

Marja Vainionpää

Aineettoman pääoman merkitys ja johtaminen yrityksissä

Opinnäytetyö

Kevät 2016

SeAMK Tekniikka

Teknologiaosaamisen johtaminen (YAMK)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö:	Tekniikan yksikkö		
Koulutusohjelma:	Teknologiaosaamisen johtaminen (YAMK)		
Tekijä:	Vainionpää Marja		
Työn nimi:	Aineettoman pääoman merkitys ja johtaminen yrityksissä		
Ohjaaja:	Taijala Beata		
Vuosi:	2016	Sivumäärä: 80	Liitteiden lukumäärä: 1

Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan yrityksen ei-fyysisiä, näkymättömiä kyvykkyksiä, resursseja ja toimintoja, jotka voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: inhimilliseen pääomaan, suhdepääomaan ja rakennepääomaan. Inhimillinen pääoma sisältää muun muassa yritykseen sitoutuneita tietoja, taitoja ja osaamista. Suhdepääoma sisältää nimensä mukaisesti muun muassa yrityksen suhteita, sopimuksia ja verkostoja, ja rakennepääoma puolestaan sisältää muun muassa yrityksen arvot ja prosessit.

Aineettoman pääoman merkitys yritysten ja kansantalouksien menestystekijänä on kasvava. Aineettoman pääoman ominaisuudet, kuten ainutlaatuisuus ja kontekstisidonnaisuus tekevät siitä vaikeasti jäljiteltävän. Siten aineeton pääoma voi muodostaa yrityksille merkittävän erottautumiskeinon ja kilpailuedun markkinoilla.

Aineeton pääoma ei itsessään tuota arvoa, vaan sitä tulee aktiivisesti hyödyntää, kehittää ja johtaa. Tämä edellyttää yrityksiltä kyvykkyyttä tunnistaa ne aineettomat menestystekijät, jotka ovat yritykselle strategisesti merkittäviä, ja joihin johtamistoimenpiteitä kannattaa kohdistaa.

Tämä tutkimuksen tavoitteena oli selvittää aineettoman pääoman merkityksen ja johtamisen näkökulmia yrityksissä nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimuksen kohderyhmäksi rajattiin kotipaikkanaan Seinäjokea pitävät osakeyhtiömuotoiset pienet ja keskisuuret yritykset.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että yritykset tunnistavat liiketoimintaansa vaikuttavat aineettomat menestystekijät ja kehittävät niitä tulevaisuudessa aktiivisesti kohdentaen panoksia erityisesti tuote- ja palvelukehitykseen, uusasiakashankintaan sekä henkilöstön osaamisen kasvattamiseen. Uusia ulottuvuuksia yritysten aineettoman pääoman arvontuotantoon tuovat yrityksen imagon ja maineen kehittäminen. Tulevaisuuden villiksi kortiksi jäänee henkilöstön luovuuden ja yrityksen innovatiivisuuden välisen yhteyden täysimittainen ymmärrys ja hyödyntäminen.

Avainsanat: aineeton pääoma, inhimillinen pääoma, suhdepääoma, rakennepääoma, aineettoman pääoman johtaminen, aineettomat menestystekijät

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty:	School of Technology		
Degree programme:	Technology Competence Management (Master's Degree)		
Author:	Vainionpää Marja		
Title of thesis:	Stature and management of intangible assets in enterprises		
Supervisor:	Taijala Beata		
Year:	2016	Number of pages:	80
		Number of appendices:	1

Intangible assets are defined as non-physical, invisible capabilities, resources and operations in enterprises. Intangible assets may be divided into three sections: human assets, relationship assets and organizational assets. Human assets are for example the knowledge, know-how and skills that are engaged in the company. Relationship assets specifically include, for example, company's relationships, agreements and networks whereas organizational assets include such factors as company's values, technologies and processes.

The meaning of intangible assets as a success factor for enterprises and economies is growing. Intangible assets have features, such as uniqueness and context relevance, which make it hard to copy. Thus, intangible assets may provide a company a significant way to differentiate and competitive advantages in the markets.

Intangible assets themselves do not produce any added value. They just need to be utilized, developed and managed. Thus, companies need capabilities to identify those intangible success factors, which are strategically relevant to the company and to which management measures are worth targeting.

One objective of this research was to investigate the relevance and management of intangible assets in enterprises now and in the future. The target group of the survey was determined to be Seinäjoki based small and medium sized limited liability companies.

The results of the survey indicate that companies identify the intangible success factors which influence their business activities. In the future companies will actively develop those factors by allocating inputs especially for the development of products and services, acquisition of new customers and raising the personnel's know-how. New horizons for utilizing intangible assets to create value may be found in the development of companies' image and reputation. Also understanding the relation between personnel's creativity and company innovativeness and its effective utilization may offer ever more possibilities in the future.

Keywords: intangible assets, human assets, relationship assets, structural assets, management of intangible assets, intangible success factors

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet	8
1 JOHDANTO	9
1.1 Tutkimuksen taustaa	9
1.2 Tutkimuksen tavoite, rajaus ja rakenne.....	10
1.3 Tutkimuksen tilaajan esittely	12
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	15
2.1 Aineettoman pääoman ominaisuudet.....	15
2.2 Aineettoman pääoman sisältö	20
2.2.1 Inhimillinen pääoma	21
2.2.2 Suhdepääoma.....	23
2.2.3 Rakennepääoma.....	26
2.3 Aineettoman pääoman arvo	29
2.3.1 Aineeton arvo osana yrityksen strategiaa	29
2.3.2 Aineettoman arvonmuodostuksen erityispiirteitä	31
2.4 Aineettoman pääoman johtaminen.....	36
2.4.1 Johtamisen ydinkysymykset ja -valinnat	37
2.4.2 Johtamisen työkaluja	41
3 MENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	49
3.1 Tutkimusmenetelmät ja kohderyhmä	49
3.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen toteutus	51
4 TUTKIMUSTULOKSET	53
4.1 Tutkimusaineiston ominaisuudet	53
4.2 Vastaajajoukon demografiset ominaisuudet.....	54
4.3 Tutkimusaineiston analysointi	56
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	70

LÄHTEET	75
LIITTEET	80

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Teoreettisen viitekehyksen osa-alueiden keskinäiset suhteet.....	11
Kuvio 2. Tutkimustyön rakenne- ja sisältökuvaus.	12
Kuvio 3. Into Seinäjoki Oy:n organisaatorakenne ja toiminnan rajapinnat.....	13
Kuvio 4. Aineettoman pääoman osa-alueet (Stähle & Grönroos, 1999, 40).....	17
Kuvio 5. Aineettoman pääoman osa-alueet (Seeman ym., 2000, 86-87).....	17
Kuvio 6. Aineettoman pääoman osa-alueet (Kaplan & Norton, 2004, 207).....	18
Kuvio 7. Aineettoman pääoman osa-alueet (Lönqvist 2005, 31).....	18
Kuvio 8. Aineettoman pääoman osa-alueet (Ojala, 2008, 31, 58).....	19
Kuvio 9. Aineettoman pääoman arvonluontiketju (IC Partners, 2004, 15).....	35
Kuvio 10. Vastaajajoukon liikevaihto (euroa).	54
Kuvio 11. Vastaajajoukon henkilöstömäärä (henkilöä).....	55
Kuvio 12. Vastaajajoukon ikä (vuotta).....	55
Kuvio 13. Vastaajajoukon toimiala (TOL 2008, muokatut pääluokat).....	56
Kuvio 14. Tärkeimmät viisi aineettoman pääoman tekijää (nykytila).	58
Kuvio 15. Tärkeimmät viisi aineettoman pääoman tekijää (3 vuoden kuluttua).....	59
Kuvio 16. Aineettoman pääoman tekijöiden nykytila.	62
Kuvio 17. Inhimillisen pääoman kehittäminen.	65
Kuvio 18. Suhdepääoman kehittäminen.	66
Kuvio 19. Rakennepääoman kehittäminen.	67
Kuvio 20. Aineettoman pääoman kehittämisen hyödyt.	69
Taulukko 1. Fyysisen ja aineettoman pääoman ominaisuuksia (kooste Roos ym. 2006, 17-18, Kujansivu ym. 2007, 31).	16
Taulukko 2. Aineettoman pääoman osa-alueiden sisällöllisiä tekijöitä (kooste Lönqvist ym. 2005, 31, Roos ym. 2006, 13, Kujansivu ym. 2007, 29).....	20
Taulukko 3. Aineettoman pääoman johtamisen ydinkysymykset (kooste Kujansivu ym. 2007, 60, Lönqvist ym. 2005, 101).	38
Taulukko 4. Aineettoman pääoman johtamisen työkaluja (Kujansivu ym. 2007, 58).....	42
Taulukko 5. Pienten ja pk-yritysten määritelmä (Euroopan unioni, 2015, 11).	50
Taulukko 6. Yrityksryhmien erot (tärkeimmät pääomatekijät tällä hetkellä).	60

Taulukko 7. Aineettoman pääoman eri osa-alueiden merkityksen muutos.	61
Taulukko 8. Yritysryhmien erot (pääomatekijöiden nykytila).	63
Taulukko 9. Aineettoman pääoman kehittämispanosten kohdentaminen.	64
Taulukko 10. Yritysryhmien erot (aineettoman pääoman panosten kasvu).....	68
Taulukko 11. Yritysryhmien erot (kehittämisen motiivit).	69

Käytetyt termit ja lyhenteet

<i>Aineeton pääoma</i>	Yrityksen ei-fyysiset, näkymättömät kyvykkyydet, resurssit ja toiminnot, kuten tiedot, taidot, osaaminen, asenteet, suhteet, sopimukset, verkostot, maine, brändi, arvot, kulttuuri ja prosessit (mukailtu kooste lähdeaineistosta).
<i>Aineettoman pääoman johtaminen</i>	Yrityksen johtamisjärjestelmän osa-alue, jolla strategisesti ohjataan ja operatiivisesti kehitetään yrityksen aineettomia pääomia niiden hyödyntämiseksi liiketoiminnan arvontuotannossa (Kujansivu ym, 2007, 60 & Lönnqvist ym. 2005, 99)
<i>Aineettomat menestystekijät</i>	Yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeisimmät ja kriittisimmät aineettoman pääoman tekijät (mukailtu kooste lähdeaineistosta).
<i>Inhimillinen pääoma</i>	Yrityksen työntekijöihin, yksilöihin, sitoutunut aineettoman pääoman osa, joka on usein yrityksen kilpailukyvyllä kriittistä ja menetettäessä vaikeasti korvattavaa (mukailtu kooste lähdeaineistosta).
<i>Rakennepääoma</i>	Pääosin yrityksen hallinnassa oleva aineettoman pääoman osa, joka mahdollistaa yksilöihin sitoutuneen aineettoman pääoman hyödyntämisen ja tuottavuuden (mukailtu kooste lähdeaineistosta).
<i>Suhdepääoma</i>	Osittain yrityksen ja osittain yksilöiden hallinnassa oleva aineettoman pääoman osa, jonka kontrollointi- ja hyödyntämismahdollisuudet riippuvat suhteiden muodollisuudesta, laadusta ja osapuolien välisestä luottamuksesta (mukailtu kooste lähdeaineistosta).

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Kansantalouksien kilpailukyky ja kasvu perustuu yhä enenevässä määrin yritysten ja yksilöiden osaamisen hyödyntämiseen ja sen avulla luotuun korkeaan arvonnisään tavara- ja palvelutuotannon kansainvälisessä arvoketjussa. Aineettomien tuotannontekijöiden ja investointien merkitys kansantaloudessa on yleensä sitä suurempi, mitä kehittyneempi kansantalous on kysymyksessä. (TEM, 2014.)

