöinä, jotka yritys on luonut tai hankkinut. Aineeton varallisuus, kuten lisenssit ja patentit kuuluvat myös rakennepääomaan. (IC Partners 2004, 13.)

Rakennepääoman tekijöitä voidaan hahmotella seuraavan kaavion avulla:

RAKENNepÄÄOMAN OSA	KESKEINEN TEKIJÄ
Liiketoimintaprosessit	
Tuoteinnovointi	
Brandi	
Rakenteet ja järjestelmät	
Organisaatiokulttuuri	

Kuvio 5. Yrityksen rakennepääoman tekijöiden tunnistaminen (IC Partners 2004, 13)

Rakennepääoman tunnistamisen helpottamiseksi rakennepääoma voidaan siis jakaa seuraaviin osa-alueisiin:

Liiketoimintaprosessit ovat organisaatiossa määriteltäviä ja käytössä olevia tapoja suorittaa yrityksen omaan liiketoimintaan sisältyviä asioita (IC Partners 2004, 13). Rekrytointiprosessi, tuotekehitysprosessi ja tilaus-toimitusprosessi ovat

esimerkkejä tyypillisistä yrityksen prosesseista, joilla on arvoa juuri kyseiselle yritykselle. Prosesseista on hyvä huomata, ettei vain kuvata yrityksen normaaleja prosesseja, vaan kiinnitetään huomiota prosessien tarkistamiseen ja parhaiden käytäntöjen jakamiseen yrityksen sisällä. (Lönnqvist ym. 2005, 45.)

Tuoteinnovointi sisältää yrityksen uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen kohdistuvat sijoitukset ja toimintatavat. Se on myös kehittämisen tuloksena syntyvää teknologiaa sekä teollisuusosoikeudet, kuten patentit ja tavaramerkkioikeudet. Käsite voidaan laajentaa innovoinniksi, kun mukaan luetaan myös yrityksen uudet tai olennaisesti parannetut prosessit sekä uusien toimintatapojen ja menetelmien luominen palveluiden ja liiketoiminnan parantamiseksi. (IC Partners 2004, 13.)

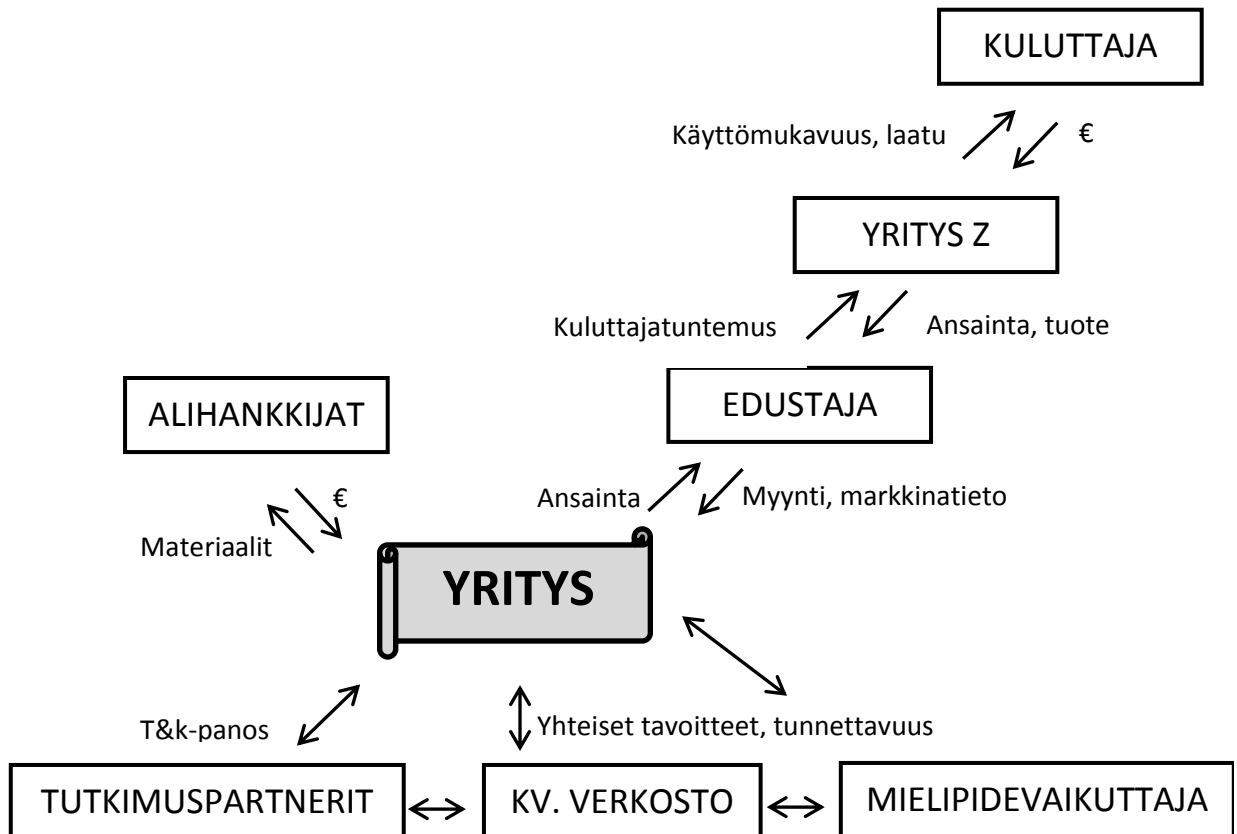
Rakenteet ja järjestelmät on yrityksen infrastruktuurista muodostuva kokonaisuus. Se koostuu organisaatorakenteista ja tietokannoista sekä johtamis-, laatu-, ja dokumentointijärjestelmistä. Työnorganisointi, toimintamallit yhteistyökäytännöissä ja työohjeistukset kuuluvat myös rakenteisiin ja järjestelmiin. Tämän osa-alueen tärkein tehtävä on työntehokkuuden ja tietovirtojen kulun varmistaminen. (IC Partners 2004, 13.)

Brändi muodostuu yrityksen tuotteeseen tai palveluun liittyvistä asioista, jotka heijastuvat sidosryhmille maineena ja julkikuvana. Myös yrityksen tunnettavuus ja näkyvyys on osa brändiä. Yrityksen brändi voi perustua sen tuotteeseen tai palveluun, toimintatapoihin tai henkilöihin. (IC Partners 2004, 13.)

Organisaatiokulttuuri muodostuu yrityksen arvoista ja viestintä- ja johtamistavoista, mutta myös henkilöstön palkitsemis- ja sitouttamistavat ovat osa sitä. Organisaatiokulttuuri ilmenee muun muassa uusiutumiskykyinä, työilmapiirin laatuina ja henkilöstön vaihtuvuutena. Se voi ilmentyä myös muutosvalmiutena tai –vastarintana. (IC Partners 2004, 13.)

3.4 Suhdepääoman tunnistaminen

Yrityksen suhdepääoman muodostavat yrityksen ulkoiset sidosryhmäsuhteet. Yrityksen suhdepääoman tekijöitä voidaan tunnistaa arvoverkon avulla. Arvoverkko koostuu yrityksen ja yhteistyökumppanien välisistä yhteyksistä ja niiden välillä syntyvistä ja siirtyvistä arvoista. Alla on malli yrityksen arvoverkosta. (IC Partners 2004, 14.)



Kuvio 6. Yrityksen aroverkko (IC Partners 2004, 14)

3.5 Aineettoman pääoman kartoitus

Aineettoman pääoman kartoitusta voidaan lähestyä myös hieman toisella tavalla, joka on esitelty tarkemmin kuviossa 7. Taulukkoon on kerätty esimerkkinä aineettoman pääoman resursseja. Termit kannattaa muokata omaan toimialaan ja ammattisanastoon sopivaksi. Yrityksen tarpeiden mukaan voidaan keskittyä vain johonkin osa-alueeseen (esimerkiksi työilmapiiri ja organisaatiokulttuuri) ja jakaa tämä osa-alue useampaan osaan. Muut osa-alueet voidaan tällöin jättää tarkastelun ulkopuolelle.

Aineettoman pääoman kartoitus etenee seuraavasti:

VAIHE 1: Ensinnäkin määritellään aineeton resurssi, jota tutkitaan

VAIHE 2: Pohditaan, millaisella tasolla kyseisen resurssin pitäisi tulevaisuudessa olla, eli mikä on resurssin toivotila? (Sanallinen kuvaus kaavioon riittää)

VAIHE 3: Tutkitaan resurssin tämänhetkistä tasoa eli arvioidaan resurssin nykytilaa verrattuna tavoitetilaan. Mikä on siis resurssin tila nyt? (Kaaviossa jaoteltuna vaikkapa tavoitetta parempi / OK / tavoitetta heikompi)

VAIHE 4: Tunnistetaan jo nyt käytössä olevat kehitystoimet, -prosessit ja -järjestelmät eli kaaviossa vastataan kysymykseen, kehitetäänkö resurssia käytännössä – miten?

VAIHE 5: Mietitään, kuinka resurssin tilaa arvioidaan ja mitataan käytännössä tällä hetkellä ja miten?

	AINEETTOMAT RESURSSIT	Resurssin toivetila?	Resurssin nykytila?	Resurssin kehittäminen?	Arvioidaanko/ mitataanko resurssin tilaa?
Inhimillinen pääoma	Osaaminen				
	Henkilö- ominaisuudet				
	Asenne				
	Tieto				
	Koulutustaso	Koulutusta vastaava työtehtävä	Tavoitetta parempi	Omaehtoisen koulutuksen tukeminen	Koulutuksiin osallistuneiden lukumäärä
Suhdepääoma	Suhteet asiakkaisiin				
	Suhteet muihin sidosryhmiin				
	Maine				
	Brändit	Tunnettu ja arvostettu brändi	Tavoitetta heikompi	Viestintä, markkinointi, tapahtumat	Brändi- tutkimukset
	Yhteistyö- sopimukset				
Rakennepääoma	Arvot ja kulttuuri				
	Työilmapiiri				
	Prosessit ja järjestelmät				
	Dokumentoitu tieto				
	Immateriaali- oikeudet	Tarpeeksi laajat immateriaali- oikeudet	OK	Oikeuksien aktiivinen valvominen	Patenttien lukumäärä

Kuvio 7. Aineettoman pääoman kartoitus (Kujansivu ym. 2007, 47)

Useimmiten aineettoman pääoman resurssien kartoituksen yhteydessä joudutaan asioihin palaamaan tai määrittelemään niitä uudestaan. Yrityksen täytyisi aineettoman pääoman kartoituksella saada selville aineettomat resurssinsa, joita se hyödyntää ja kehittää edelleen. Aineettomasta pääomasta puhuttaessa on hyvä muistaa, että kaikkia asioita ei voi nostaa esille, yrityksen täytyy keskittyä tärkeimpiin menestystekijöihin.