Piekkola (2011b, 222) on todennut aineettomalla pääomalla olevan merkittävä rooli innovaatioissa ja siten myös Euroopan unionin kasvun, työllisyyden ja kilpailukyvyn edistämisessä. Piekkolan (2011a, 17) toteuttama EU27-maat ja Norjan kattava tutkimus onkin osoittanut aineettoman pääoman olevan merkittävä yritysten kasvukykyä, kannattavuutta ja tuottavuutta selittävä tekijä. Piekkola (2011a,17) kantaa kuitenkin huolta siitä, että aineeton pääoma tulisi huomioida paremmin päätöksenteossa ja talouspolitiikassa. Tutkijan (2011b, 222) mukaan ymmärryksemme aineettoman pääoman vaikutuksesta taloudelliseen tuottokykyyhin on vajavainen.

Myös OECD:n raportissa (2013, 26) on todettu järjestön jäsenmaiden taloudellisen kasvun perustuvan yhä enenevässä määrin aineettomaan pääomaan tehtyihin investointeihin. Näillä investoinneilla on todettu olevan positiivinen yhteys sekä makrotalouden kasvuun ja tuottavuuteen että tulonmuodostukseen per asukas. Raportissa todetaankin, että globaalinen talouskriisin ensivaiheissa aineettomaan pääomaan tehdyt investoinnit jopa kasvoivat tai eivät ainakaan laskeneen samassa suhteessa kuin investoinnit aineelliseen pääomaan.

Piekkolan (2011, 6-8) mukaan Suomi sijoittui eurooppalaisessa vertailussa aineettomien investointien määrässä vasta kahdeksannelle sijalle, erottuen edukseen ainoastaan t&k-investointien määrässä. Investoinnit organisaatio-osaamiseen ovat kuitenkin yksi yritysten pääomanmuodostuksen avaintekijöistä ja siihen Suomessa tarvitaan vielä lisäpanostusta.

Suomen tulevana roolina on olla globaalisti arvoketjun siinä päässä, jossa käytetään paljon aineettomia investointeja. Tämä edellyttää Suomelta kyvykkyyttä kansainvä-

listen aineetonta pääomaa hyödyntävien investointien houkutteluun sekä näiden investointien tarvitseman korkeatasoisen koulutuksen ja työvoiman liikkuvuuden ylläpitoon. (Piekkola, 2014, 17.)

Aineettoman arvonluonnin rooli Suomen kansallisena menestystekijänä vahvistui keväällä 2014, jolloin valtioneuvosto teki periaatepäätöksen kansallisesta aineettoman arvonluonnin kehittämisohjelmasta (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2014). Tämä aineettomien oikeuksien strategiatyötä (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2008) jatkava ohjelma on jälleen yksi askel kohti aineettomien pääomien tehokkaampaa kansallista hyödyntämistä. Sen tavoitteena on parantaa edellytyksiä aineettomiin investointeihin, aineettomaan pääoman hyödyntämiseen ja aineettomaan arvonluontiin liittyvään osaamiseen sekä innovaatioihin perustuvan liiketoiminnan syntyemiselle ja kehittymiselle Suomessa. (TEM, 2014, 2.)

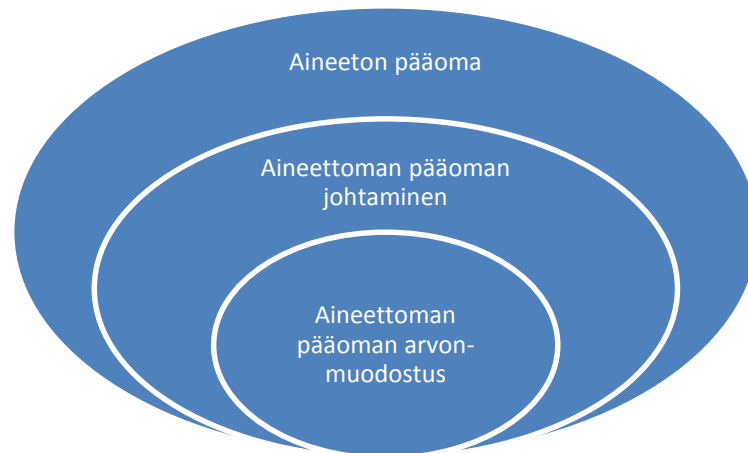
Aineeton arvonluonti, sen tunnistaminen ja elinkeinopolitiikan jalostaminen sitä tukeviksi ovat se ehkä eniten kehittämistä kaipaava Suomen menestymisen mahdollisuus. Suomen suuria haasteita onkin sekä yksityisellä että julkisella puolella se, että panostukset aineettomaan pääomaan kääntyvät Suomeen pohjautuvaksi menestykseksi nopealiikkeissä arvoverkostoissa. Innovaatiopanostus kaipaa jatkuvaa näyttöä hyödyntämisestä ja aineettoman arvonluonnin kasvu on hyvä merkki onnistumisesta. (TEM, 2015.)

1.2 Tutkimuksen tavoite, rajaus ja rakenne

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan soveltavaa tutkimusta ja muodoltaan kehittämishanke, jonka tavoitteena oli selvittää yritysten aineettoman pääoman merkityksen ja johtamisen näkökulmia nyt ja tulevaisuudessa sekä tehdä tutkimuksen tilaajaorganisaatiolle toimenpide-ehdotuksia yritysten aineettoman pääoman johtamisen kehittämiseksi. Siten tutkimushyötynä pyrittiin myös aikaansaamaan yrityksissä aineettoman pääoman paremman johtamisen kautta syntyvää kilpailukyvyyn kasvua.

Valitun tutkimusaiheen kansainvälistä ja kansallista merkitystä kuvaavan taustoituksen (johdanto) lisäksi tutkimustyö jakaantuu kahteen pääkokonaisuuteen: aiheen teoreettiseen tarkasteluun, joka muodostaa aiheelle viitekehysten sekä empiiriseen, käytännön tutkimustyöhön.

Tutkimuksen teoreettinen osuus rajattiin käsittelemään aineettoman pääoman yleisiä ominaisuuksia, aineettoman pääoman arvoa ja merkitystä yritysten liiketoiminnassa sekä aineettoman pääoman johtamishaasteita ja -keinoja (kuvio 1).

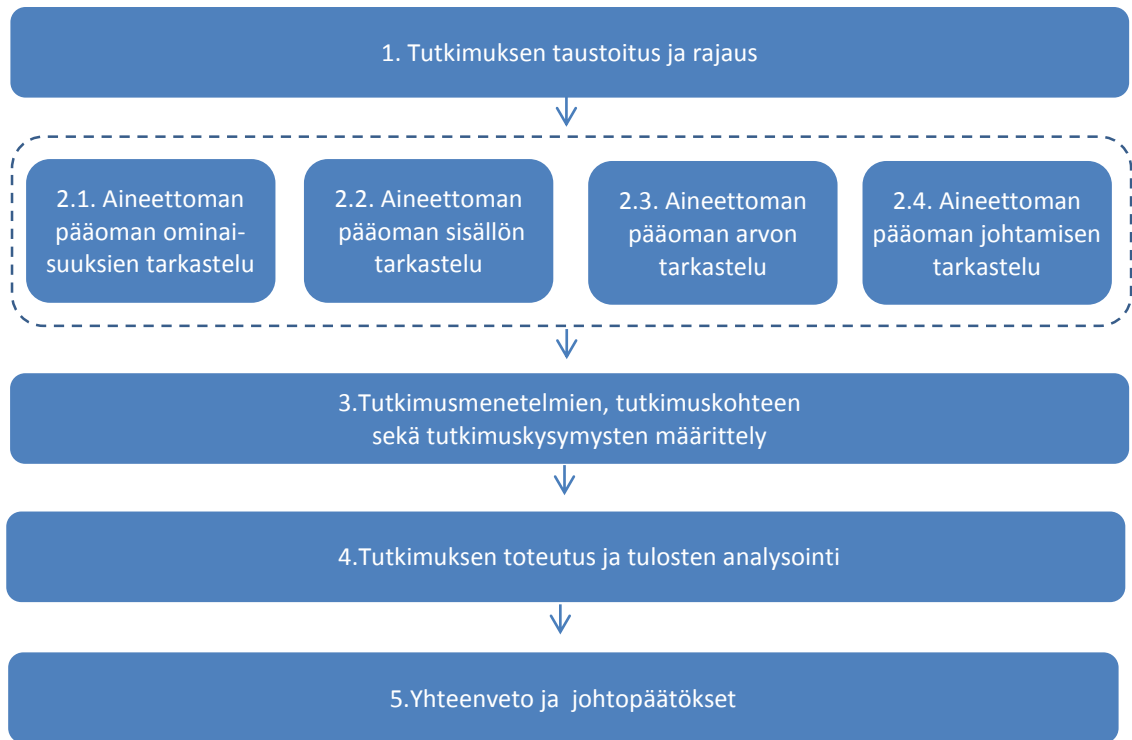


Kuvio 1. Teoreettisen viitekehyksen osa-alueiden keskinäiset suhteet.

Tutkimuksen teoreettisen tarkastelun ulkopuolelle rajattiin aineettoman pääoman tuotteistamisen ja suojaamisen näkökulmat. Nämä molemmat ovat laajoja ja monimuotoisia johtamisen osa-alueita ja siten ansaitsisivat kokonaisuudessaan oman tutkimuksensa. Lisäksi tutkimuksen teoriaosiossa käsiteltiin aineellista, fyysistä pääomaa vain siltä osin, mikäli sen katsottiin olevan merkityksellistä varsinaisen tutkimusaiheen tarkentamisen ja rajaamisen näkökulmasta.

Tutkimuksen empiirinen osuus rajattiin käsittelemään aineettoman pääoman merkitystä ja johtamista tutkimuskohteiksi valituissa organisaatioissa. Aineellisia, fyysisiä pääomaeriä tai niiden vaikutusta tutkimuskohteiden toimintaan ei huomioitu. Tarkempi tutkimuskohteiden valinta ja rajaus on kuvattu luvussa kolme ”Menetelmät ja tutkimuksen toteutus”.

Tutkimustyön kirjallinen rakenne ja eri vaiheiden sisällöt on kuvattu tarkemmin kuviossa 2.



Kuvio 2. Tutkimustyön rakenne- ja sisältökuvaus.

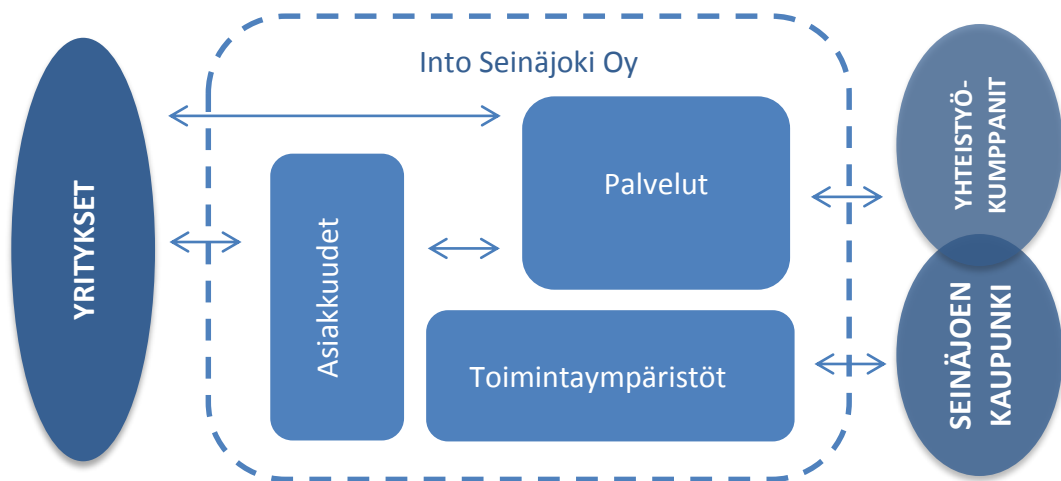
1.3 Tutkimuksen tilaajan esittely

Seinäjoen kaupunginvaltuusto hyväksyi Seinäjoen kaupungin uuden, vuoteen 2020 asti ulottuvan kaupunkistrategian elokuussa 2013. Strategian (Seinäjoen kaupunki, 2013, 12) mukaan kaupungin kestävä kasvun perusta on yrittäjyydessä, yrittäjyysasenteessa ja yritysten tahdossa menestyä ja kasvaa: Kaupungin verotulopohjan vahvistuminen ja sitä kautta kunnallisen palvelutuotannon kehittyminen tapahtuu siis yritysten yhteisöveron sekä yritysten työntekijöiden maksaman kunnallisveron kautta.