Aineettoman pääoman selvityksen tuloksia voidaan jalostaa monella tavalla. Kartoituksen pohjalta asioita voidaan ryhmitellä ja kiinnittää huomio seuraaviin asioihin:

- Resurssihin, jotka ovat heikossa tilassa
- Resurssihin, jotka ovat yrityksen vahvuuksia
- Tärkeisiin resurssihin, joita ei tällä hetkellä kuitenkaan kehitetä ja mitata
- Keskinäisiin painotuksiin ja kokonaistasapainoon eri osa-alueiden (inhimillisen pääoman, rakenne- ja suhdepääoman) välillä

Aineettoman pääoman kartoituksen seurauksena syntynyt taulukko voidaan nähdä myös aineettoman pääoman raporttina, josta selviää yrityksen aineettoman pääoman tila sekä yrityksessä vallitsevat aineettoman pääomaan johtamisen käytännöt. Kartoitus luo perustan aineettoman pääoman kehitystyölle, ja sen merkittävin hyöty on aineettoman pääoman ja sen johtamiseen sisältyvien käsitteiden avautuminen sekä tietoisuus niiden ilmenemisestä omassa yrityksessä. (Kujansivu ym. 2007, 45 - 48.)

3.6 Resurssipuumalli

Aineettoman pääoman resurssija voidaan hahmotella myös niin sanotun resurssipuumallin avulla. Yritys ymmärtää resurssivalikoimaansa paremmin resurssien tunnistamisen ja luokittelun seurauksena. Toisaalta yrityksen arvon luonnille tärkeimmät resurssit hahmottuvat.

Resurssipuumallissa yrityksen resurssit voidaan jakaa viiteen luokkaan: kiinteät ja rahamääräiset resurssit sekä aineetonta pääomaa kuvaavat inhimilliset, ra-

kenne- ja suhderesurssit. Tämän luokittelun pohjana on resurssien erilainen luonne. Luokittelu helpottaa yritystä arvioimaan erityyppisiä resursseja ja kohdentamaan painotuksen arvon luomisen kannalta tärkeimpiin resursseihin. (Roos ym. 2006, 44.)

Puumalli kootaan yrityksen keskeisistä resursseista, jotka tukevat yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista. Tutkimalla yrityksen tärkeimpiä aineettoman pääoman yksittäisiä osatekijöitä, se pystyy paremmin kohdistamaan investoinnit strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Resurssien tunnistaminen on syytä syventää tasolle, jossa huomioidaan myös aineettoman pääoman osatekijöiden muutokset, jotka mahdollistavat yrityksen arvon luonnin. (Roos ym. 2006, 45.)

Puumallin vahvuutena voidaan nähdä kokonaisvaltaisuus, siinä yhdistyvät yrityksen niin aineelliset kuin aineettomatkin arvoa luovat resurssit, mutta toisaalta tunnistamisen ohella siitä kehitty työkalu aineettomien resurssien työstämiseen. Näin selviää yksittäisten resurssien merkitys unohtamatta resurssien välisiä keskinäisiä eroavuuksia. (Roos ym. 2006, 46.)

Käytännössä resurssiryhmien määrittelyssä tulee saavuttaa niin yksityiskohtainen taso, että arvonluonnin kannalta merkitykselliset resurssit tulevat esille. Resurssien kuvauksessa on hyvä muistaa seuraavat ohjeet: Kuvaukseen tulee sisältyä kaikki yrityksen oleelliset resurssit ilman päällekkäisyyksiä. Resurssi on yksilöitävä ja eroteltava toisista resursseista. Organisaatiossa tulee olla jonkinasteinen yksimielisyys resurssin käsitteestä ja merkityksestä. Resurssi tulee määritellä yksiselitteisesti. (Roos ym. 2006, 46.)

Resurssipuumalli kuvataan niin tarkalla tasolla, että organisaation ainutlaatuisuus huokuu siitä esiin. Tarkastelutasojen määrä riippuu siis organisaation luonteesta. (Roos ym. 2006, 46.)

Resurssien tunnistamisen ja kartoittamisen jälkeen resurssipuumallissa määritetään resurssien suhteelliset merkitykset organisaation arvonluonnissa ja strategian toteutumisen kannalta. Näin muodostetaan yrityksen painotettu resurssipuu. (Roos ym. 2006, 53 - 55.) Resurssipuumallin avulla on myös mahdollista

rakentaa niin sanottu IC-navigaattori työkaluksi. Työkalun avulla yritysjohto hahmottaa, millaisilla resursseilla yritys luo arvoa, ja resurssien hyödyntäminen arvon luomiseksi selkiytyy. (Roos ym. 2006, 73.)

Resurssipuumalli on melko raskas menetelmä pienten yritysten käyttöön aineettoman pääoman kuvaamiseen, sillä edellä on kuvattu hyvin suurpiirteisesti resurssipuun kokoamisen työvaiheita. Lisätietoa resurssipuumallista löytyy esimerkiksi kirjasta Göran Roos: Aineeton pääoma johdon käsikirja. Toisaalta edellä mainitut resurssipuumallin sisältämät neuvot ja peruseriaatteet sopivat mielestäni noudatettavaksi edellä esitellyissä kevyemmissä versioissakin.

3.7 Resurssi

Aineettoman pääoman tunnistaminen ja kartoittaminen yrityksessä perustuu aineettomiin resursseihin. Aineettomat resurssit ovat siis aineettoman pääoman yksittäisiä tekijöitä. (Lönqvist ym. 2005, 18.) Aineettomat tekijät luovat useimmiten kilpailuetua yritykselle, sen vuoksi yrityksen kilpailuetua tuottavat resurssit on tunnistettava ja niiden tuottamaa arvoa yritykselle on kasvatettava. Kilpailuetua tuottaville resursseille on kuitenkin neljä seuraavaa edellytystä.

- Resurssin pitää olla arvokas; mikäli resurssi auttaa yritystä vastaamaan toimintaympäristön vaatimuksiin ja avaa liiketoimintamahdollisuuksia, on sillä arvoa. Resurssin tulee myös tukea yritystä tavoitteiden toteuttamisessa. Lopulta kuitenkin yrityksen strategia määrää, onko resurssilla merkitystä ja potentiaalia.
- Resurssia pitää olla niukasti markkinoilla eli se on niin harvinaisen, ettei sitä ole muilla tai vain hyvin rajoitettu osa organisaatioista omistaa sitä, jolloin siitä kilpaillaan
- Resurssin pitää olla vaikeasti hankittavissa, resurssin kopiointisen tulee siis olla niin vaikeata tai kannattamatonta, että kilpailijalle koituu siitä enemmän kustannuksia kuin hyötyä.

- Resurssin pitää olla vaikeasti korvattavissa, korvattavuudella tarkoitetaan tässä aikaväliä, jolla resurssi luo kilpailuetua yritykselle.

Resurssin luoman arvon täytyy koitua yrityksen hyväksi. Resurssin pitää myös olla kestävä ja pysyvä, eli sitä pitää pystyä hyödyntämään useammin kuin kerran.

Käytännössä resurssien löytämistä saattavat helpottaa viisi seuraavaa yrityksen toiminnan luonteeseen liittyvää seikkaa. Resurssit liittyvät yleensä yrityksen liiketoiminnan alueeseen tai toimialaan. Resurssit ovat sidoksissa yrityksen arvoihin, eli ne noudattelevat yrityksen arvonluonnin logiikkaa, jota yritys noudattaa toiminnassaan ja tavoitteissaan. Yrityksen luoman arvon luonne vaikuttaa resursseihin eli tavoitteleeko yritys esimerkiksi taloudellista lisäarvoa, sidosryhmien hyvinvointia tai yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Yrityksen omistusrakenne vaikuttaa osaltaan resursseihinkin. Resurssit muovautuvat myös yrityksen iän, koon ja kehitysvaiheiden seurauksena. (Roos ym. 2006, 21 - 65.)

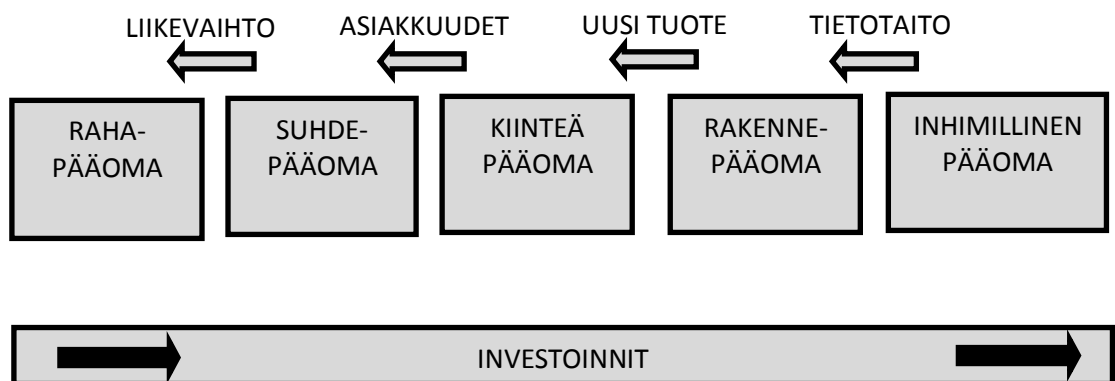
3.8 Resurssien kyky luoda arvoa

Yrityksen aineeton pääoma koostuu siis erilaisten aineettomien resurssien kokonaisuudesta. Aineetonta pääomaa ei kuitenkaan tulisi tarkastella, kuten fyysistä pääomaa, kiinnittämällä huomio vain resurssien määrään ja laatuun. (Lönqvist ym. 2005, 50.) Sillä resurssi ei pelkällä olemassa olollaan luo arvoa yritykselle (Roos ym. 2006, 70). Yrityksen aineeton pääoma on nimittäin luonteeltaan muuttuvaa ja kehittyvää eli dynaamista. Aineettomat resurssit myös muuttuvat koko ajan yrityksessä. Toisaalta aineettomaan pääomaan on mahdollista vaikuttaa yrityksen aktiivisin toimin. (Lönqvist ym. 2005, 50.)

Aineettomat resurssit siis synnyttävät arvoa vasta, kun niitä hyödynnetään. Esimerkiksi pelkkä osaaminen ei vielä tuota tulosta, osaamisen avulla täytyy tuottaa tuotteita ja palveluita, joita asiakkaat hankkivat. Aineettomat resurssit täytyy siis saada virtamaan yrityksen läpi eli aineettomat resurssit pitää muuttaa toisenlaisiksi resursseiksi ja lopulta taloudelliseksi tulokseksi. (Lönqvist ym.

2005, 51.) Toisaalta on muistettava, että resurssi voi jopa estää arvon luontia, jos se sekä vaikeuttaa työtehtävien suorittamista että lisää byrokratiaa ja hankaloittaa organisaation toimintaa. Resurssin hyötyarvo muodostuu siis sekä prosessin käyttäjästä että kokonaissysteemistä, jota se tukee. (Roos ym. 2006, 70.)

Joillakin resursseilla on itsenäistä kaupallista arvoa, kuten tavaramerkeillä ja patenteilla. Suurin osa resursseista kuitenkin tuottaa arvoa vasta tavoitteellisesti käytettynä ja resurssien välisen vuorovaikutuksen seurauksena. Tätä resurssien välistä vuorovaikutusta, jossa aineeton resurssi muuttuu toiseksi resurssiksi, nimitetään transformaatioksi. Yrityksen johdon tehtävänä onkin miettiä resurssien käyttämistä ja yhdistelemistä sekä erilaisten transformaatioiden tavoittelemista arvon luomiseksi. (Roos ym. 2006, 71.) Aineettoman pääoman yksittäisten tekijöiden muuttumista ja kykyä luoda arvoa voidaan kuvata oheisella arvonluontiketjulla.



Kuvio 8. Arvonluontiketju (IC Partners 2004, 15)

Käytännössä aineettoman pääoman kyky tuottaa arvoa juontaa siis resurssien muuntumisesta toiseksi aineettomiksi resursseiksi tai aineellisiksi resursseiksi. Yrityksen pitäisi tämän vuoksi tarkastella aineetonta pääomaa yrityksen toiminnan ja tuloksetekokyvyn tekijänä. Yrityksen tulisi myös pohtia, millaiset transformaatiot juuri omassa yrityksessä johtavat toiminnan ja tuloksellisuuden kannalta parhaimpiin tavoitteisiin. Yrityksen keskeisimpiä transformaatioita voidaan tutkia niin sanotulla transformaatio-taulukolla. (IC Partners 2004, 15 - 16.)

	RAHA- PÄÄOMA	KIINTEÄ PÄÄ- OMA	SUHDE- PÄÄOMA	RAKENNE PÄÄOMA	INHIMILLINEN PÄÄOMA
RAHA- PÄÄOMA	Sijoitukset	Investoinnit aineelliseen pääomaan	Investoinnit suhde- toimintaan	Investoinnit prosesseihin, järjestelmiin	Investoinnit osaamisen kehittämiseen
KIINTEÄ PÄÄOMA					
SUHDE- PÄÄOMA					
RAKENNE- PÄÄOMA					
INHIMILLI- NEN PÄÄOMA					

Kuvio 9. Transformaatiotaulukko (IC Partners 2004, 15)

Taulukossa ensimmäinen pystyrivi sisältää yrityksen resurssiluokat ja vaakari-
veillä kuvataan resurssin muutosta eli yrityksen transformaatiota. Jotta yritys
pystyisi mahdollisimman tehokkaasti käyttämään resursseja hyödykseen, tulee
resurssien tukea toisiaan. Näiden resurssien välisten vaikutussuhteidenkin avul-
la yrityksen on mahdollista saada tukea liiketoiminnalle. (IC Partners 2004, 16 -
17.)

4 Aineettoman pääoman riskit

Aineettomasta pääomasta puhutaan yleensä positiivisessa sävyssä, sillä se
kuvaa voimavaroja ja omaisuutta. Määriteltäessä organisaation aineetonta pää-
omaa tulisi ottaa huomioon myös siihen liittyvät rasitteet. Se voi muodostua or-
ganisaatiolle aineettomaksi rasitteeksi, jos aineettomat resurssit eivät kohtaa
odotuksia. Aineettomaan pääomaan kohdistuu rasitteita samoin kuten aineel-
liseenkin pääomaan. Aineettoman pääoman kasvattamisen ja kehittämisen li-
säksi yrityksen pitäisi sijoittaa myös aineettomaan pääomaan liittyvien riskien

tunnistamiseen ja niiden vaikutusten ehkäisemiseen. Yrityksien menestyksen kannalta menetetyin mahdollisuuden hyödyntämättä jättäminen on suuri riski. Syyskuussa 2008 julkaistiin VTT:n ja Tampereen teknillisen yliopiston tutkimuksen tuloksena Aineettoman pääoman riskienhallinta, Riskit ja riskienhallinnan käytännöt yrityksissä julkaisu, johon tiedot aineettoman pääoman riskeistä perustuvat.

4.1 Inhimillisen pääoman riskit

Inhimillisen pääoman keskeisin riski on osaamisen menettäminen. Työntekijöiden irtisanomisten ja irtisanoutumisien myötä yrityksestä poistuu osaamista. Osaamista häviää myös työtapaturmien, sairastumisten ja kuoleman kautta. Hiljaista tietoa ja osaamista katoaa paljon myös eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden mukana.

Avainhenkilön jättäessä yrityksen menetetään yrityksen ydinosaamista. Hänen osaamisensa ja tietonsa on hyvin harvoin niin tarkoin dokumentoitua, että sitä pystyttäisiin tehokkaasti hyödyntämään. Uuden avainhenkilön löytäminen ja kouluttaminen on vaikeaa ja kallista. Suurin riski avainhenkilön poistumiseen on sekä työmotivaation alentuminen että työilmapiirin heikentyminen työpaikalla. Avainhenkilön poistuminen lisää myös organisaatioon jäävien työtaakkaa ja stressiä, koska vie aikaa, ennen kuin seuraaja on sisäistänyt työnsä ja toimii tehokkaasti siinä.

Yrityksen liikesuhteet voivat olla keskittyneet avainhenkilöön, ja niinpä hänen vaihtaessaan työpaikkaa saattavat myös asiakassuhteet siirtyä hänen mukanaan. Mikäli ydinosaamista menetetään tuotannossa tai tuotekehityksessä, saattaa edessä olla jopa laatuongelmia ja viivästyksiä toimituksissa. Näillä asioilla on taas merkitystä yrityksen asiakassuhteisiin ja yrityksen maineeseen. Avainhenkilön menettäminen on erittäin vaarallista yrityksissä, joissa yrityksen päätoiminnot ovat yhden avainhenkilön harteilla. Tällöin myös yrityksen liikesalaisuudet ovat vaarassa, kun hän ryhtyy työskentelemään kilpailijan palveluksessa.

4.2 Suhdepääoman riskit

Yrityksen hyvä maine edesauttaa palveluiden ja tuotteiden korkeampaa hinnoittelua ja helpottaa rahoituksen saantia. Hyvä maine vetää puoleensa parempia työntekijöitä ja vähentää yrityksen työntekijöiden vaihtuvuutta. Yrityksen markkina-arvo ja tulos kohenevat myös yrityksen maineen mukana. Hyvän maineen omaava yritys saa helpommin anteeksi virheitään verrattuna huonon maineen omaavaan yritykseen. Hyvä maine nimetäänkin useimmiten yrityksen keskeisemmäksi aineettomaksi resurssiksi. Erilaiset vuorovaikutustilanteet organisaation ja sidosryhmien välillä synnyttävät mainetta. Maineeseen kohdistuu koko ajan suuria riskejä, sillä jokainen vuorovaikutustilanne vaikuttaa maineeseen. Riskialteimpia ovat sidosryhmien ja yritysten suorat kohtaamiset, yritys- ja seminaariesitykset sekä tiedotustilaisuudet. Asiakas saatetaan menettää huonon asiakaspalvelukokemuksen seurauksena, ja huono maine leviää muidenkin asiakkaiden tietoisuuteen.

Kun organisaation edustaja tekee päätöksen tai käyttäytyy tavalla, joka ei vastaa organisaation arvoja tai sidosryhmien odotuksia, on kysymys maineriskistä. Maineriskin toteutuessa seurauksena voi olla taloudellisia menetyksiä tai oikeudenkäyntejä. Yrityksen nimi on tahrattu ja maineen puhdistaminen vie kauan. Useimpien yritysten maine heikkenee jossakin elinkaaren vaiheessa, mutta mainekriisi on myös mahdollisuus. Mikäli yritysjohto onnistuu tekemään oikeita päätöksiä kriisissä, sidosryhmien luottamus yritystä kohtaan voi jopa kasvaa. Yrityksen hyvällä maineella on vaikutusta myös sen markkina-arvoon.

Merkittävä suhdepääomaan liittyvä riski on riippuvuus yksittäisistä alihankkijoista, toimittajista tai asiakkaista. Mitä enemmän yritys sopeuttaa toimintojaan näiden mukaan, sitä suurempi on riski. Hyvä esimerkki tästä on Nokian siirtyminen ulkomaille, jolloin suomalaiset puhelimen osia valmistavat alihankkijat ovat vaikeuksissa.

Nyky maailmassa tarvitsemme verkottumista, sillä osaaminen on niin laaja-alaista, että useimmiten yrityksen ei ole mahdollista hankkia kaikkea tuotantonsa vaadittavaa osaamista itse. Suhdepääomaan liittyvä riski on siis puut-

teelliset verkostot. Toisaalta verkottuminen sisältää aina riskejä. Todelliset kilpailijat voivat perustaa yhteisyrityksen, jolloin heillä on tietoa yrityksen vahvuuksista ja heikkouksista. Verkostojen välillä liikkuu myös tietoa ja osaamista, joita patentit eivät täysin kata. Tiedon jakaminen on verkottumisen pohjana, mutta yritys joutuu miettimään avoimuuttaan yhteistyökumppaneitaan kohtaan.

4.3 Rakennepääoman riskit

Lailla suojellaan rakennepääomaan kuuluvia resursseja, kuten tuotemerkkejä, patentteja, tekijänoikeuksia ja liikesalaisuuksia. Laki ei kuitenkaan poista niiden riskejä. Vaikka tuote on patentoitu, voivat tuotekehitykseen liittyvät seikat paljastua kilpailijalle, joka hyödyntää niitä toiminnassaan. Patentointi on kallista ja yritys vastaa yksin sen puolustamisesta.

Tuotekehitys on riskialtis vaihe yritykselle. Tuotekehitys vaatii paljon aikaa, ja lopputulosta on vaikea ennustaa. Tuotekehitys vaiheessa ei voida tietää lopullisen tuotteen tuotantokustannuksia ja kaupallista menestystä. Vaarana on myös kilpailijoiden mahdollisuus tuoda uusi tai korvaava tuote markkinoille ensin.

Yhteiskuntamme on siirtynyt atk-aikaan. Tieto on helposti saatavissa dokumentoituna ja verkossa. Yritystä voivat kohdata niin sisäiset tahalliset tietovuodot kuin ulkopuolisten suorittamat tietomurrot. Nykyisin on helppoa kopioida koko tiedosto, joka on täynnä yrityksen arkaluonteisia tietoja.

4.4 Aineettoman pääoman ominaispiirteiden riskit

Aineetonta pääomaa on vaikeata mitata ja arvostaa. Osalle aineetonta pääomaan on helppo määritellä arvo, kuten tuotemerkillä. Henkilöstön osaamisen arvon määrittäminen on taas huomattavasti vaikeampaa.