Yritystoiminnan kasvun haasteet kohdistuvat erityisesti korkean lisäarvon tuotteita ja palveluita tuottaviin yrityksiin ja hyväpalkkaisiin työtehtäviin eli yrityksiin ja tehtäviin, joissa aineettomalla pääomalla on merkittävä kilpailu- ja kasvukykyä selittävä rooli. Samanaikaisesti kiristyvä kuntatalous, supistuva julkinen palvelutuotanto, pienenevä kehitysohjelmarahoitus ja valtiovallan valintoihin kannustavat linjaukset (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2013, 19) asettavat uusia, aineettoman pääoman ymmärtämisen haasteita kaupungin toteuttamalle elinkeinojen kehittämistoiminnalle.

Vääjäämättä muuttunut toimintaympäristö pakottaa elinkeinopolitiikkaa toteuttavat organisaatiot tarkastelemaan tekemisensä sisältöjä: Organisaatioihin sitoutuneen aineettoman pääoman laatua ja määrää sekä sen johtamismenettelyitä. Roosin, Fernströmin, Piponiuksen ja Rastaan (2006, 12) mukaan on kuitenkin todettu, että aineettoman pääoman viitekehyyksen huomioiminen julkisissa organisaatioissa on vähintäänkin yhtä tuloksellista kuin voittoa tavoittelevissa yrityksissä.

Tutkimuksen tilaajana toimiva Into Seinäjoki Oy on Seinäjoen kaupungin (89,15 %) ja Seinäjoen Ammattikorkeakoulu Oy:n (10,85 %) omistama elinkeinon kehitysyritys, joka työllistää vuositasolla suoraan noin 30 henkilöä ja kerryttää toiminnastaan liikevaihtoa on noin kymmenen miljoonaa euroa. Yhtiön konsernirakenne muodostuu emoyhtiöstä sekä sen viidestä tytäryhtiöstä ja yhdestä osakkuusyhtiöstä. Organisatorisesti yhtiön toiminta ja resurssit on jaettu kolmeen tulosityksikköön - asiakkuudet, palvelut ja toimintaympäristöt - sekä markkinointiviestinnän ja hallinnon tuottamiin tukipalveluihin (kuvio 3).



Kuvio 3. Into Seinäjoki Oy:n organisaatorakenne ja toiminnan rajapinnat.

Into Seinäjoki Oy:n tehtävänä on yritystyöpaikkojen kasvun edistäminen Seinäjoen työssäkäyntialueella. Tätä tavoitetta edistetään uusien yritysten syntymisen (start up -yritykset), alueella toimivien yritysten kasvun (kasvuyritykset) sekä alueelle sijoittuvien yritysten (invest-in-yritykset) tukemisen kautta. Yhtiön toiminnan keskiössä ovatkin yritysten kasvumahdollisuuksien ja kasvunesteiden tunnistaminen, näihin tarpeisiin vastaavien toimenpiteiden suunnittelu ja toteuttaminen ja sitä kautta alueellisen yritystoiminnan edistäminen.

Yritystyöpaikkojen kasvua tuetaan yhtiössä välillisesti myös alueen vetovoimaa ja houkuttelevuutta vahvistavan markkinoinnin avulla sekä kaupungin alueella sijaitsevien elinkeinollisten toimintaympäristöjen, kuten kaupunkikeskustan ja teollisuusalueiden sisällöllisen ja toiminnallisen kehittämisen kautta.

Asiantuntijaorganisaatioille tyypilliseen tapaan (Vahvaselkä, 2004, 40-41) Into Seinäjoki Oy:n keskeinen pääoma on yksilöihin - asiantuntijoihin - sitoutunutta aineetonta pääomaa, kuten vuorovaikutustaitoja, erikoisosaamista, ongelmaratkaisukykyä sekä yhteistyöverkostoja. Lisäksi asiantuntijoilta vaaditaan kykyä analysoida ja arvioida asiakkaan kokonaistilannetta ja tavoitteita sekä tehdä niiden perusteella tilanteeseen sopiva ratkaisuehdotus (Pesonen 2007, 37). Siten tämän tutkimustyön tulokset ovat sovellettavissa myös tilaajaorganisaation sisäiseen kehittämiseen.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Aineettoman pääoman ominaisuudet

Aineettoman pääoman käsite. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan organisaation ei-fyysisiä, näkymättömiä kyvykkyyksiä, resursseja ja toimintoja, jotka ovat kokonaan tai osittain organisaation kontrolloitavissa ja jotka luovat organisaatiossa arvoa ja hyötyä (mukailtu kooste lähdeaineistosta).

Aineettoman pääoman käsitettä on käytetty jo 1980-luvulta lähtien, jolloin ryhdyttiin selvittämään yrityksen kirjanpitoarvon ja markkina-arvon välistä eroa (Mäkäräinen-Suni & Valkokari 2007, 19). Kirjanpitoarvon ja markkina-arvon erkaantuminen toisistaan nosti esille kritiikkiä perinteisiä tilinpäätösmentteilyitä kohtaan ja innosti yrityksiä raportoinnin kehittämiseen. Kun pelkällä staattisella kirjanpitoarvolla ei enää voitu riittävän selkeästi määrittää yrityksen tulevaisuuden tuloksetekokykyä, talousinformaation rinnalle ryhdyttiin luomaan erilaisia mittareita, joilla voitiin kuvata yrityksen aineettomia pääomia. Näitä mittareita esiteltiin muun muassa yritysten sosiaalisissa, yhteiskunnallisissa, ympäristö- ja henkilöstötilinpäätöksissä. (Eronen 1999, 1-2.).

Aineettomaan pääomaan liittyvissä lukuisissa tutkimuksissa ja selvityksissä, kuten Lönnqvist, Kujansivu ja Antikainen (2006, 24), on todettu, että aineettoman pääoman käsitteen määrittely on vielä varsin vakiintumatonta. Tätä vakiintumattomuutta kuvastavat muun muassa kotimaisissa julkaisuissa käytetyt lukuisat termit, kuten *aineeton pääoma*, *aineeton varallisuus*, *tietopääoma*, *osaamispääoma*, *näkymätön voimavara* ja *älyllinen pääoma* sekä kansainvälisessä tutkimuksessa esiintyvät termit, kuten *intangible assets*, *knowledge assets*, *intellectual capital*, *invisible assets* ja *immaterial values*.

Aineettoman pääoman ominaisuudet. Useat tutkijat ja tutkimusryhmät, kuten Lönnqvist, Kujansivu ja Antikainen (2006, 24), Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen ja Sillanpää (2007, 31), Roos, Fernström, Piponius ja Rastas (2006, 14) sekä Harisalo (2013, 35) ovat pyrkineet selvittämään aineettoman pääoman ominaisuuksia vertaamalla niitä fyysisen pääoman ominaisuuksiin (taulukko 1).

Mielenkiintoinen näkökulma ominaisuuksiin on muun muassa aineettoman pääoman käyttötapa, joka noudattaa lisääntyvän tuoton lakia eli aineeton pääoma ei menetä arvoaan tai kulu sitä käytettäessä (Roos ym. 2006, 18). Aineettoman pääoman käyttö ei myöskään ole paikkaa tai aikaan sidottua, vaan sitä voidaan käyttää eri paikoissa yhtäaikaisesti. Aineellinen pääoma vastaavasti noudattaa vähenevän tuoton lakia eli mitä enemmän sitä käytetään, sitä enemmän sen arvo laskee. Kujansivu ym. (2007, 33) ovatkin todenneet, että aineettomaan pääomaan perustuvan liiketoiminnan kasvumahdollisuuksia voidaan teoriassa pitää jopa rajattomina.

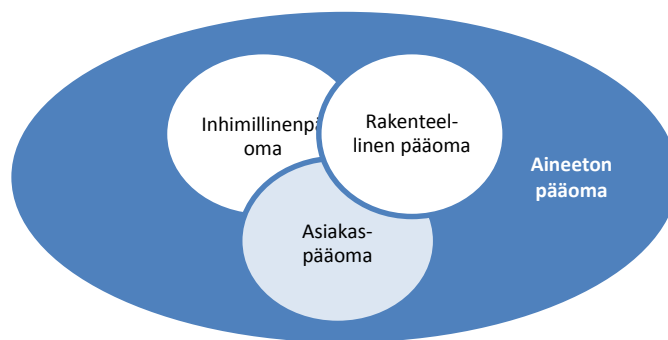
Taulukko 1. Fyysisen ja aineettoman pääoman ominaisuuksia (kooste Roos ym. 2006, 17-18, Kujansivu ym. 2007, 31).

Ominaisuus	Fyysinen pääoma	Aineeton pääoma
Konkreettisuus	Konkreettisia asioita	Abstraktia, näkymätöntä
Omistajuus	Yksiselitteinen	Vaikea määrittää
Myyminen ja ostaminen	Mahdollista ja helppoa	Usein mahdotonta
Investoinnin arvo	Riskit ja mahdollisuudet paremmin hallinnassa	Riskejä ja mahdollisuuksia vaikea arvioida etukäteen
Käyttömahdollisuus	Sidottu kerralla yhteen käyttötarkoitukseen	Voidaan hyödyntää eri tarkoituksissa samanaikaisesti
Käyttötapa	Kuluu käytettäessä	Ei vähene käytettäessä
Logistiikka	Kuljetettavissa Varastoitavissa	Ei voida kuljettaa ja varastoida

Aineettoman pääoman osa-alueet. Aineettoman pääoman koostumusta ja luonnetta on pyritty hahmottamaan jakamalla sitä ominaisuuksiensa perusteella erilaisiin osa-alueisiin. Tutkimuksen lähdeaineistossa esiintyvien erilaisten jaottelumallien runsas määrä osoittaa kuitenkin, kuinka laajasta ja yhä vakiintumattomasta käsitteestä on kyse. Vakiintumattomuudestaan huolimatta nämä mallit ovat toisaalta sekä auttaneet yrityksiä ymmärtämään aineettoman pääoman merkitystä omassa toiminnassaan että yhtäältä tutkijoita hahmottamaan erilaisten tutkimusnäkökulmien yhteneväisyyksiä.

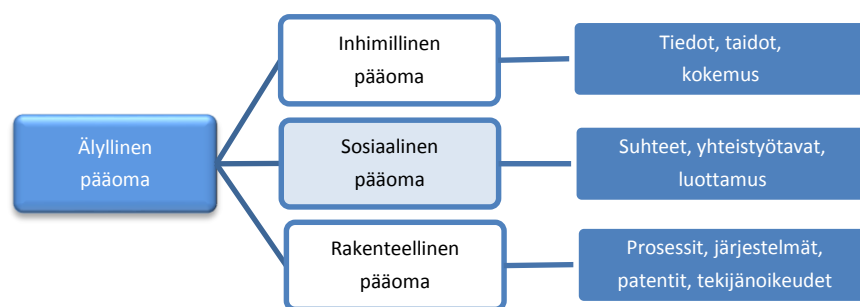
Kujansivun ym. (2007, 30-31) mukaan aineettoman pääoman staattiset kuvaukset saavat tarkastelun huomion kohdistumaan ensisijaisesti pääoman määrään ja laatuun eikä niiden muutoksiin. Luonteeltaan dynaamisena, aineettoman pääoman arvonluonti tapahtuu vasta pääomaa hyödynnettäessä. Staattiset kuvaukset ovat kuitenkin tarpeellisia selvitetessä aineettoman pääoman nykytilaa ja kehittämistarpeita.

Varhaisimmissa kotimaisissa julkaisuissa Ståhle ja Grönroos (1999, 40) kuvasivat aineetonta pääomaa inhimillisen, rakenteellisen ja asiakaspääoman osa-alueista koostuvana kokonaisuutena (kuvio 4).



Kuvio 4. Aineettoman pääoman osa-alueet (Ståhle & Grönroos, 1999, 40).

Seeman, De Log, Stucky ja Guthrie (2000, 86-87) tutkivat aineettoman pääoman rakennetta älyllisen pääoman käsitteen kautta, jakaen älyllisen pääoman kolmeen osa-alueeseen: inhimilliseen, sosiaaliseen ja rakenteelliseen pääomaan (kuvio 5).

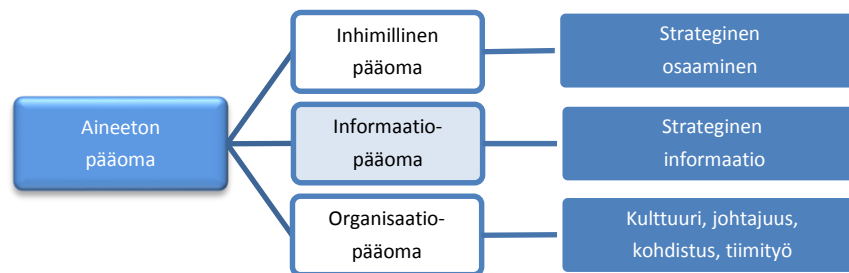


Kuvio 5. Aineettoman pääoman osa-alueet (Seeman ym., 2000, 86-87).

Myös Sydänmaanlakka (2007, 209) kuvasi yrityksen aineetonta pääomaa rakenteellisen ja henkisen pääoman summana, älyllisenä pääomana. Kirjoittajan (2007, 211) mukaan henkistä pääomaa ovat muun muassa työntekijöiden koulutus, osaa-

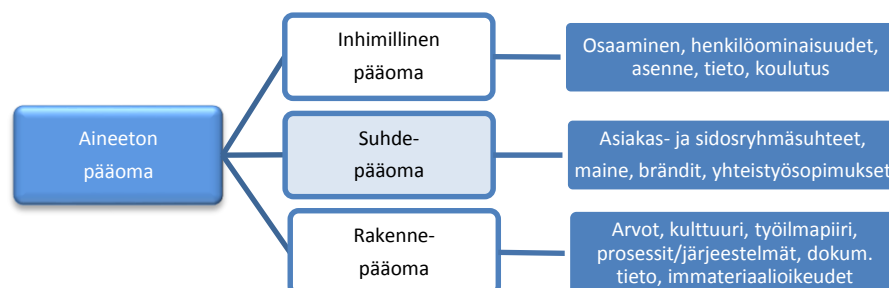
minen ja motivaatio sekä työyhteisön henkilösuhteet, kommunikaatio ja työtyytyväisyys eli tekijät, joita yritys ei itsessään voi omistaa. Rakenteellinen pääoma vastaa vasti on sitä, mitä jää jäljelle työntekijöiden poistuttua työpaikalta eli muun muassa tietokantoja, rekistereitä, manuaaleja, tuotemerkkejä, tekijänoikeuksia ja organisaatorakenteita (mts. 209).

Eräs merkittävin viitekehyksistä lienee Kaplanin ja Nortonin vuonna 1996 julkaiseman balanced scorecard -mallin pohjalle syntynyt aineettoman pääoman jako inhimilliseen pääomaan, informaatiopääomaan ja organisaatiopääomaan (kuvio 6). Tässä tutkimuksessa Kaplanin ja Nortonin mukaan (2004, 207) aineettoman pääoman osa-alueista inhimillinen pääoma sisältää strategian toteuttamiseen tarvittavat taidot, osaamisen ja tietämyksen ja informaatiopääoma vastaavasti strategiaa tukevat tietojärjestelmät, -sovellukset ja infrastruktuurin. Organisaatiopääomaan sisältyvät muun muassa yrityksen yhteisen mission, vision ja arvojen tiedostaminen sekä johtamiseen ja tavoitteiden kohdistamiseen liittyvät tekijät.



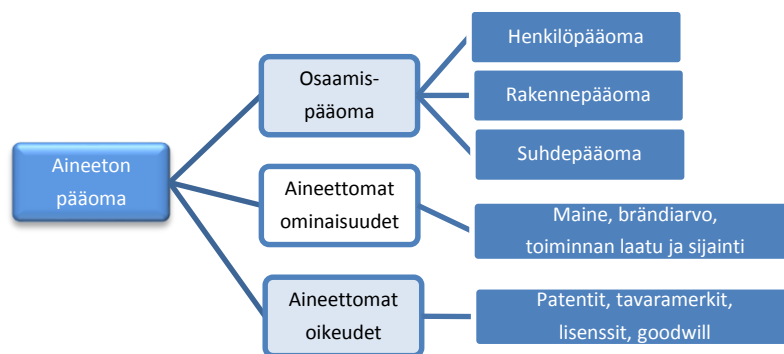
Kuvio 6. Aineettoman pääoman osa-alueet (Kaplan & Norton, 2004, 207).

Myöhemmässä kotimaisessa tutkimuksessa muun muassa Lönnqvistin ym. (2005, 31), Roosin ym. (2006, 13) ja Kujansivun ym. (2007, 29) jakavat aineettoman pääoman inhimillisen pääoman, suhdepääoman ja rakennepääoman osa-alueeseen (kuvio 7).



Kuvio 7. Aineettoman pääoman osa-alueet (Lönnqvist 2005, 31).

Otalan (2008, 31, 58) näkemys aineettoman pääoman osa-alueista poikkeaa huomattavasti muista aiemmista tutkimuksista. Otala painottaa aineettoman pääoman osa-alueissa erityisesti yrityksen osaamispääomaa (kuvio 8), joka sisältää muun muassa ihmisten tiedot ja taidot, motivaation ja sitoutumisen (henkilöpääoma), organisaation toimintaprosessit ja -menettelyt, ilmapiirin ja kulttuurin (rakennepääoma) sekä erilaiset vuorovaikutussuhteet ja yhteistyökumppanuudet (suhdepääoma). Osaamispääoma on dynaamista ja sen osien välillä on jatkuva virtaus, joka ylläpitää pääoman arvoa. Osaamispääoman rinnalla yrityksen aineetonta pääomaa muodostavat yrityksen muut aineettomat ominaisuudet sekä erilaiset aineettomat oikeudet.



Kuvio 8. Aineettoman pääoman osa-alueet (Otala, 2008, 31, 58).

Fischerin ja Vainion (2014, 146-147) tuoreessa tutkimuksessa aineeton pääoma jaetaan emotionaaliseen, psykologiseen, sosiaaliseen ja osaamispääomaan. Kirjoittajien mukaan juuri emotionaalinen pääoma - tahtotila, merkityksellisyyden kokemus, positiiviset tunteet ja yksilön voimavarat - on perusta kaikkien muiden pääomien rakentumiselle.

Tässä tutkimuksessa aineettoman pääoman rakenteellisessa ja sisällöllisessä hahmottamisessa hyödynnetään Lönnqvistin ym. (2005, 31), Roosin ym. (2006, 13) ja Kujansivun ym. (2007, 29) määritelmää inhimillisen pääoman, suhdepääoman ja rakennepääoman osa-alueista.

2.2 Aineettoman pääoman sisältö

Yhtenevästä tai toisiaan hyvinkin lähellä olevasta aineettoman pääoman osa-alueiden jakotavasta huolimatta eri tutkijaryhmien tulkinnat saattavat erota sisällöllisesti toisistaan. Esimerkiksi Lönnqvist ym. (2005, 31) sijoittavat maineen ja brändin suhdettä pääomaan, kun taas Roos ym. (2006, 13) sijoittavat sen rakennepääomaan. Myös luovuus ja innovatiivisuus ovat tekijöitä, joiden sijoittelu aineettoman pääoman eri osa-alueisiin on tulkinnanvaraista, sillä innovaation syntymiseen tarvitaan sekä henkilötason inhimillistä luovuutta että organisaation rakenteellista innovaatiokykyä.

Taulukkoon 2 on koottu tutkimuksen yhteydessä havaittuja, kirjallisuudesta poimittuja aineettoman pääoman sisällöllisiä tekijöitä. Taulukon osa-alueiden jaotteluna on käytetty Lönnqvistin ym. (2005, 31), Roosin ym. (2006, 13) ja Kujansivun ym. (2007, 29) aineettoman pääoman osa-aluejakoa inhimilliseen, suhde- ja rakennepääomaan.

Taulukko 2. Aineettoman pääoman osa-alueiden sisällöllisiä tekijöitä (kooste Lönnqvist ym. 2005, 31, Roos ym. 2006, 13, Kujansivu ym. 2007, 29).

Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma
- Tiedot ja tietämys	- Asiakassuhteet	- Organisaatiokulttuuri ja arvot
- Koulutus(taso)	- Tuotantoyhteistyösuhteet	- Organisaation prosessit ja toiminnot
- Kokemustausta	- T&K-yhteistyösuhteet	- Organisaatorakenteet
- Taidot ja osaaminen	- Muut sidosryhmäsuhteet (sijoittajat, omistajat jne.)	- Järjestelmät (laatu ym.)
- Luovuus (ja innovatiivisuus)	- Yhteiskuntasuhteet	- Tietokannat ja dokumentoitu tieto
- Innostus	- Luottamus	- Immateriaalioikeudet
- Motivaatio	- Maine ja legitimizeetti	- Innovatiivisuus
- Sitoutuminen	- Imago	
- Henkilöominaisuudet	- Brändi	
- Asenteet		

2.2.1 Inhimillinen pääoma

Hovilan ja Okkosen (2006, i) mukaan inhimillinen pääoma on noussut organisaatioissa jopa niiden merkittävimmäksi tuotannontekijäksi, siten muun muassa osaamisen tehokas hyödyntäminen sekä jatkuvuuden varmistaminen on taloudellisesti perusteltua.

Inhimillisen pääoman kiinnittyminen yksilöihin tekee siitä usein organisaation kriittistä pääomaa, jolloin esimerkiksi huippuosaajan poistuessa organisaatiosta, voi pääoman korvaaminen olla haastavaa (Virtainlahti 2011, 35).

Myös Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2001, 16) korostavat inhimillisen pääoman osan - osaamisen - roolia yrityksen kilpailukyvyyn tekijänä. Tutkijat ovat todenneet, että osaamisen johtamiseen panostaneet yritykset ovat kyenneet laatimaan toteutuskelpoisempia strategioita sekä kanavoimaan paremmin resurssinsa uudistumisen lähteeksi.

Puusa ja Reijonen (2011, 19) toteavat inhimillisen pääoman muodostuvan työntekijöiden yhteisöllisestä kyvykkyydestä ratkaista erilaisia ongelmia ja luoda siten arvoa. Myös Viitala (2007, 310) on todennut inhimillisen pääoman muodostuva ihmisten kyvystä toimia yhdessä ja tuottaa yksiköllisen osaamisen ylittävää osaamista.

Stenberg (2006, 33) toteaa organisaation aineettomasta pääomasta nimenomaan inhimillisen pääoman tuotteistamisen mahdollistavan organisaatiomuistin ja oppivan organisaation syntymisen.

Tieto, osaaminen ja tietämys. Aineettoman pääoman eri osa-alueissa, inhimillisessä pääomassa, suhdepääomassa ja rakennepääomassa, on kussakin mukana elementtejä sekä eksplisiittisestä että implisiittisestä tiedosta. Virtainlahden (2001, 38) mukaan implisiittinen eli hiljainen tieto liittyy kuitenkin erityisesti inhimilliseen pääomaan ja eksplisiittinen tieto rakenteelliseen pääomaan. Puusa ym. (2011, 19) ovat todenneet, että juuri inhimillisen tiedon implisiittisen muodon jakamisen haasteet vaikeuttavat usein organisaation yhteisen tietovarannon ja arvon luomista.