Aineettomaan pääomaan tehdyt investoinnit ovat riskialttiita, koska niitä on vaikea arvioida ja omistajuussuhteet ovat epäselviä. Yritys voi investoida vaikkapa henkilöstön koulutukseen, mutta työntekijän vaihtaessa työpaikkaa osaaminen siirtyy uuden työnantajan hyväksi.

Riskin kohdistuessa aineettomaan pääomaan on yrityksen toimilla merkitystä siihen, kuinka suureksi vahinko muodostuu. Esimerkiksi yrityksen asiakassuhteet voivat heikentyä, mutta yrityksellä on mahdollisuus korjata tilanne hyvällä ja luottavaisella palvelulla. Aineettomaan pääomaan kohdistuvat vahingot on mahdollista palauttaa, kun taas fyysiseen omaisuuteen kohdistuvien vahinkojen palauttaminen ei ole mahdollista.

Nykyään suuri osa yrityksen arvosta voi muodostua aineettomasta pääomasta, joka on vaikea arvostaa. Niinpä aineettoman pääoman arvostamisen vaikeus voi hankaloittaa yrityksen rahoitusta.

Aineetonta pääomaa voidaan hyödyntää samanaikaisesti moniin eri käyttötarkoituksiin. Tämä on etu, mutta myös samanaikaisesti riski. Aineetonta pääomaa; tietoa ja osaamista voidaan käyttää yrityksen sisällä ja ulkopuolella väärin tarkoituksiin. Aineettoman pääoman käyttäminen oikeisiin ja väärin tarkoituksiin samanaikaisesti vaikeuttaa vilpillisiin tarkoitukseen käytetyn tiedon huomaamista, ja tämä voidaan huomata vasta pitkän ajan kuluttua.

Yrityksen aineettoman pääoman osatekijät kehittyvät koko ajan ja ne vaikuttavat toisiinsa. Positiivinen kierre yrityksessä vahvistaa osatekijöitä ja parantaa yrityksen taloudellista tulosta. Vastavuoroisesti tiettyyn aineettomaan pääoman osatekijään kohdistunut riski vaikuttaa muihin aineettoman pääoman osatekijöihin ja huonontaa tulosta. Riskien tunnistamisen ja hallinnan kannalta vuorovaikutussuhteiden ymmärtäminen on tärkeää.

5 Aineettoman pääoman tunnistaminen käännöstoimistossa

5.1 Yritysesittely

Opinnäytetyön empiriaosuus koostuu Case–yritys Käännöstoimisto Übersetzungsbüro Wendland Ky:stä. Käännöstoimisto on perustettu vuonna 1992 ja päätoimipaikka on Kuopiossa. Yritys on perheyritys, joka muodostuu kahdesta vastuunalaisesta ja kolmesta äänettömästä yhtiömiehestä. Yritys työllistää yh-

destä neljään työntekijää toimeksiantojen määrän mukaan. Yrityksessä toteutetaan sukupolvenvaihdos vuoden 2012 aikana. Yrityksen päätoimiala on kääntäminen ja tulkkaus. Yritys saa pääosan toimeksiannoistaan ulkomaisilta käännöstoimistoilta, jotka ovat aikaisemmin käyttäneet yrityksen palveluita.

Yrityksen asiakaskunta on laajentunut 12:een Euroopan maahan, joista tärkeimpiä ovat Saksa ja Alankomaat. Suomessa taas asiakaskunta on laajempi eli toimeksiannot jakautuvat käännöstoimistojen, yritysten ja yksityishenkilöiden kesken.

Yrityksen toimeksiannot ovat pääasiassa teknisiä ja kaupallisia käännöstekstejä, joita ovat muun muassa kokoamis-, huolto- ja käyttöohjeet ja varaosaluettelot sekä kauppaehdot ja sopimukset. Työnkuvaan kuuluu tietysti myös juridisten ja mainostekstien kääntäminen. Yrityksen päätoimialue on Saksa, joten useimmat käännöstekstitkin ovat saksasta suomeen tai suomesta saksaan. Tarjouspyynnöt yritys saa suurimmaksi osaksi sähköpostitse, ja jokaisen toimeksiannon yhteydessä hinta ja toimitusehdot neuvotellaan erikseen.

Kääntäjän työ on hyvin henkilösidonnaista. Useimmat kääntäjät ovat ajautuneet alalle, sillä työ vaatii sekä alan että ammattisanaston tuntemusta. Työssä vaaditaan myös tarkkuutta ja kyltymätöntä uteliaisuutta, sillä varsinkin teknisten tekstien täytyy olla täysin oikein käännettyjä. Kilpailu alalla on kovaa, ja etenkin Suomessa vaaditaan kääntäjän koulutusta ja virallisen kääntäjän leimaa. Ulkomailla muodollisen koulutuksen sijasta kääntäjän tärkein ominaisuus on sujuvan ja oikeellisen tekstin tuottaminen. Kääntäjän työ on luonteeltaan yksinäistä puurtamista, sillä työskentely tapahtuu omalta päätteeltä erilaisia ohjelmistoja apuna käyttäen.

Tällä alalla yhteistyö eri yritysten välillä on hyvin vähäistä, koska kilpailu toimeksiannoista on kovaa ja ainakin Suomessa alalle koulutetaan liikaa työntekijöitä. Alalla työllistymistä vaikeuttaa myös henkilösidonaisuus, sillä työntekijän kyvyistä täytyisi olla varmuus ennen työntekijän palkkaamista. Koska käännöstoimiston toimeksiannot ovat pääasiassa teknisiä tekstejä, niiden määrä on sidok-

sisä ulkomaan tuontiin ja vientiin, joten tämäkin ala seuraa talouden suhdanteita.

5.2 Opinnäytetyön empiirisen osan toteutus

Opinnäytetyön empiirinen osa toteutettiin keskusteluanalyysin (Liite 1) ja teemahaastattelun pohjalta (Liite 2). Opinnäytetyö aloitettiin 28.6.2011 yrityksen edustajan Maaret Adomakon kanssa vapaamuotoisella keskusteluanalyysillä, jossa pohdittiin käännöstoimistotyöskentelyä ja alalle tyypillisiä piirteitä. Tutkimusta syvennettiin 3.8.2011 haastattelulla. Haastattelu koostui kuudesta eri osiosta. Ensimmäisessä osiossa perehdyttiin yrityksen arvoihin, missioon ja visioon sekä strategiaan. Osioissa 2 - 4 tunnistettiin yrityksen inhimillisen pääoman sekä rakenne- että suhdepääoman tekijöitä. Osiossa 5 selvitettiin yrityksen tulevaisuuden näkymiä ja haasteita. Viimeisenä käytiin läpi yrityksen aineettoman pääoman nyky- ja toivetilaa sekä keskeisimmät transformaatiot.

Haastattelun tavoite oli tunnistaa Käännöstoimisto Übersetzungsbüro Wendland Ky:n tärkeimmät aineettomat resurssit ja syventää tarkastelutasoa niin, että kriittisinkin menetystekijä löytyisi. Tämän vuoksi empiirinen osuus koostuu haastattelun perusteella tunnistetuista aineettoman pääoman osatekijöistä ja näiden kehitysehdotuksista yrityksen tämänhetkisessä tilanteessa. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, jossa kysymykset oli mietitty etukäteen valmiiksi teemoittain. Yrityksen edustajan oli näin mahdollista kertoa näkemyksiään ja kokemuksiaan yrityksen toimintatavoista.

5.3 Lähtökohdat käännöstoimiston aineettomien resurssien valitsemiselle

Käännöstoimiston toiminta perustuu lähes kokonaan aineettomiin resursseihin. Resurssien löytämiseen ja valintakriteereihin onkin syytä kiinnittää erityistä huomiota. Resurssit pyritään siis löytämään tasolla, jossa yrityksen ainutlaatuisuus tulee esille. Resurssien valinnassa noudatetaan myös muutamia muita resurssipuomallin yhteydessä mainittuja valintakriteereitä. Aineettoman pääoman osalta pyritään siis löytämään kaikki käännöstoimiston oleelliset resurssit ilman päällekkäisyyksiä. Resurssit on myös kyettävä yksilöimään ja erottelemaan toisistaan yksiselitteisesti.

Toisaalta resurssien valinnassa otetaan huomioon muita resursseille yleisesti esitettyjä vaatimuksia. Resurssilla tulee olla arvoa käännöstoimistolle eli sen avulla on mahdollisuus vastata liiketoimintaympäristön vaatimuksiin tai avata uusia ulottuvuuksia liiketoiminnassa. Resurssien hyödyntämisellä pyritään luomaan kilpailuetua, joten resurssin pitäisi olla sekä harvinainen että vaikeasti kopioitava ja korvattava.

Yrityksen aineettoman pääoman tunnistamisessa on huomioitava, että tarkoitus on selvittää yrityksen tärkeimmät aineettomat resurssit. Ne ovat yrityksen ydintoimintojen pohjana ja niiden kehittämiseen ja hyödyntämiseen täytyy sijoittaa voimavaroja.

5.4 Käännöstoimiston arvot, missio, visio ja strategia.

Kirjallisuudessa ja julkaistuissa tutkimuksissa keskitytään tarkastelemaan aineetonta pääomaa useimmiten suuryritysten näkökulmasta. Myöskään mikroyrityksessä Käännöstoimisto Übersetzungsbüro Wendland Ky:ssä ei ole aineettomaan pääomaan kiinnitetty varsinaista huomiota ennen tätä opinnäytetyötä. Opinnäytetyössä esiintyvistä käsitteistä Pk- ja mikroyritys on huomioitava, että yritys kuuluu aina Pk-yrityksiin, jos henkilöstön määrä on alle 250 henkeä ja vuotuinen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai tase enintään 43 miljoonaa euroa. Pk-yritykset taas luokitellaan kokonsa ja liikevaihtonsa perusteella, jolloin mikroyrityksellä tarkoitetaan yritystä, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 10 työntekijää ja vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 2 miljoonaa euroa. (Tekes.)

Useimmat yritykset seuraavat taloudellista tilannettaan kirjanpitoonsa perusteella, myös Käännöstoimisto Übersetzungsbüro Wendlandin pääasiallinen keino seurata yrityksen taloudellista tilannetta on kirjanpito. Opinnäytetyön 2. luvun alussa kerrotaan vertauskuva aineettoman pääoman talosta. Vertauskuva tuo hyvin esille seikan, että kirjanpito kertoo yrityksen menneisyydestä. Useimmiten yrityksen toimintaa liittyviin asioihin havahdutaankin vasta kirjanpidon dokumentteja katseltaessa. Aineeton pääoma kuitenkin antaa mahdollisuuden vasta-

ta yrityksen tulevaisuuden haasteisiin reaaliaikaisesti. Mikäli yritys kehittää toimintaansa ja on selvillä tulevaisuuden suuntaviivoista, voidaan yrityksen toimintaan vaikuttaviin asioihin puuttua kriittisellä hetkellä. Esimerkiksi osaamisen kehittäminen tai investoinnit pystytään kohdentamaan uudestaan tai jäädyttämään, mikäli yrityksen toimintaympäristö muuttuu nopeasti.

Mikroyrityksissä yrittäjän toimenkuva on hyvin laaja. Usein yrityksen toimintatavat ovat muovautuneet vuosien kuluessa ja yrittäjällä on päässään selvä mielikuva, kuinka yritystä kehitetään ja mihin yritys on matkalla. Yrityksen arvot, missio, visio ja strategia eivät kuitenkaan ole kirjallisessa muodossa ja kaikkien työntekijöiden yleisessä tietoisuudessa. Näin on tilanne myös Käännöstoimisto Übersetzungsbüro Wendlandissa.

Käännöstoimisto Übersetzungsbüro Wendlandin arvona esille nousi inhimillisuus. Missiona puolestaan on toimittaa hyviä käännöksiä. Visio eli yrityksen näkemys tulevaisuudesta on toimia alalla mahdollisimman pitkään sekä asiakkaiden luottamuksen säilyttäminen. Strategiaa yrityksessä ei ole mietitty.

Yrityksen arvoihin, missioon ja visioon sekä strategiaan ei ole siis tietoisesti kiinnitetty huomiota, eivätkä ne ole yleisesti tiedostettuja ja hyväksytyjä. Perheyrityksessä resurssit ovat rajalliset ja aika on kortilla. Käytännössä asiat hoidetaan käännöstoimistossa mennään ja tehdään -periaatteella.

Aineettoman pääoman näkökulmasta katsottuna on kuitenkin huomioitava, että arvot, missio ja visio sekä strategia ovat aineettoman pääoman arvottamisen taustalla. Aineettomalla varallisuudellahan on arvoa vain siltä osin, kuin se tukee yrityksen strategiaa ja tavoitteita. Käännöstoimiston osalta on muistettava myös, että lähes kaikki yrityksen pääomasta on aineetonta pääomaa, joten strategian laatimisen ja toteuttamisen tulisi perustua juuri aineettomaan pääomaan. Yrityksen aineetonta pääomaa tutkittaessa olisi siis hyvä huomioida yrityksen strategia eli kuinka yritys tuottaa arvoa tulevaisuudessa.

Mikäli yrityksen strategia olisi yleisesti tiedossa, siitä viestiminen työntekijöiden kesken mahdollistuisi. Aineettomien resurssien kohdistaminen oikein myös hel-

pottuisi, jos yrityksen strategia oli yleisesti tiedostettu ja hyväksytty. Toisaalta kun yritys on tunnistanut aineettomat resurssinsa, investointienkin kohdistaminen käännöstoimiston tärkeimpiin asioihin helpottuu.

5.5 Käännöstoimiston inhimillinen pääoma

OSAAMISALUE	OSAAMISET
Substanssiosaaminen	Kääntäminen; kielitaito
Liiketoimintaosaaminen	
Tuotantoprosessiosaaminen	
Asiakas- ja partneriosaaminen	Asiakkaiden ja partneriverkoston tuntemus
Organisaatio-osaaminen	

Kuvio 10. Käännöstoimiston osaamisalueet

Kuten edellä on mainittu, käännöstoimiston päätoimiala on kääntäminen ja tulkkaus. Haastattelun perusteella Käännöstoimisto Übersetzungsbüro Wenland Ky:n tärkeimmäksi inhimillisen pääoman yksittäiseksi osatekijäksi tunnistettiin substanssiosaaminen. Käännöstoimiston erityisosaaminen muodostuu siis kielitaidosta, jonka avulla käännöksiä tehdään.

Kielitaidon ylläpitäminen ja alakohtaisen sanaston laajentaminen onkin kääntäjälle suuri haaste. Osaamista kehitetään Käännöstoimisto Übersetzungsbüro Wenlandissa hyvin monipuolisesti. Kielitaidon ylläpitämiseen käytetään tv-ohjelmien katselua, lomamatkoja saksankieliselle alueelle, vieraskielisen kirjallisuuden lukemista, äänikirjojen kuuntelemista, nettimateriaalien tutkimista sekä vieraskielisiä ystävyyssuhteita.

Toiseksi merkittäväksi osaamisalueeksi käännöstoimistossa tunnistettiin asiakas- ja partneriosaaminen. Inhimillisen pääoman yhteydessä yrityksestä löytyvät hyvät vuorovaikutustaidot niin työntekijöiden kuin asiakkaiden välillä. Myös asiakkaiden ja partneriverkoston tunteminen auttaa luottamuksellisten asiakassuhteiden luomisessa. Nämä inhimilliseen pääomaan kuuluvat tekijät antavat

hyvän perustan yrityksen suhdepääoman erillisille osatekijöille: asiakassuhteille ja maineelle.

Käännöstyön henkilösidonaisuuden takia myös työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet korostuvat yhtenä inhimillisen pääoman merkittävänä tekijänä. Teknisten käännösten tulee olla oikeellisesti käännetty, mutta jos kääntäjälle tulee eteen uusi termi, hänen tulisi kartuttaa teknistä tietämystään ja etsiä sekä oikeat että alaan soveltuvat käsitteet. Juuri tämä teknisen kielen taju on tärkeä ominaisuus; kääntäjän tulee ymmärtää oikea sana oikeaan asiayhteyteen.

Teknisiä tekstejä käännettäessä henkilökohtaisiin ominaisuuksiin täytyy kuulua myös pikkutarkkuus ja perfektionistisuus, sillä mikäli käännökseen livahtaa virhe, seuraukset voivat olla tuhoisat. Nykyisin kilpailu on kovaa tällä alalla, joten myös nopeus ja oppimishalu ovat tärkeitä ominaisuuksia kääntäjän työssä.

Haastattelussa (Liite 2) kävi ilmi, että nämä tietyt edellä mainitut luonteenpiirteet ja ominaisuudet ovat välttämättömiä käännöstyössä. Pienissä yrityksissä aika ei riitä työntekijän yksityiskohtaiseen kouluttamiseen. Toisaalta ilman näitä henkilökohtaisia ominaisuuksia kääntäjän into ja motivaatio työtä kohtaan lopahtavat pidemmällä aikavälillä. Työn pikkutarkkuuden takia voivat työtehtävät muodostua myös puuduttaviksi, jos työntekijällä ei ole näitä luontaisia ominaisuuksia.

Yrityksessä toteutetaan sukupolvenvaihdos vuoden 2012 aikana. Tästä syystä inhimillisen pääoman osatekijä eli hiljainen tieto täytyy nyt nostaa esille yrityksessä. Perheyrityksissä monet yritystä koskevat asiat ja työmenetelmät ovat usein vain yrityksen tämänhetkisen johtohenkilön tiedossa. Toisaalta hiljainen tieto on henkilökohtaista, ja se pohjautuu yksilön kokemuksiin, tekoihin ja tunteisiin. Kuten edellä on kuvattu, hiljaisen tiedon olemassa olosta ei välttämättä tiedä edes tiedon haltija itse.

Haastattelussa (Liite 2) ilmeni, että Käännöstoimisto Übersetzungsbüro Wendlandissa keskustellaan henkilökohtaisista työtavoista sekä työhön liittyvistä kokemuksista ja tuntemuksista. Yrityksessä vertaillaan myös työtapoja.

Yrityksen tuleva jatkaja kertoi poimivansa suuresta määrää tietoa vinkkejä ja hyviä toimintatapoja sekä soveltavansa käytäntöön niistä itselleen parhaiten sopivat työskentelytavat. Toisaalta hän mallikkaasti suodattaa jo menneeseen aikaan kuuluvat toimintatavat. Haastattelun yhteydessä selvisi kuitenkin, että yrityksessä on joitakin toiminta-alueita, joiden hiljainen tieto on vain sukupolven vaihdoksessa väistyvien henkilöiden tiedossa. Esimerkiksi yksityiskohtaiset asiakastiedot, kuten sopimushistoria ja yhteyshenkilöiden kanssa sovitut käytännöt ovat tallennettuna vain yrityksen tämänhetkisen johtajan päähän.

Tämän aineettoman resurssin olemassa oloon kannattaakin nyt kiinnittää huomiota yrityksessä ja miettiä, millaisiin työtehtäviin liittyy yrityksen kilpailukyvyn kannalta merkittävää hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon hallintaan saamiseksi yritys voisi tutkiskella näitä työtehtäviä ja niihin liittyviä rutiineja ja niksejä.

Muodollinen koulutus on osa inhimillistä pääomaa. Usein se muodostuu yrityksessä varsin tärkeäksi inhimillisen pääoman osatekijäksi, jopa kynnyskysymykseksi palkattaessa uusia työntekijöitä. Kääntäjän työssä muodollinen koulutus tarkoittaa virallisen kääntäjän yliopistotasoisesta koulutusta ja virallisen kääntäjän kokeen suorittamista, jolloin kääntäjällä on oikeus käyttää niin sanottua virallisen kääntäjän leimaa. Useimmat kääntäjät ovat kuitenkin ajautuneet työtehtävien mukana alalle, sillä virallista koulutusvaatimusta alalle ei ole. Haastattelun (Liite 2) perusteella ilmenikin mielenkiintoinen seikka, muodollinen koulutus ei nouse käännöstoimisto Übersetzungsbüro Wendlandin merkittäväksi inhimillisen pääoman osatekijäksi.

Suurin osa käännöstoimiston toimeksiannoista nimittäin koskee teknisiä käännöksiä. Tällöin muodollista koulutusta tärkeämpää on tietyn teknisen alan tai työtehtävien tuntemus, esimerkiksi diplomi-insinöörin koulutus ja näiden työtehtävien käytännön kokemus. Muodollinen koulutus saattaa jopa nousta tietyissä tapauksissa aineettomaksi rasitteeksi, sillä virallinen koulutus on hyvin teoreettista. Tällöin virallisen koulutuksen saanut työntekijä saattaa juuttua kääntämään liian pikkutarkasti tai toisaalta tulkita liian väljästi tiettyjä asioita, koska käytännön kielitaju ja alakohtainen tuntemus puuttuvat.

5.6 Käännöstoimiston rakennepääoma

Rakennepääoman tärkeimmäksi osa-alueeksi tunnistettiin haastattelun perusteella rakenteet ja järjestelmät. Nykyisin käännöstoimisto käyttää apuna erilaisia ohjelmistoja. Käännöstoimistossa on käytössä niin sanottu käännösmuistiohjelma, joka helpottaa kääntämistä. Tieto asiakkaiden ja käännöstoimiston välillä kulkee pääasiassa sähköpostin välityksellä. Työn tehokkuuden kannalta nämä tietyt tietokoneohjelmat, Internet-yhteys sekä tietokone ovatkin ehdoton vaatimus.