Tiedon, osaamisen ja tietämyksen välinen rajanveto on haastavaa. Virtainlahden (2001, 33) mukaan hiljainen tieto muuttuu tietämykseksi sen liittyessä tekemiseen

ja toimintaan. Myös Tuomivaaran ja Leppäsen (2005, 20) mukaan teoreettisesta ja formaalista koulutuksesta syntyy osaamista ja taitoa, kun koulutuksella hankittuja tietoja sovellettaessa vuorovaikutus- ja ongelmaratkaisutilanteissa.

Rastaan ja Einola-Pekkisen (2001, 44) mukaan tiedolle on ominaista sen yksilösidonnaisuus ja julkishyödykemäisyys: on äärimmäisen kallista estää tietohyödykkeen kulutusta sen markkinoille laskemisen jälkeen. Tiedon hyöty ei tästä kuitenkaan välttämättä laske, vaan se voi jopa kasvaa.

Kukon ja Ylinimen (2005, 65) suomalaisten suuryritysten toiminnasta tekemän tutkimuksen mukaan osaaminen ja tietämys koettiin yritysten toiminnan kriittisinä ja strategisina tekijöinä ja niiden hallinnalla haettiin nimenomaan kilpailukykyä kiristyvillä globaaleilla markkinoilla. Osaamisen ja tietämyksen hallinnalla uskottiin saavutettavan muun muassa parempaa asiakaspalvelua, laatua, tehokkuutta, työhyvinvointia (mts. 60). Osaaminen on ollut keskiössä myös Hovilan ja Okkosen (2006, 86) tutkimuksessa, jossa on kehitetty osaamisen siirtämisen mallia organisaatioiden osaamiskuiluongelman ja mahdollisen kilpailukykyuhan ratkaisemiseksi.

Määtän ja Ojalan (2002, 20) mukaan tiedon ja osaamisen hallinta ja johtaminen ovat nousemassa myös julkisten organisaatioiden menetystekijöiksi 2000-luvulla. Tällaisessa johtamisessa korostuvat erityisesti ennakointi- ja priorisointikyky sekä laaja-alainen näkemys henkilöstön osaamisesta. Organisaation palvelukyky syntyykin nimenomaan kyvystä kehittää ja hyödyntää näitä resursseja (2002, 33).

Viitala (2005, 16-17) toteaa, että inhimillisestä luonteestaan huolimatta osaamista on myös kyettävä tarkastelemaan ja johtamaan raaka-aineen tavoin. Osaamisen on uudistuttava ja oltava dynaamista, jotta yritys voi menestyä markkinoilla. Ilman osaamisen johtamista ja sen kehittämisen selkeää kytkentää yrityksen tavoitteisiin, kehityspanokset tukevat vain yksilöitä eivätkä lainkaan yrityksen osaamis pohjan rakentumista.

Luovuus. Ståhlen ja Wileniuksen (2006, 182-183) mukaan luovuus on inhimillinen ominaisuus, joka ilmenee kaikilla elämän alueilla, ja jonka ei tarvitse tuottaa mitään hyödyllistä tai johtaa konkreettiseen lopputulokseen. Yksilössä ilmeneviä luovuuden keskeisiä elementtejä ovat energia ja innostus asioita kohtaan sekä rohkeus ilmaista

itseään. Työyhteisön ja organisaation suhtautuminen vastaavasti joko innostaa tai lannistaa luovaa kehittämistyötä (mts. 184).

Tuomivaaran ja Leppäsen (2005, 29-30) mukaan arkipäivän luovuuden tuotokset ovat henkilökohtaisia oivalluksia ja ratkaisuja, mutta innovaatioiden syntyminen vaatii sen sijaan tietoista päämäärään pyrkimistä ja luovuuden tiedostamista. Luovuuden lähteenä onkin tutkijoiden mukaan yksilön tai ryhmän motivoituminen asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. Pelkkä henkilökohtainen innovatiivisuus ei kuitenkaan ole yrityksen kehittämisen näkökulmasta riittävää, vaan tarvitaan myös verkostojen ja yhteisöjen luovuutta sekä kykyä uusien ideoiden ja ratkaisujen konkreettiseen toteuttamiseen pelkän tuottamisen sijaan (mts. 23-24).

Luovuuden ja innovaation välistä yhteyttä on tutkittu tarkemmin yrityksen rakenne-
pääomaa käsittelevässä kappaleessa.

Asenteet ja motivaatio. Viitalan (2005, 115) mukaan asenteet heijastavat yksilön arvostuksia ja motivaatio antaa toiminnalle suunnan ja voiman. Molemmat ovat tärkeitä sen kannalta, miten yksilö hyödyntää tietojaan ja taitojaan tehtävässään (Viitala 2005, 115) ja miten inhimillinen pääoma on organisaation käytettävissä (Roos ym. 2006, 47).

2.2.2 Suhdepääoma

Virtainlahden (2011, 35-36) ja Otalan (2008, 63) mukaan suhdepääoma sisältää organisaation verkostoja, yhteisöjä ja yhteistyösuhteita muun muassa asiakkaisiin, tutkimus- ja kehityskumppaneihin, alihankkijoihin ja toimittajiin. Virtainlahden mukaan suhdepääoma on osittain yksilöiden ja osittain organisaation hallussa, kuitenkin siten, että yksilösuhteet vaikuttavat usein myös organisaation suhteisiin. Yksilöihin vähemmän sidoksissa olevaa suhdepääomaa ovat muun muassa imago, maine ja brändi.

Roos ym.(2006, 14) toteavat, että organisaation mahdollisuudet kontrolloida suhdepääomaa riippuvat muun muassa siitä, onko suhde muodollinen vai epämuodollinen ja siitä kuinka riippuvainen suhdeosuus on organisaatiosta.

Suhdepääoman roolia yritykselle voidaan tarkastella kuvaamalla arvoverkko, jossa yritykselle oleelliset suhdepääoman tekijät, tekijöiden välinen toiminta ja yhteydet sekä tekijöiden välillä syntyvä ja siirtyvä arvo on tunnistettu (IC Partners, 2004, 14).

Luottamus. Suhdepääoman hyödyntämisessä pelkkä suhteiden määrä ei riitä, vaan suhteiden tulee olla myös laadullisesti hyvät ja luottamuksellisesti mielellään vastavuoroisuutta edistävällä tasolla (Ojala 2008, 63).

Savolainen (2011, 122) toteaaakin luottamuksen olevan organisaation aineettoman pääoman edistäjä tai heikentäjä. Luottamus vaikuttaa kriittisesti muun muassa organisaatiossa tapahtuvaan tiedon luomiseen ja jakamiseen, ja siten kilpailuedun aikaansaamiseen. Luottamus voidaan nähdä organisaation tehokkaan toiminnan ja uusiutumisen mahdollistajana, joka innostaa ja motivoi ihmisiä kykyjensä täysimittaiseen hyödyntämiseen.

Myös Seemanin, De Login, Stuckyn ja Guthrien (2000, 4) mukaan luottamus on yrityksen kilpailuedun lähde. Luottamus alentaa yrityksen vaihtokustannuksia mataltaessaan osapuolien välisiä raja-aitoja ja lisätessään siten osapuolien välisen tiedon siirtoa ja hyödyntämistä sekä päätöksenteon nopeutta.

Niirasen, Stenvallin, Lumijärven, Meklinin ja Varilan (2005, 34-36) mukaan luottamuksella voidaan tarkoittaa henkilön ominaisuuksia, kuten rehellisyyttä, avoimuutta ja ennustettavuutta, mutta myös henkilön käyttäytymistä, kuten esimerkiksi sitä, ettei käytä toisen haavoittuvuutta hyväkseen. Luottamus vaikuttaa työyhteisön tehokkuuteen, innovatiivisuuteen ja työtyytyväisyyteen, ja sitä kasvattavia tekijöitä ovat muun muassa ammattitaito, pätevyys ja johdonmukaisuus. Luottamuksen merkitys korostuu erityisesti, kun organisaatioon kohdistuu uudistamispaineita ja epävarmuutta.

Imago. Puusa ja Tuominen (2011, 237) toteavat imagon koostuvan eri sidosryhmien mielikuvista kyseisestä organisaatiosta. Imagon merkitystä korostaa sen vaikutus sidosryhmien yhteistyöhalukkuuteen ja asenteeseen organisaatiota kohtaan. Selkeästi ainutlaatuinen ja hyvin viestitty imago lisää sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien sitoutumista organisaatioon. Samalla sidosryhmien mielikuvat vakiintuvat pidemmällä aikavälillä organisaation maineeksi.

Grönroosin (2009, 396) mukaan imago edustaa arvoja, joita nykyiset, potentiaaliset ja menetetyt asiakkaat sekä muut ihmisryhmät liittävät organisaatioon. Imago voi vaihdella sekä ryhmien että yksilöiden välillä, ja se voi myös olla olemassa monella tasolla, kuten koko yrityksen tasolla tai paikallisella toimipistetasolla.

Raatikaisen (2008, 97, 106) mukaan yrityksen tai tuotteiden imagon rakentaminen on tietoista ja systemaattista työtä. Sen sijaan brändin rakentamiseen osallistuvat myös asiakkaat vähittäisen vuorovaikutuksen kautta, jolloin sen tietoinen rakentaminen on vaikeampaa.

Maine ja legitimizeetti. Siltaojan (2011, 280-281) toteaa hyvän maineen olevan menetyksellisen liiketoiminnan avaintekijä. Hyvä maine houkuttelee osajia, sijoittajia ja pääomaa. Siinä missä maine ymmärretään yrityksen vertailtavuutena suhteessa muihin yrityksiin, legitimizeetti kertoo, miten hyväksyttävänä yrityksen toiminta koetaan. Maine ja legitimizeetti ovat siis aineettoman pääoman resursseja, joita yritykset ovat riippuvaisia. Saastamoisen (2011, 268) mukaan maine on dynaaminen käsite, joka syntyy ja muokkautuu ajan myötä, kun kollektiivinen käsitys organisaatiosta muokkautuu.

Carroll (2013, 67) toteaaakin, että yritykset saattavat muokata mainettaan harkitusti suhteessa erilisiin asioihin. Siten maine heijastelee yrityksen strategiaa ja esimerkiksi sitä, miten yritys haluaa tulla asemoiduksi markkinoilla suhteessa kilpailijoihin.

Brändi. Kujansivun ym. (2007, 134) mukaan monella alalla brändi on yksi yrityksen tärkeimmistä aineettomista pääomista, jonka avulla yritys voi luoda kilpailuetua ja kassavirtaa. Brändi voi perustua yrityksen tuotteisiin ja palveluihin (tuote-/palvelubrändit), toimintatapoihin (yritysbrändi) tai henkilöihin (asiantuntijabrändit) (IC Partners, 2004, 13).

Brändipääoma joko parantaa tai heikentää tuotettavan tuotteen tai palvelun arvoa. Raatikaisen (2008, 96) mukaan brändillä tulisikin olla positiivinen tunnelataus, jolla poistetaan epävarmuus kuluttajan ja tuotteen tai palvelun väliltä.

Puusan ja Reijosen (2011, 176) mukaan brändi eroaa imagosta ja maineesta siten, että siihen liittyy myös konkreettisia elementtejä, kuten logot, ja että sille voidaan laskea rahallinen arvo. Kirjoittajien (2011, 176) mukaan brändi ei kuitenkaan synny

itsestään, vaan se tehdään markkinointitoimenpiteiden ollessa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ja asiakkaan tehdessä ostopäätöksiään. Brändiä voidaan siis rakentaa yhtiön vision, mission ja arvojen kautta, mutta lopullinen menestys on aina kiinni asiakkaan tekemästä arvioista ja syntyneistä mielikuvista.