Apuna tietokoneasioissa käännöstoimisto käyttää ulkoistettua atk-tukihenkilöä, mutta silti järjestelmien ylläpitäminen ja ajantasaisuudesta huolehtiminen haittaa työskentelyä. Asiakkailla on laaja kirjo ohjelmia, joiden hankkiminen käännöstoimiston näkökulmasta ei ole aina järkevää. Toisaalta markkinoille tulee koko ajan uusia ohjelmia, sekä ohjelmien versioita ja päivityksiä. Näiden opettelu ja asennusajat sekä järjestelmistä huolehtiminen tunnistettiin yrityksen merkittäväksi aineettomaksi rasitteeksi.

Yrityksessä vallitsee leppoisa työilmapiiri. Työilmapiiri onkin perheyrityksessä merkittävä rakennepääoman tekijä. Työntekijöillä on läheiset välit toisiinsa. Työasioista pystytään keskustelemaan rakentavasti ja eikä niiden anneta vaikuttaa henkilökohtaisiin suhteisiin. Hyvä työilmapiiri on erinomainen voimavara perheyritykselle, siitä kumpuaa tahto tehdä asioita yhdessä. Myös hiljaisen tiedon jakamiselle avoin ja rakentava työilmapiiri on ehdoton edellytys.

Käännöstoimisto Übersetzungsbüro Wendland on hyvin asiakaslähtöinen yritys. Haastattelussa (Liite 2) nousikin esille joustavuus, yritys pystyy sopeuttamaan työt asiakkaiden toiveiden mukaan ja toimeksiantojen yhteydessä kaikista töistä pyritään suoriutumaan, vaikka hieman säännöllinen työaika ylittämällä. Yrityksessä osataan kuitenkin pitää raja työn ja vapaa-ajan välillä. Tämä rakennepääomaan kuuluva arvo onkin perheyrityksen yksi menestystekijä, nopea toiminnan sopeuttaminen asiakkaan toiveiden perusteella.

Toisaalta joustavuus tuo mukanaan yrityksen vaikeimmin hallittavan asian, ajanhallinnan. Kääntäminen on yksinäistä puurtamista koneen ääressä, joten työntekijän täytyy olla hyvin kurinalainen, sillä aikataulussa pysyminen saattaa joidenkin käännösten osalta vaatia suuria ponnisteluja. Käännökset nimittäin vaativat paljon toimenpiteitä: teksti pitää olla virheettömästi käännettyä, termien, asettelun ja kieliopin on oltava oikein. Toisinaan myös asiakkaan toiveet voivat olla ristiriidassa todellisuuden kanssa.

Käännöstoimisto Übersetzungsbüro Wendlandin asiakaskunta koostuu pääasiassa saksankielialueen asiakkaista. Kulttuurin tuntemus on myös yksi yrityksen rakennepääoman osatekijä. Käännöstoimisto on perheyritys ja perheen isä on asunut 30 vuotta Saksassa. Perheessä vaalitaan sekä Suomen että Saksan kulttuurin parhaita paloja, joten lapset ovat kasvaneet kahden kulttuurin ympäröiminä. Kulttuurin tuntemus ja omakohtaiset kokemukset ulkomailta ovatkin hyvä pohja luottamuksellisille asiakassuhteille.

RAKENNepÄÄOMAN OSA	KESKEINEN TEKIJÄ
Liiketoimintaprosessit	
Tuoteinnovointi	
Brandi	
Rakenteet ja järjestelmät	Ohjelmistot
Organisaatiokulttuuri	Työilmapiiri, kulttuurien tuntemus

Kuvio 11. Käännöstoimiston rakennepääoma

Käännöstoimisto Übersetzungsbüro Wendland on keskittynyt teknisiin käännöksiin, joiden määrä on riippuvainen talouden suhdanteista. Viime aikojen talouskriisit ovat koetelleet voimakkaasti Eurooppaa. On vaikeata löytää alaa, johon lama ei iskisi. Nyt aineettoman pääoman yhteydessä katse on kuitenkin suunnattava voimakkaasti tulevaisuuteen.

Haastattelun perusteella Käännöstoimisto Übersetzungsbüro Wendland kehittää toimintaansa ainoastaan asiakkaiden vaatimusten ja palautteen perusteella.

Rakennepääomaan sisältyvä innovointi ei tarkoitakaan välttämättä tuotekehityksen tuloksena syntyneitä uusia tuotteita, vaan innovoinniksi luetaan myös uusien työtapojen tai palveluiden kehittäminen. Innovointi käännöstoimiston yhteydessä voisikin merkitä käännöspohjan laajentamista erilaisille ammattialueille sekä pieniä parannuksia toimintatapoihin tai palveluihin. Käännöstoimisto Übersetzungsbüro Wendlandin työtehtävät muodostuvat pääasiassa teknisistä käännöksistä eli riippuvuus tietäntyyppisistä käännöksistä on yksi yrityksen kriittinen menestystekijä.

5.7 Käännöstoimiston suhdepääoma

Käännöstoimisto Übersetzungsbüro Wendlandin tärkeimmäksi aineettomaksi resurssiksi tunnistettiin ehdottomasti maine. Sillä yrityksen toimeksiannot perustuvat ulkomaisiin käännöstoimistoihin, jotka ovat käyttäneet yrityksen palveluita aiemmin. Yrityksen suosio perustuu siis maineeseen. Yrityksen maine kiirii niin sanotulla suusta suuhun -menetelmällä eli asiakkaat kertovat toisille yrityksille käännöstoimistosta, joka tuottaa oikeellisia ja sujuvia käännöksiä.

Maineen osalta on ehdottomasti huomioitava, että kaikki yrityksen vuorovaikutustilanteet vaikuttavat maineeseen. Hyvä maine ei siis välttämättä ole pysyvä olotila. Käännöstoimisto Übersetzungsbüro Wendlandissa tuleekin nyt huolehtia yrityksen maineen ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Hyvä maine lisää yrityksen luotettavuutta ja vetovoimaisuutta. Tämän vuoksi hyvä maine on yksi keino säilyttää vanhat asiakkaat ja saada toisaalta uusia asiakkaita. Hyvä maine auttaa myös asiallisen hinnoittelutason säilyttämisessä, sillä asiakkaat ovat usein valmiita maksamaan oikeellisista käännöksistä korkeamman hinnan. On myös muistettava hyvän maineen vaikutus pienien virheiden sattuessa. Mikäli yrityksellä on hyvä maine asiakkaan mielessä, saa yritys helpommin anteeksi pienet virheet palvelussa. Yrityksen suunnittelema sukupolvenvaihdos vaikuttaa myös maineeseen. Maineriskin välttämiseksi yrityksen onkin nyt mietittävä tiedotusta erityisesti vanhoille asiakkaille.

Yrityksen suhdepääomaan kuuluvat myös olennaisena osana yrityksen ulkopuolisiin sidosryhmiin liittyvät asiat. Jälleen kerran huomio kiinnittyy Käännöstoimisto Übersetzungsbüro Wendlandin tapaan toimia; pääasiallisin asiakaskun-

ta koostuu ulkomaisista käännöstoimistoista, jotka ovat yrityksen vanhoja asiakkaita. Näistä asiakassuhteista huolehtiminen ja niiden ylläpitäminen on yrityksen elinehto. Mutta sukupolvenvaihdos nostaa nämä suhteet erityiseen valoon. Nyt on ehdottomasti kiinnitettävä huomiota näiden asiakassuhteiden henkilösidonaisuuteen. Asiakassuhteet ovat keskittyneet pääosin sukupolvenvaihdoksen yhteydessä väistyviin työntekijöihin, joten luottamukselliset asiakassuhteet tulisi nyt siirtää yrityksen jatkajien harteille.

Yrityksessä ei ole käytössä yhteistyösopimuksia. Sopimukset ovat lähinnä hiljaisia sopimuksia eli yrityksen tämänhetkiset sopimukset luetaan inhimilliseen pääomaan. Yritys tuntee tämänhetkiset asiakkaansa, ja luottamukselliset suhteet asiakkaisiin ovat olleet perusteena suullisille sopimuksille. Käytäntö on toiminut tähän asti hyvin. Tulevaisuudessa voisi miettiä, tarvitsisiko ainakin uusien asiakkaiden kanssa solmia kirjallisia sopimuksia väärinkäsitysten välttämiseksi. On myös muistettava, että sukupolvenvaihdos ja hiljaiset sopimukset voivat muodostaa vaarallisen yhdistelmän yrityksen toiminnan kannalta. Toisaalta yhteistyösopimuksia voisi tulevaisuudessa miettiä yhtenä kehityskohteena; olisiko niiden varjolla mahdollista tarjota asiakkaille joitakin etuja ja sitouttaa näin asiakkaita.

Käännöstoimisto Übersetzungsbüro Wendlandissa ei ole suoritettu varsinaisia asiakastytyväisyyskyselyitä, mutta asiakkaiden palautteen perusteella käydään läpi käännösten tekniset toteutukset ja termistön sopivuus erilaisiin käännöksiin. Yrityksen toimintatavan pohjana ovat vanhat ja tyytyväiset asiakkaat. Asiakastytyväisyyteen pohjautuva asiakasuskollisuus on edellytys, että vanhat asiakkaat käyttävät yrityksen palveluita yhä uudestaan. Pienimuotoiset ja hyvin yksinkertaiset asiakastytyväisyyskyselyt voisivat antaa arvokasta tietoa yritykselle. Pitkään toimineen käännöstoimiston tuskin tarvitsee toteuttaa laajamuotoista asiakaskyselyä, mutta jossakin yrityksen elinkaaren vaiheessa suoritettu asiakastytyväisyyskysely voisi poikia ideoita toimintatapojen parantamiseksi tai palveluiden kehittämiseen tulevaisuudessa.

5.8 Käännöstoimiston aineettoman pääoman kartoitus

Varsinaisen aineettoman pääoman tunnistamisen jälkeen käytiin vielä läpi yrityksen aineettoman pääoman nyky- ja toivetilaa. Myös resurssien kehittämistä ja arvioimista tarkasteltiin aineettoman pääoman kartoituksen yhteydessä kuvattun taulukon avulla. Tunnistamisen perusteella kaavio muokattiin Käännöstoimisto Übersetzungsbüro Wendlandin tärkeimpien aineettomien resurssien mukaiseksi.

Aineettoman pääoman kartoituksella pyritään löytämään yrityksen aineettomia resursseja, mutta myös tutkimaan aineettoman pääoman tämänhetkistä tilaa ja kehitystarpeita. Taulukossa esiintyvät aineettomat resurssit ovat käännöstoimisto Übersetzungsbüro Wendlandille elintärkeitä. Näiden resurssien täytyy olla riittävällä tasolla, jotta työtehtävät tulevat kunnialla hoidetuiksi ja yrityksen maine säilyy. Taulukko helpottaa näiden aineettomien resurssien nykytilan ja toive-tilan hahmottamista. Kartoitus antaa myös parhaan kuvan aineettomista resursseista, joiden kehittämiseen on uhrattava voimavaroja tulevaisuudessa.

Kartoituksessa käytetty taulukko paljastaa hyvin Käännöstoimisto Übersetzungsbüro Wendlandin merkittävimmät kehityskohteet. Maineen säilyttäminen on yrityksen elinehto, siitä on huolehdittava päivittäin. Tähän liittyy asiakassuh- teista huolehtiminen, mutta myös asiakaskunnan laajentaminen uusille toiminta- alueille luo pohjan vakaalle tulevaisuudelle. Arvot ja kulttuuri -kohta taas kertoo, että arvot, missio ja visio olisi hyvä miettiä yhdessä työyhteisössä.

AINEETTOMAT RESURSSIT		Resurssin toivetilä?	Resurssin nykytilä?	Resurssin kehittäminen?	Arvioidaanko/ mitataanko resurssin tilaa?
Inhimillinen pääoma	Osaaminen	Laaja alakohtainen tuntemus	OK	Omaehtoinen opiskelu	Toimeksianto kohtaiset palautteet
	Henkilö-ominaisuudet	Aina tarkempi	Tavoitetta parempi	Työssä-oppiminen	Asiakaspalautteet, keskustelut
Suhdepääoma	Suhteet asiakkaisiin	Luottamukselliset, laajempi asiakaskunta	OK	Asiakaskunnan laajentaminen, uudet markkinat	Toimeksiantojen määrä
	Maine	Täydellinen	Lähes täydellinen	Asiakaspalvelun kehittäminen	Toimeksiantojen määrä
Rakennepääoma	Arvot ja kulttuuri	Arvot ja kulttuurien tuntemus mukaan jokaiseen työpäivään	heikko	Ei	Ei
	Työilmapiiri	Hyvä ja kannustava työilmapiiri	Perheyrytykseksi hyvä	Pikkujoulut	Erimielisyyksien yhteydessä keskustellaan
	Prosessit ja järjestelmät	Ajantasaiset laitteet, ohjelmistot ja uudet päivitykset	Ok	Ohjelmistojen ja laitteiden uusiminen	Työn sujuvuus ja koneiden kapasiteetti

Kuvio 12. Käännöstoimiston aineettoman pääoman kartoitus

5.9 Käännöstoimiston keskeisimmät transformaatiot

Aineettomat resurssit luovat arvoa vasta yrityksen hyödyntäessä niitä. Yrityksen tulee siis muuttaa aineettomat resurssit toisiksi aineettomiksi resursseiksi tai aineelliseksi resurssiksi. Tämän vuoksi yrityksen on hyvä tuntea muutama keskeisin transformaationsa, joihin yrityksen toiminta tukeutuu. Näin yritys pystyy hahmottamaan sen tuloksen ja toiminnan kannalta parhaimmat tuloksetekokäytännöt.

	RAHA-PÄÄOMA	KIINTEÄ PÄÄOMA	SUHDE-PÄÄOMA	RAKENNE PÄÄOMA	INHIMILLINEN PÄÄOMA
SUHDE-PÄÄOMA	Uusi toimeksianto		Puskaradio uusien asiakkaiden hankkimisessa	Asiakaspalaute toiminnan kehittämiseksi	Osaamisen kehittäminen
INHIMILLINEN PÄÄOMA	Käännökset		Verkostojen luominen	Toimintatapojen kehittäminen	Osaamisen kehittäminen

Kuvio 13. Käännöstoimiston transformaatiot

Käännöstoimiston toiminta perustuu kahteen merkittävään transformaatioon. Yritys muuntaa osaamistaan eli kielitaitoa käännöksiä tekemällä liikevaihdoksi. Yrityksen kannalta toinen tärkeä transformaatio liittyy suhdepääomaan; vanhat asiakkaat palaavat asiakkaiksi yhä uudestaan tai uudet asiakkaat näiden suosittelmina. Näiden sidosryhmäsuhteiden kautta yritys saa uusia toimeksiantoja, jotka lopulta muutetaan rahaksi. Nämä transformaatiot ovat yrityksen liikevaihdon takana, joten näiden arvonluontiketjujen toimivuus ja kehittäminen on hyvä pitää mielessä.

6 Yhteenveto ja päätelmät

Aineeton pääoma on dynaamista, se muuttuu ja kehittyy koko ajan. Tämä tulee hyvin esille Case-yritys käännöstoimisto Übersetzungsbüro Wendlandissa. Euroopan epävakaa taloudellinen tilanne heijastuu myös käännöstoimiston toimeksiantoihin, samalla kilpailu alalla kiristyy ja uusia käännösohjelmia tulvii ku-

luttajien ulottuville. Asiakkaiden vaatimukset kasvavat, toimeksiannoista on suoriuduttava aina vain nopeammin ja edullisemmin. Käännöstoimisto Übersetzungsbüro Wendland Ky painiskeleekin mikroyrityksille tyypillisten haasteiden äärellä. Toiminnan pitää olla hyvin joustavaa, mutta kaikkeen eivät pienen perheyrittäjien resurssit tahdo riittää.

Tällä hetkellä Käännöstoimisto Übersetzungsbüro Wendlandissa katse on kuitenkin suunnattava sukupolvenvaihdokseen. Sukupolvenvaihdoksen hoitaminen maineen ja asiakassuhteiden kannalta on nyt yrityksen suurin haaste aineettoman pääoman saralla. Konkreettisia toimenpiteitä sukupolvenvaihdokseen liittyen yrityksessä ei ole vielä tehty. Yrityksen toiminnan kannalta nämä kaksi asiaa ovat kuitenkin elintärkeitä. Yrityksen on nyt keskityttävä sukupolvenvaihdoksesta tiedottamiseen ja hyvän maineen säilyttämiseen sekä luottamuksellisten asiakassuhteiden ylläpitoon. Tässä ohessa myös kilpailukykyyn vaikuttava hiljainen tieto olisi nyt saatava hallintaan. Käännöstoimiston osalta on hyvä huomata, kuinka nopeasti aineettoman pääoman osatekijät muuttuvat. Vuoden päästä muutokset yritysjohtossa ovat jo asiakkaiden tiedossa ja aineettoman pääoman kehittämisessä puhaltavat uudet tuulet.

Pienessä perheyrittäjässä aineettoman pääoman kehittämisessä on keskityttävä muutamaankin tärkeimpään resurssiin. Sukupolvenvaihdoksen jälkeen on varmasti syytä palata aineettoman pääoman osatekijöihin ja tutkiskella uudestaan, mitkä asiat silloin nousevat ajankohtaisiksi. Aineettoman pääoman tunnistamisen yhteydessä yrityksestä löydettiin suuri määrä toiminnalle tärkeitä aineettomia resursseja. Näistä Asiakassuhteiden ylläpitäminen ja maine on toki tulevaisuudessakin huomioitava, mutta yrityksen ja sen toimintatapojen kehittäminen nousevat luultavasti tulevaisuudessa esille. Aika näyttää, löytyvätkö Käännöstoimisto Übersetzungsbüro Wendlandin kehityskohteet tulevaisuudessa yhteistyösopimuksista, asiakastyytyväisyyskyselyistä vai innovaatioista. Osaamiseen kohdistuvat investoinnit on käännöstoimistossa mietittävä kuitenkin erittäin tarkkaan, sillä kielessä termistö muuttuu nopeasti ja tekniset käännökset vaativat tietyn ammattialan osaamista. Tästä syystä haastattelussakin pohdittiin, että jonkin kapean teknisen alan koulutus voisi olla hyödyllisempää kuin perinteinen kielen opiskelu.

Kirjanpidon luvut kertovat yrityksen taloudellisesta tilanteesta, toteutuneiden lukujen perusteella on helppo todeta, mihin rahat on käytetty ja millaista tulosta on saatu aikaan menneinä kuukausina. Tulevaisuuden ennustaminen onkin jo vaikeampaa. Kukaan ei voi varmuudella sanoa, mitä maailman taloudessa tulee tapahtumaan tai mitkä ovat seuraavat trendit, jotka muuttavat voimakkaasti yrityksen toimintaympäristöä.

Aineettomaan pääomaan liittyy kiinteästi tulevaisuuteen suuntautuminen, kuten osaamisen kehittäminen, innovointi ja investoinnit, joiden kohdistamiseen ja tuottavuuteen liittyy lähes poikkeuksetta riskitekijöitä. Aineettomat resurssit ovat näkymättömiä ja vaikeita konkretisoida, eikä niiden arvostaminen tarkoin euroäärin ole yksiselitteistä. Ei siis ole ihme, että aineettoman pääoman käsite on vaikeata sisäistää yrityksissä.

Aineettoman pääoman tulisi tukea yrityksen strategisia tavoitteita. Pienissä mikroyrityksissä aineettoman pääoman tunnistamisen ensimmäinen askel voikin olla yrityksen arvojen, mission, vision ja strategian luominen. Tämä kuitenkin auttaa yritystä hahmottamaan suuntaviivat, mihin se on matkalla ja millä eväillä. Yrityksen tiedostaessa omat tavoitteensa ja päämääränsä aineettomia resursseja pystytään tehokkaammin käyttämään yrityksen taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen tueksi.

Nykyisin pienen yrityksen liikevaihdon takana on usein palvelu tai kapea-alainen erityisosaaminen. Yrityksen toimeksiannot perustuvat luottamuksellisiin ja läheisiin asiakassuhteisiin. On siis tärkeätä huomata, että pienen yrityksen toiminta perustuu suurelta osin aineettomiin resursseihin. Aineeton pääoma on yritykselle mahdollisuus luoda ainutlaatuista kilpailuetua, esimerkiksi hyvän imagon ja työilmapiirin muodossa.

Yrityksen aineettoman pääoman arvo syntyy sen kolmen osa-alueen (inhimillisen pääoman, rakenne- ja suhdepääoman) yhdistymisen ja hyödyntämisen myötä. Inhimillisen pääoman yksittäisiä tekijöitä, kuten koulutusta, työntekijän motivaatiota, luovuutta ja erityisosaamista, tarvitaan yrityksen perusliiketoimin-

tojen pyörittämiseen. Näiden aineettomien resurssien tulee olla riittävällä tasolla, jotta työtehtävät tulevat moitteettomasti hoidettua yrityksessä.