Myös Grönroosin (2009, 386) mukaan asiakas lopulta päättää, muodostuuko tavoiteltu brändi vai ei. Markkinoijan tehtävänä on rakentaa puitteet brändin muodostumiselle tarjoamalla asiakkaalle tuote tai palvelu sekä sitä tukeva markkinointiviestintä.

Raatikainen (2008, 97) toteaa brändin liiketaloudellisen arvon olevan se lisä, jonka kuluttaja on valmis maksamaan tuotteesta tai palvelusta verrattuna nimettömään, saman tarkoituksen täyttävään tuotteeseen. Grönroosin (2009, 389) mukaan brändin arvon laskiessa asiakas on alttiimpi muiden yritysten viesteille ja arvon kasvaessa asiakkaan uskollisuuden yritystä kohtaan odotetaan voimistuvan. Siten brändin arvo heijastuu myös koko yrityksen arvoon.

2.2.3 Rakennepääoma

Puusan ja Reijosen (2011, 308) mukaan rakennepääoma luo puitteet sille, että muita aineettoman pääoman osa-alueita voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Rakenteellinen eli organisatorinen pääoma mahdollistaa nimensä mukaisesti yksiköihin sitoutuneen pääoman muuttamisen organisaation sitoutuneeksi pääomaksi. Rakennepääomaan panostamalla yritys voi vaikuttaa aineettomasta pääomastaan saatavaan hyötyyn ja sen tuottavuuteen (Ojala, 2008, 62).

Rakennepääoma sisältää järjestelmät, joilla aineetonta pääomaa hankitaan, hallitaan, kehitetään, hyödynnetään ja jaetaan (Ojala, 2008, 60). Siihen sisältyvät muun muassa organisaation prosessit ja toimintatavat, kulttuuri ja arvot, työilmapiiri, dokumentoitu tieto ja immateriaalioikeudet (Virtainlahti 2011, 37).

Roosin ym. (2006, 48) mukaan rakennepääoma on niitä tekijöitä, jotka jäävät jäljelle, kun työntekijät ovat lähteneet kotiin, mutta jotka eivät välttämättä esiinny organisaation taseessa. Toisin kuin inhimillinen pääoma, rakennepääoma on pitkälti organisaation hallinnassa ja kehitettävissä.

Rakennepääoman ja sen osien muodostuminen saattaa viedä organisaatiossa useita vuosia (Kujansivu 2007, 29).

Organisaatiokulttuuri. Laaja-alaisesti ajateltuna organisaatiokulttuuri käsittää yrityksen arvot, viestintä- ja johtamistavat sekä henkilöstön sitouttamis- ja palkitsemistavat. Organisaatiokulttuuri vastaavasti ilmentyy esimerkiksi muutosvalmiutena ja uusiutumiskykynä sekä henkilöstön vaihtuvuutena ja työilmapiirin laatuna. (IC Partners, 2004 13.)

Paalumäki (2011, 318-319) määrittelee organisaatiokulttuurin sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta ajan mittaan syntyvänä, tiettyyn ryhmään kuuluvien henkilöiden yhteisenä tapana tulkita asioita ja ilmiöitä. Yhteisen kulttuurin syntyminen vaatii oppimisprosessia ja toistoja. Siten kulttuurin syntyminen on verrattain hidasta, mutta toisaalta sen olemassa olo on varsin pysyvää. Kollektiivisen näkökulmansa kautta organisaatiokulttuurin käsite lähestyy organisaatioidentiteetin käsitettä. Organisaation olemusta koskevan sisältönsä kautta organisaatiokulttuurin käsite lähestyy myös imagon käsitettä, joskin se on ulkoisten sidosryhmien tulkintaa yrityksestä.

Rastan ja Einola-Pekkisen (2001, 23) mukaan organisaatiokulttuurilla on selkeä yhteys ihmisten ja organisaatioiden hyvinvointiin, motivaatioon ja tuloksellisuuteen. Esimerkiksi vain yksilöosaamista arvostava organisaatio vahvistaa sellaista organisaatiokulttuuria, jossa omaa osaamista ei haluta jakaa muiden kanssa, vaan siitä tulee vallankäytön ja kilpailun väline.

Prosessit ja toiminnot. Puusan ja Karppisen (2011, 369-371) mukaan prosessit ja toiminnot ovat organisaation kriittistä aineetonta pääomaa, joka ovat välittömässä yhteydessä organisaation inhimilliseen pääomaan: Yksilöt toteuttavat organisaation prosesseja ja saavat niistä esille kilpailukykyä tuottavan pääoman. Prosessien avulla, ihmisten kautta, organisaation resurssit muuntuvat strategian mukaiseksi toiminnaksi.

Tutkijoiden mukaan rakenteellisen pääoman prosesseihin ja toimintoihin liittyvän osaamisen arvo kuitenkin ilmenee vain, mikäli osaamista pystytään koko ajan uudistamaan. Prosessijohtamisen etu kilpailukykyyn perustana onkin se, että asiakailta ja kilpailijoilta näkymättömissä olevana sitä ei voi kopioida. (Puusa ja Karppinen, 2011, 382.)

Liiketoimintaprosesseja ovat muun muassa yrityksen tilaus-toimitusprosessi, tuotekehitysprosessi tai markkinointiprosessi (IC Partners, 2004, 13).

Rakenteet ja järjestelmät. Rakenteet ja järjestelmät ovat osa yrityksen infrastruktuuria, jonka ensisijainen tehtävä on varmistaa yrityksen toiminnan tehokkuus ja tiedonkulku. Rakenteita ja järjestelmiä ovat muun muassa yrityksen työn organisointi ja ohjeistus, laatu-, dokumentointi- ja johtamisjärjestelmät, tietokannat sekä organisaatorakenteet. (IC Partners, 2004, 13.)

Immateriaalioikeudet. Ståhlen ja Grönroosin (1999, 162) mukaan immateriaalioikeuksilla tarkoitetaan määräaikaista yksinoikeuksia johonkin henkisen työn tuloksena tuotettuun teokseen. Oikeuksien tarkoituksena on mahdollistaa jälkikäteinen korvausten saanti työn kustannuksista sekä kannustaa tekijöitä edelleen luovaan työhön.

Hurmelinna-Laukkasen, Saraniemen ja Juntusen (2011, 182) mukaan immateriaalioikeuksia ei nähdä riittävästi yrityksen keinona vaikuttaa oikeudelliseen asemaansa markkinoilla. Kirjoittajien mukaan (2011, 192) organisaation immateriaalioikeuksista huolehtiminen edistää sen suhdettä omaan kuuluvan brändin rakentamista ja johtamista.

Innovatiivisuus. Raatikaisen (2008, 46) mukaan liiketoiminnan uudistuminen vaatii innovaatioita; uusien tuotteiden ja palveluiden tuottamista. Yksilöiden innovointikykyä parantaa luovuuden kehittäminen, mutta päävastuu innovaatiotoiminnasta on kuitenkin yritysjohdolla. Suomen tulevaisuuden kilpailukyky painottuu yhä enemmän aineettomia innovaatioita tuottavaan asiantuntijuuteen ja yritystoimintaan.

Kallion (2011, 413-414) mukaan luovuus syntyy organisaatioympäristön myötävaikutuksella yksilössä, kun taas innovaatio yksilöluovuuden myötävaikutuksella organisaatiossa. Yksilön itselleen hankkima osaaminen yhdistettynä luovan ajattelun taitoihin ja tehtävämotivaatioon luovat edellytykset luovuudelle. Innovaation eli luovuuden kaupallistettavan lopputuloksen syntymisen mahdollistavat puolestaan organisaation riittävät resurssit, oikeanlaiset johtamistavat ja organisaatiomotivaatio.

Ståhlen ja Grönroosin (1999, 46-48) mukaan innovaatio on mikä hyvänsä uutuus tai uudistus, jolla on merkitystä yrityksen kilpailuedulle ja -kyvyille. Mikäli innovaatiota

ei voida suojata tai sulkea muutoin pois kilpailijoiden käytöstä, riippuu yrityksen kilpailukyky sen nopeudesta tuottaa jatkuvasti uusia innovaatioita markkinoille.

2.3 Aineettoman pääoman arvo

Aineettoman pääoman arvonmuodostus eroaa aineellisen pääoman arvomuodostuksesta muun muassa siten, että aineettoman pääoman arvo muodostuu epäsuorasti, yhteydessä pääoman käyttökontekstiin ja yrityksen muihin pääomaeriin (Kaplan & Norton, 2004, 29-30).

Seuraavissa luvuissa käsitellään aineettoman pääoman arvonmuodostuksen erityispiirteitä sekä aineettoman arvon linkittymistä yrityksen strategiaan.

2.3.1 Aineeton arvo osana yrityksen strategiaa

Grönroos (1998, 17-18) totesi jo lähes kolmekymmentä vuotta sitten julkaistussa teoksessaan länsimaiden elävän tai olevan siirtymässä palveluyhteiskuntaan, jossa palveluiden tuottaminen vastaa yhä kasvavassa määrin yhteiskunnan työllisyyden ja vaurauden kasvusta. Grönroos totesi tavaroihin lisättävien palveluiden olevan merkittävä keino erottautua kilpailijoista ja siten luoda markkinoilla kilpailuetua ja välttää mahdollista hintakilpailua.

Sama päätelmä esiintyy myös lukuisissa tuoreemmissa julkaisuissa. Kujansivu (2007, 13), Otala (2008, 15) sekä Kirjavainen ym. (2001, 11) toteavat aineettoman pääoman merkityksen kasvavan yrityksissä tieto-, osaamis- ja palveluintensiivisen yhteiskunnan kehityksen myötä. Kuten Grönroos (1998, 17-18), myös Kujansivu (2007, 13) toteaa aineellisten resurssien ollessa yhä helpommin ja nopeammin yritysten hankittavissa, aineettomien menestystekijöiden merkityksen korostuvan yritysten markkinoilla erottautumisen ja kilpailuedun saavuttamisen mahdollistajina.

Rastaa ym. (2001, 30) mukaan aineettoman pääoman merkitys yritysten taloudellisen toiminnan menestyksen taustalla on jo hyväksytty, mutta ymmärrys sen vaikutusosista ja -suhteista on vielä varsin heikkoa. Yritysten liiketoiminnan luonteen ja

liiketoimintastrategioiden erot johtavat hyvin erilaisiin painotuseroihin yritysten välillä: Jotkut yritykset painottavat aineettomien pääomien suoraa taloudellista tuottoa, kun taas joillekin yrityksille uusien innovaatioiden syntymisen tai esimerkiksi henkilöstön lisääntyneen motivaation tai yrityksen parantuneen maineen kautta syntyvä tuloksenteko on tärkeämpää.

Aineettomat investoinnit voivat siis muodostua yrityksen arvonnäköksi asiakkaalle tuotettavana palveluna, yrityksen sisäisenä toiminta- ja tehokkuushyötynä tai fyysiseen tuotteeseen liittyvänä lisäominaisuutena (TEM, 2015, 9).

Grönroosin mukaan (1998, 41-44) yritysten pitkän aikavälin strategiat voivat pohjautua tekniseen laatuun, hintaan, imagoon tai palveluun. Teknisen laadun strategiassa yritys luottaa teknisen ratkaisun tuomaan kilpailuetuun, hintastrategiaa noudattava yritys luottaa puolestaan hintatasoon ja erikoistarjouksiin ja imagostrategiaa noudattava yritys vastaavasti markkinointiviestinnän keinoilla luotuun mielikuvaliisään. Palvelustrategiaa noudattava yritys keskittyy kilpailuedun luomisessa ensisijaisesti palveluun ja asiakassuhteen lujittamiseen palveluja luomalla.