Yrityksen toiminnan jatkuvuuden turvaamisessa korostuvat rakennepääoman osatekijät. Yrityksen ajantasaiset rakenteet ja järjestelmät mahdollistavat tehokkaat toiminta- ja työskentelytavat. Rakennepääomaan sisältyvät yksittäiset tekijät, esimerkiksi työilmapiiri ja johtamisjärjestelmät, ovat työntekijöiden hyvinvoinnin takana. Pienessä yrityksessä myös vuorovaikutus- ja viestintätavat korostuvat yhtenä työhyvinvoinnintekijänä. Vastatakseen tulevaisuuden haasteisiin yritys tarvitsee innovointia, siis ainakin pieniä parannuksia tuotteisiin tai palveluihin.

Ilman suhdepääomaan sisältyviä tekijöitä, mainetta sekä suhteita asiakkaisiin ja toimittajiin, ei yrityksen toiminta taas ole mahdollista. Yrityksen taloudellista menestymistä on siis mahdotonta erottaa aineettomista tekijöistä.

Yritys hyötyy aineettoman pääoman tunnistamisesta monin tavoin. Yritystä on helpompi johtaa, kun tiedetään yrityksen aineettomat resurssit. Yritys pystyy myös kohdistamaan investoinnit oikein tiedostaessaan tärkeimmät kehityskohteensa. Toisaalta kun yritys tutustuu tarkasti omiin liiketoimintoihinsa ja näiden aineettomiin menestystekijöihin, löytyy usein kriittisinkin menestystekijä eli yrityksen heikoin lenkki. Aineettoman pääoman tunnistaminen ja kehittäminen on siis myös varautumista tulevaisuuteen riskien hallinnan kautta.

Puhumme yhteiskunnallisestikin erittäin merkittävästä asiasta, sillä me kaikki haluamme Suomen olevan hyvinvointivaltio. Ilmaisesta terveydenhuollosta, koulutuksesta ja sosiaalipalveluista emme halua luopua. Samaan aikaan Suomi eläköityy kiihtyvällä vauhdilla, mutta eläkeikää emme voi nostaa loputtomiin. Toisaalta työelämästä poistuu suuri määrä ihmisiä ennen eläkeikää. Syynä ovat esimerkiksi työuupumus ja huono työilmapiiri.

Opinnäytetytön alussa kerrottiin suurimman osan Suomen yrityksistä olevan mikroyrityksiä. Hyvinvointivaltion palveluiden rahoittamiseen tarvitsemme erityisesti näiden pienimpien yritysten kasvua ja kehittymistä. Talouskasvun vauhdit-

tajaksi taas tarvitsemme yrityksissä aineetonta pääomaa erityisosaamisen sekä innovaatioiden että työhyvinvointia tukevien asioiden muodossa. Pienimpienkin yritysten on siis tunnistettava, hyödynnettävä ja kehitettävä aineetonta pääomaansa. Aineeton pääoma on tie yrityksen menestykseen tulevaisuudessa ja todennäköisesti suurin riski tällä matkalla on menetety mahdollisuuden hyödyntämättä jättäminen.

Opinnäytetyöstä käy hyvin ilmi, että varsinkin mikroyrityksillä on vielä suuri määrä kehityskohteita. Monilta pieniltä yrityksiltä puuttuvat suuntaviivat eli moni mikroyritys voisi olla kiitollinen yrityksen strategisen suunnittelun toteutuksesta. Toisaalta tämä opinnäytetyö keskittyi mikroyrityksen aineettoman pääoman tunnistamiseen, joten mielenkiintoinen aihe voisi olla miten ja millaisilla resursseilla mikroyrityksen kannattaisi mitata aineetonta pääomaansa.

Kuviot

Kuvio 1. Aineettoman pääoman talo, s. 10

Kuvio 2. Aineettoman pääoman arvon muodostuminen, s. 11

Kuvio 3. Aineettoman pääoman resurssien pääluokat, s. 26

Kuvio 4. Yrityksen osaamisen tunnistaminen, s. 27

Kuvio 5. Yrityksen rakennepääoman tekijöiden tunnistaminen, s. 29

Kuvio 6. Yrityksen arvoverkko, s. 31

Kuvio 7. Yrityksen aineettoman pääoman kartoitus, s. 33

Kuvio 8. Arvonluontiketju, s. 38

Kuvio 9. Transformaatiotaulukko, s. 39

Kuvio 10. Käännöstoimiston osaamisalueet, s. 48

Kuvio 11. Käännöstoimiston rakennepääoma, s. 51

Kuvio 12. Käännöstoimiston aineettoman pääoman kartoitus, s. 56

Kuvio 13. Käännöstoimiston transformaatiot, s. 57

Lähteet

Boudreau, J. & Ramstad, P. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum.

Euroopan tuottavuuskeskusten liitto. 2006. Tuottavuus tie vaurauteen. Muistio. Helsinki.

Huovari, J. 2008. Aineeton pääoma ja talouskasvu. Tekesin katsaus 230/2008. Helsinki.

IC Partners. 2004. Aineettoman pääoman johtaminen työkirja. Helsinki: IC Partners.

Joensuun Yliopisto. Laadulliset tutkimusmenetelmät.

<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/opiskelu/EKohonen/Johdanto.pdf> (luettu 18.7.2011)

Jyväskylän Yliopisto. Laadullinen tutkimus.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus> (luettu 18.7.2011)

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Työllisyyskehitys pysyy Pk-yritysten varassa. <http://www.varma.fi> (luettu 26.5.2011)

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillapää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät mittaa, kehittää ja johda. Helsinki: Talentum.

Kupi, E., Ilomäki, S-K., Talja, H., Sillanpää, V. & Lönnqvist, A. 2008. Aineettoman pääoman riskienhallinta - Riskit ja riskienhallinnan käytännöt yrityksissä. VTT Working Papers 104. Helsinki.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere: JTO-Palvelut Oy

Lönnqvist, A. & Mettänen P., 2003. Suorituskyvyn mittaaminen - tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Otala, L. & Ahonen G. 2005. (2. uudistettu painos). Työhyvinvointi tuloksenteikijänä. Helsinki: WSOYpro.

Puusa, A. & Reijonen H. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. EU: UNIpress

Rastas, T. & Einola-Pekkinen, V. 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Helsinki: Tammi.

Roos, G., Fernström, L., Piponius, L. & Rastas T. 2006. Aineeton pääoma - johdon käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Stähle, P. & Wilenius, M. 2006. Luova tietopääoma – Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki: Edita.

Suomen yrittäjät. Yrittäjyys Suomessa.
<http://www.yrittajat.fi> (luettu 26.5.2011)

Taloustutkimus Oy. Kvalitatiivinen tutkimus.
http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/ (luettu 18.7.2011)

Tekes. Pk-yrityksen määritelmä.
http://www.tekes.fi/imageserver/publishedcontent/fi_content/content_pages/rahoitus_ja_palvelut/pk_yritykset/pk_yrityksen_maaritelma.pdf (luettu 17.9.2011)

Tekes 2010. Aineeton pääoma ja tuotto-odotukset. Tekesin katsaus 270/2010. Helsinki.

Viitikko, H. 2001. Aineeton pääoma yrityksen arvossa: Case Sonera Oyj. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Taloushallinnon koulutusohjelma. Pro-gradu-tutkielma.

Keskusteluanalyysi; Käännösalan ja kääntäjän työtehtävien kuvaus 28.6.2011

Yrityksenne perustiedot:

- Virallinen nimi
- Henkilöstön määrä
- Perustamisvuosi
- Omistussuhteet
- Toimipaikka
- Päätoimiala

Kuvailisitteko liiketoimintaa käännösosalalla yleensä?

kuvailisitteko kääntäjän työtä ja työtehtäviä?

Haastattelu

Onko aineettomaan pääomaan kiinnitetty huomiota yrityksessänne ennen tätä opinnäytetyötä?

Seurataanko yrityksenne taloudellista tilannetta pääasiassa kirjanpidon perusteella?

Oletteko tehneet yrityksessänne sukupolvenvaihdokseen liittyviä käytännön-toimenpiteitä?

Haastattelu osa 1

Yrityksenne arvot?

Yrityksenne missio?

Yrityksenne visio?

Yrityksenne strategia?

Ovatko edellä mainitut asiat yleisesti tiedostettuja ja hyväksytyjä yrityksessänne?

Haastattelu osa 2 / Inhimillinen pääoma

Yrityksenne päätoimiala on kääntäminen ja tulkkaus, muodostuuko ydinosaimisenne siis kielitaidosta?

Kuinka osaamista ylläpidetään ja kehitetään yrityksessänne?

Millaista koulutusta alalle edellytetään?

Kuinka tärkeänä pidätte muodollista koulutusta työllistymisen kannalta?

Millaisia työntekijän luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia pidätte tärkeinä tällä alalla?

Kuinka merkityksellisinä pidätte näitä työntekijän luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia työtehtävien suorittamisen kannalta?

Keskusteletteko työpaikalla henkilökohtaisista työtavoista tai työhön liittyvistä kokemuksista ja tuntemuksista?

Haastattelu osa 3 / Rakennepääoma

Millaisia apuvälineitä tarvitaan kääntäjän työssä?

Kuvailisitteko yrityksenne työilmapiiriä?

Kuinka eri kulttuurien tuntemus on huomioitu yrityksessänne?

Kuinka kehittäte toimintaanne? Luotteko uusia toimintatapoja, menetelmiä tai palveluita liiketoiminnan parantamiseksi?

Haastattelu osa 4 / Suhdepääoma

Kuvailisitteko yrityksenne pääasiallista tapaa hankkia asiakkaita?

Yrityksenne asiakashankinta perustuu siis maineeseen?

Kuka vastaa yrityksenne asiakassuhteista tällä hetkellä?

Oletteko suorittaneet yrityksessänne asiakastytyväisyyskyselyitä?

Millaisia yhteistyösopimuksia yrityksessänne on käytössä?

Tärkeimmät yhteistyökumppaninne ovat?

Haastattelu osa 5

Mikä työtehtävä tai toimialanne liittyvä asia on vaikeinta hallita toiminnassanne?

Mitä pidätte yrityksenne vahvuutena?

Millaiset asiat vaikeuttavat päivittäisiä työtehtäviänne?

Millaisina näette alanne tulevaisuudennäkymät?

Vaikuttaako Euroopan tämän hetkinen epävakaa taloudellinen tilanne yrityksenne toimintaan?

Mitkä ovat alanne suurimmat haasteet, joihin yrityksenne tulisi pystyä vastaamaan?

Tuleeko teille mieleen asioita, jotka vaikuttavat yrityksenne toimintaan, mitä ei ole vielä mainittu tämän haastattelun yhteydessä?

Haastattelu osa 6

Tässä osiossa täytettiin yhdessä yrityksen edustajan kanssa aineettoman pääoman kartoituksen lomake resurssien nykytilasta ja halutusta toivetilasta.

Toiseksi varmistettiin yrityksen kaksi keskeisintä transformaatiota.
(Osaaminen → käännökset)
(Vanhat asiakassuhteet → uudet toimeksiannot)