Harisalo toteaa (2013, 43), että samaa asiakaskuntaa palvelevat organisaatiot toimivat erilaisten palvelustrategioiden puitteissa. Strategiat erottavat nämä organisaatiot toisistaan muun muassa asiakassegmentoinnin, asiakkaalle tuotettavan arvon ja asiakkaiden osallistamisen näkökulmista. Palveluiden strategisessa johtamisessa myös jatkuva uudistaminen on tärkeää, sillä asiakkaiden odotukset ja tarpeet ovat dynaamisia ja kilpailu markkinoilla jatkuvaa (mts. 47).

Myös Kamensky toteaa (2010, 227-228) yrityksen liiketoimintastrategian peruskäsitteenä olevan markkinoilla erottautuminen ja sitä kautta syntyneen kilpailuedun hyödyntäminen. Hyvän liiketoimintastrategian luominen edellyttää yrityksen asiakastarpeiden, kilpailutilanteen sekä osaamisen ja resurssien välisen monimutkaisen vuorovaikutuksen hallintaa. Aineettoman pääoman rooli korostuu erityisesti osaamisen ja resurssien strategisessa hallinnassa.

Määttä ja Ojala (2002, 118-119) toteavat monien organisaatiostrategioiden tähtäävän menestykselliseen tulevaisuuteen kuitenkin huomioimatta sitä, miten organisaation aineettoman pääoman kehittäminen kytkeytyy strategiaan ja mitä aineetto-

mia pääomia tarvitaan strategian toteuttamiseksi. Myös Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2001, 41-42) havaintojen mukaan perinteisessä strategia-ajattelussa pääomaan sisältyvät tekijät, kuten osaaminen, nähdään vain strategian toteuttamisen välineenä, vaikka uudenlaisen ajattelun mukaan aineettomien pääomatekijöiden tulisi olla strategian ytimessä ja sen rakennusaineita.

Kujansivu (2007, 14-15) toteaa aineettoman pääoman johtamisen haasteena olevan sen erottaminen yrityksen muun liiketoiminnan johtamisesta omaksi alueekseen. Tämä heikentää kytkentää yrityksen tuottavuuteen, kasvuun ja kannattavuuteen. Lönnqvistin ym. (2006, 29) mukaan aineettoman pääoman johtamisen rinnalla yrityksessä tulee kiinnittää huomiota myös yrityksen taloudellisiin asioihin. Pelkkään aineettomaan pääomaan, kuten henkilöstön ja asiakkaiden tyytyväisyyteen, panostaminen ei riitä, mikäli organisaation taloudelliset perusedellytykset eivät ole kunnossa.

2.3.2 Aineettoman arvonmuodostuksen erityispiirteitä

Kuten luvun alussa todettiin, aineettoman pääoman arvonmuodostus eroaa aineellisen pääoman arvonmuodostuksesta monilla tavoin: aineeton arvonmuodostus on epäsuoraa, arvonmuodostus tapahtuu yhteydessä pääoman käyttökontekstiin, arvonmuodostus on potentiaalista ja arvonmuodostus on sitoutunut muihin pääomameriin (Kaplan & Norton, 2004, 29-30).

Selkeyttääkseen aineettoman pääoman arvon ymmärtämistä ja määrittämistä Green (2008, 185) ehdottaa aineettoman pääoman erien linkittämistä niitä konkreettisiin operatiivisiin tietoihin, kuten markkinaosuuteen, markkinatutkimusten määrään, uusien tai uskollisten asiakkaiden osuuteen, koulutettujen työntekijöiden osuuteen, toimittajasopimusten määrään tai patenttien, tuotemerkkien ja liikesalaisuuksien määrään.

Green (2007, 240) kannustaa myös pohtimaan arvonmäärityksen yhteydessä aineettoman pääoman odotettavissa olevaa käyttöikää, jolloin pääoman tuotto-odotus jakautuu pidemmälle aikavälille välittömän tuotto sijaan. Myös Tekesin (2010, 11) Aineeton pääoma ja tuotto-odotukset -julkaisussa kehoitetaan välttämään liiallisen

huomion kiinnittäminen aineettoman pääoman eri eriin ja niiden taseen substanssiarvoon, vaan arvon todetaan muodostuvan lopulta yrityksen tuottamien kassavirtojen kautta.

Markkina-arvo. Otalan (208, 35) mukaan yrityksen markkina-arvo muodostuu aineellisten ja aineettomien tekijöiden sekä markkinatekijöiden eli markkinaodotusten summasta. Rastas ym. (2001, 63) toteavat, että aineettoman pääoman näkökulmasta markkina-arvon muodostumiseen vaikuttaa nimenomaan markkinoiden käsitys yrityksen kyvystä hyödyntää aineettomia voimavarojaan tulevaisuuden tuottojen saavuttamiseksi.

Yleisimmin käytetty aineettoman pääoman arvon määrittämisen menetelmä on Tobinin Q, joka mittaa yrityksen markkina-arvoa suhteessa sen oman pääoman tasearvoon. Toinen käytetty menetelmä, tuotantofunktio, vastaavasti käsittelee aineetonta pääomaa yhtenä yrityksen tuotannontekijänä ja arvioi sen vaikutusta yrityksen tuottavuuteen. (Tekes, 2010, 20.)

Aineettoman pääoman lisääntymisestä yrityksissä kertoo välillisesti yritysten kirjanpito- ja markkina-arvon välisen erotuksen kasvaminen. Esimerkiksi Nokian markkina-arvo on ollut vuonna 2006 jopa 2,7-kertainen verrattuna sen kirjanpitoarvoon. (Kujansivu ym. 2007, 37.)

Lönnqvistin ym. (2005, 111) mukaan yrityksen kirjanpito- ja markkina-arvon erotusta ei kuitenkaan voi pitää suoranaisesti yrityksen sisältämän aineettoman pääoman arvona, sillä kirjanpito- ja markkina-arvo eivät ole yhteismitallisia eivätkä samaan aikaulottuvuuteen sidottuja. Markkina-arvon perustuessa tulevaisuuden odotuksille, kirjanpitoarvo muodostuu menneen ajan jäännösarvoista. Kirjanpito- ja markkina-arvon välinen erotus kertoo siis aineettoman pääoman tärkeydestä, mutta ei niinkään sen arvosta (mts.114).

Roos ym. (2006, 15) toteavat ulkoisen laskentatoimen tunnistavan vain rajallisen määrän organisaation resursseja ja virallisen hyväksynnän ulkopuolelle jäävän paljon aineettomia voimavaroja, joilla on huomattava liikkeenjohdollinen merkitys. Aineettoman pääoman näkymättömyys muun muassa organisaation ulkopuolisille tahoille, kuten sijoittajille ja rahoittajille, heikentää aineettomien resurssien arvostusta

sekä organisaatioiden halukkuutta investoida niihin. Kirjoittajien (2006, 169) mukaan aineettoman pääoman raportoinnin tavoitteena on kertoa arvonluonnista, kun taas tilinpäätös kertoo arvon realisoinnista.

Myös Rastas ym. (2001, 58, 61) sekä Lönnqvist ym. (2005, 110) ovat todenneet esimerkiksi tietointensiivisten yritysten aineettomien pääomien riittämättömän arvottamisen tuottavan ongelmia pääomamarkkinoilla. Sekä yrityksen itsensä että omistajien ja sijoittajien kannalta olisi tehokasta, että markkina- ja tasearvot olisivat paremmin vuorovaikutuksessa keskenään, ja yrityksen aineettoman varallisuuden arvoa ja hyötyä tulkittaisi laajemmin, kuin mihin on perinteisesti totuttu.

Roos ym. (2006, 11) mukaan aineettoman pääoman arvo pörssiyrityksessä liittyy ensisijaisesti omistaja-arvon maksimointiin, noteeraamattomassa yrityksessä tämän arvon merkitys on monimutkaisempi ja omistajan itsensä määriteltävissä. Aineettoman pääoman arvo korostuu erityisesti kooltaan pienemmissä yrityksissä, muun muassa osaamisen ja verkostojen kautta. Suuremmissa yrityksissä merkittävät aineettomat resurssit ovat usein rakenteellisia, kuten toimintatapoja ja prosesseja.

Arvon kontekstisidonnaisuus. Kaplanin ja Nortonin mukaan (2004, 205) strateginen kohdistaminen on keskeinen periaate, kun halutaan tuottaa arvoa aineettoman pääoman avulla. Tutkijoiden mukaan aineettoman pääoman arvo perustuu strategiakontekstiin eli siihen, kuinka aineeton pääoma linkittyy yrityksen strategiavalintoihin ja kuinka pääoman odotetaan tukevan yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Tämä yhteys konkretisoituu esimerkiksi osaamisen kehittämiseen liittyvissä valinnoissa: Kustannusjohtajuusstrategiaa noudattava yritys todennäköisesti päätyy toteuttamaan henkilöstölleen prosessien laadunhallinnan koulutuksen, kun taas asiakasratkaisustrategiaa noudattava yritys asiakassuhdekoulutuksen. Investointi yrityksen aineettomaan pääomaan tuottaa siis paremman tuoton, kun se liitetään organisaation strategiaan.

Aineettoman pääoman kontekstisidonnaisuus näkyy myös Roos ym. (2006, 70) tekemissä havainnoissa. Kirjoittajien mukaan jokainen organisaatio voidaan nähdä

uniikkina yhdistelmänä erilaisia aineettomia ja aineellisia resursseja, joita organisaatio, hyödyntää ja jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Siten kahdella yrityksellä ei voi olla täysin samanlaista resurssivalikoimaa tai arvonluontimallia.

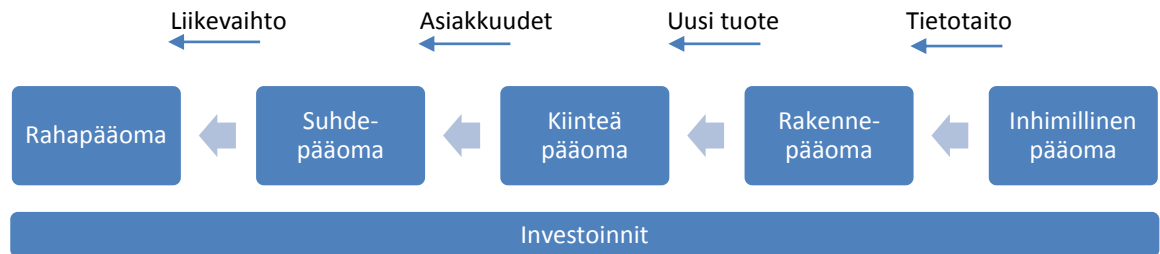
Myös Puusa ja Reijonen (2011, 8-9) korostavat aineettoman pääoman voimakasta kytkeytymistä yrityksen strategiaan ja kontekstiin. Aineettoman pääoman tapauskohtaisuus ja sitä kautta vaikea jäljiteltävyys luo siitä yrityksille tärkeän kilpailuedun lähteen. Aineeton pääoma, joka on tärkeä jollekin yritykselle, voi olla täysin merkityksetön toiselle. Samoin aineeton pääoma voi olla yritykselle arvokas tietyssä hetkenä, mutta tulevaisuudessa jopa arvoton.

Aineettoman pääoman kontekstisidonnaisuus on myös luonut yrityksiin uusia riskienhallinnan tarpeita. Kupi ym. (2008, 10) toteavatkin, että vaikka aineettomaan pääomaan kiinnitetään muutoin enenevästi huomiota, yritykset näyttävät kiinnittävän sen suojaamiseen vain vähän huomiota. Lisäksi aineettoman pääoman kontekstisidonnaisuudesta johtuen, esimerkiksi pääomavaltaista teollisuutta ajatellen kehitetyt riskienhallintamallit eivät välttämättä sovi sellaisenaan tietointensiivisten yritysten tarpeisiin.

Dynaaminen arvonmuodostus. Aineeton pääoma ei itsessään tuota arvoa, vaan sitä tulee hyödyntää, kehittää ja johtaa. Virtainlahden (2011, 39) ja Kujansivun ym. (2007, 30) mukaan organisaation saama arvo aineettomasta pääomasta syntyy ihmillisen pääoman, suhdepääoman ja rakennepääoman kohdatessa, yhdistyessä ja täydentäessä toisiaan. Vastaavasti myös Roos ym. (2006, 71) toteavat arvonluontia syntyvän käytettäessä ja hyödynnettäessä aineettomia resursseja tavoitteellisesti kuin myös eri pääomaresurssien ollessa keskinäisessä vuorovaikutuksessa.

Roos ym. (2006, 71) mukaan aineettoman pääoman resurssien vuorovaikutusta, jossa resurssi muuttuu toiseksi resurssiksi, kutsutaan transformaatioksi. Aineettoman pääoman johtamisessa resurssien välinen transformaatio sekä transformaatioiden hyödyntäminen ja kehittäminen onkin olennainen osa yrityksen maksimaalista arvonluontia sen sidosryhmille (mts. 24).

Yrityksen tulee myös pystyä määrittämään millaiset transformaatiot ovat sen toiminnan ja tuloksellisuuden kannalta tavoiteltavia (IC Partners, 2004, 16). Pääomien transformaatiota ja arvon luontia kuvataan kuviossa 9.



Kuvio 9. Aineettoman pääoman arvonluontiketju (IC Partners, 2004, 15).

Pääomien vuorovaikutusta painottavat myös Puusa, Mänkkönen ja Kuittinen (2011, 95), joiden mukaan yksilöihin sitoutuneen inhimillisen pääoman valjastaminen kilpailuedun saavuttamiseen edellyttää myös organisaation suhdepääoman, kuten yhteistyön ja tiedon jakamisen, sekä rakennepääoman, kuten johtamis- ja toimintatapojen, soveltamista.

Rastaa ja Einola-Piekkisen (2001, 17) mukaan aineettoman pääoman kokonaistehokkuus onkin eri osa-alueittensa yhteensopivuuden ja yhteistoiminnan tuotosta. Tutkijoiden mukaan aineettoman pääoman heikoin osa-alue vaikuttaa koko kokonaisuuden suorituskykyyn.

Kaplanin ja Nortonin mukaan (2004, 35, 215-216) aineettoman pääoman arvon määrä perustuu aina kykyyn kohdistaa pääomaa yrityksen strategian mukaisiin prioriteetteihin ja kykyyn tukea pääomalla yrityksen strategian toteutumista. Tutkijat ovat luoneet aineettoman pääoman mittaamisen tueksi strategisen valmiuden -käsitteen. Mitä korkeampi aineettoman pääoman strateginen valmiustila on, sitä nopeammin pääoman avulla voidaan esimerkiksi tuottaa käteisvaroja.

Puusan, Ojalan ja Reijosen (2011, 11, 21) mukaan aineetonta pääomaa tulee johtaa siten, että organisaatiossa tuotetaan jatkuvasti uutta tietoa kilpailukykyyn ja uudistamisen varmistamiseksi. Aineettoman pääoman kehittämisen ja uudistamisen merkityksen ymmärtäminen onkin nousussa. Suomen yritysten investoinnit aineettomaan pääomaan ovat olleet jo vuonna 2005 suuremmat kuin investoinnit aineelliseen pääomaan, noin 14 miljardia euroa (Jalava, Aulin-Ahmavaara & Alanen, 2007, 10).

Aineettoman pääoman hyödyntämiseen pohjautuva arvonluonti vaatii suotuisia olosuhteita yritystoiminnalle. Jokaisen yrityksen tulisi myös itse arvioida, millaista aineetonta pääomaa yrityksessä on ja miten sitä hyödynnetään. Huvio (2014, 6) esittää erityistä aineettoman lisäarvon strategian laadintaa yritysten aineettoman omaisuuden ja oikeuksien hallintaan.

Aineettoman pääoman arvon dynaamista muodostumista ja mittaamista ovat pohtineet myös Kujansivu ym. (2007, 162). Kirjoittajat ovat todenneet esimerkiksi yrityskulttuurin ja yrityksen ydinosaamisen absoluuttisen arvon määrittämisen olevan ongelmallista, koska arvon muodostuminen on potentiaalista eli riippuvaista siitä, miten yritys kykenee hyödyntämään tätä pääoman tulevaisuuden menestyksentekijänä. Myös Lönnqvist ym. (2005, 110) ovat todenneet aineettoman pääoman arvon ehdollisuuden: Yritys saa aineettomasta pääomasta taloudellista hyötyä vain, mikäli onnistuu hyvin sen hyödyntämisessä. Kansantalouden kannalta keskeistä onkin aineettoman pääoman nopea ja tehokas leviäminen yritysten hyödynnettäväksi (TEM, 2015, 10).

2.4 Aineettoman pääoman johtaminen

Aineettoman pääoman systemaattisella johtamisella on useita positiivisia vaikutuksia yritysten toimintaan: Aineettoman pääoman johtamisen kautta muun muassa mahdollistuu organisaation kokonaisvaltaisen arvonluonnin tarkastelu ja kehittäminen. Samalla myös ulkoisille sidosryhmille tehtävän aineettoman arvon viestinnän sisällöt konkretisoituvat. (Roos ym. 2006, 26-27.)

Seuraavissa luvuissa käsitellään aineettoman pääoman johtamisen yrityksille tuomia haasteita ja hyötyjä. Lisäksi paneudutaan aineettoman pääoman johtamiseen liittyviin valintoihin, menetelmiin ja työkaluihin.

2.4.1 Johtamisen ydinkysymykset ja -valinnat

Johtamistavan valinta. Aineettoman pääoman johtaminen keskittyy organisaation aineettomien resurssien hyödyntämiseen ja arvontuotantoon liiketoiminnassa (Lönngqvist ym. 2005, 99).

Yritys ei kuitenkaan tule menestyväksi vain investoimalla epämääräisesti aineettomaan pääomaan, vaan johtamalla yrityksen aineettomia menestystekijöitä johdonmukaisesti ja konkreettisesti (Tekes, 2010, 69).

Aineettoman pääoman johtaminen ei myöskään ole erillinen toiminto, vaan osa yrityksen muuta johtamisjärjestelmää (Kujansivu ym. 2007, 55). Se, miten tiiviisti ja tehokkaasti tämä integraatio käytännössä tapahtuu, ja mitä johtamisen menetelmiä työssä käytetään, on osa yrityksen tekemiä valintoja.

Kujansivun ym. (2007, 65) mukaan organisaatioiden aineettoman pääoman johtamistavat voidaan kärjistetysti jakaa kolmeen kategoriaan: kokonaisvaltaiseen aineettomien pääomien johtamiseen, yksittäisten aineettomien menestystekijöiden kehittämiseen tai aineettomien pääomien johtamisen sisällyttämiseen olemassa oleviin johtamisjärjestelmiin. Nämä johtamistavat eivät ole käytännössä toisiaan poissulkevia.

Kujansivu ym. (2007, 14) toteavat aineettoman pääoman johtamisen kentän olevan kuitenkin vielä niin kehittymätön, ettei yhtenäistä johtamistapaa tai -malleja ole vielä olemassa. Koska johtamisen kohde on aineettomuutensa vuoksi varsin haasteellinen, tarvitaan johtamisen tueksi työtä ohjaavia ja helpottavia työkaluja ja menetelmiä. Jokaisen yrityksen tulisi kuitenkin valita käyttöönsä oman toimintansa kannalta sopivimmat työkalut ja menetelmät (mts. 55-57).

Rastas ym. (2001, 97-98) ovat tunnistaneet yritysten aineettoman pääoman johtamisen painotuksissa useita erilaisia näkökulmia. Prosessioppimisen näkökulman valinneet yritykset painottavat aineettoman pääoman mittaamisen ja ohjaamisen prosesseja. Systemisen näkökulman valinneet yritykset painottavat puolestaan organisaatiota aineettoman pääoman kokonaisvaltaisena kehityspohjana. Resurssirakenteellisen näkökulman valinneet yritykset korostava toiminnassaan resurssien

määrällistä ja laadullista mittaamista. Prosessitoiminnallisen näkökulman yritykset korostavat aineettoman pääoman arvon muodostumista sen käytön yhteydessä.

Johtamisen ydinkysymykset. Kujansivu ym. (2007, 60) ja Lönnqvist ym. (2005, 99) mukaan aineettoman pääoman johtamisen osa-alueita ovat strateginen ohjaaminen ja operatiivinen kehittäminen. Kirjoittajien mukaan ohjaaminen on aineettoman pääoman tilan arviointia, mittaamista ja raportointia suhteessa yrityksen strategiaan ja visioon. Kehittäminen puolestaan on operatiivisen tason käytännön toimintaa, millä aineettoman pääoman tilaa parannetaan edelleen.

Lönnqvist ym. (2005, 101) mukaan strategisen tason ohjaava toiminta keskittyy kysymyksiin siitä, millaisia ja missä tilassa olevia aineettomia pääomia yrityksellä on sekä mihin suuntaan niitä tulisi kehittää (taulukko 3). Vastaavasti aineettoman pääoman operatiivinen kehittäminen on organisaatiossa tapahtuvaa käytännön työtä ja toimenpiteitä, joilla pääomaa hankitaan, kehitetään, suojataan, hallitaan ja hyödynnetään (taulukko 3).

Taulukko 3. Aineettoman pääoman johtamisen ydinkysymykset (kooste Kujansivu ym. 2007, 60, Lönnqvist ym. 2005, 101).

Strateginen taso	Aineettoman pääoman <u>ohjaamisen</u> keskeiset kysymykset <ul style="list-style-type: none"> - Millaisia aineettomia pääomia organisaatiolla on? - Mikä on aineettomien pääomien tavoitetila/tila? - Millaisia aineettomia pääomia organisaatiossa tarvitaan?
Operatiivinen taso	Aineettoman pääoman <u>kehittämisen</u> keskeiset kysymykset <ul style="list-style-type: none"> - Miten uutta aineetonta pääomaa hankitaan? - Miten organisaatiossa olemassa olevaa aineetonta pääomaa kehitetään? - Miten aineetonta pääomaa hyödynnetään?

Aineettomat menestystekijät. Jotta aineetonta pääomaa olisi mahdollista johtaa, on tärkeää tunnistaa ja valita yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeisimmät ja kriittisimmät aineettoman pääoman tekijät eli niin sanotut aineettomat menestystekijät (Kujansivu ym. 2007, 34-35).

Aineettoman menestystekijän käsitteellä tarkoitetaan sekä aineetonta resurssia selaisenaan että myös siihen liittyvää toimintaa, mikä kuvastaa aineettoman pääoman arvon muodostuksen dynaamista luonnetta (Lönqvist ym. 2005, 186).

Yrityksen menestystekijöitä (*success factors*) voidaan luokitella useasta eri näkökulmasta:

- Syy- ja seuraussuhteiset menestystekijät, joissa syytekijät, kuten asiakasuskollisuus, vaikuttavat - tai ainakin niiden oletetaan vaikuttavan - tulostekijöihin, kuten kannattavuuteen.
- Taloussuhteiset menestystekijät, joista taloudellisia ovat mm. kannattavuus ja vakavaraisuus ja ei-taloudellisia asiakastytyväisyys ja toimitusaika.
- Aineellisuussuhteiset menestystekijät, joista aineettomia ovat mm. osaaminen, ja brändi ja aineellisia mm. tuotelaatu ja varaston kierto. (Kujansivu ym. 2007, 35-36.)

Kaplan ja Norton (2004, 205) ovat tutkimuksessaan nostaneet esille yritysten aineettoman pääoman kehittämisen ja yritysstrategian välisen puutteellisen yhteyden ja linjauksen. Tutkijoiden mukaan yritysjohton tulisi kyetä tunnistamaan organisaation strategian kannalta kriittiset tekijät ja keskittymään toimenpiteissään nimenomaan niihin.

Kujansivu ym. (2007, 45) toteavatkin, että kartoittamalla systemaattisesti aineettoman pääoman osa-alueita sekä jatkuvasti arvioimalla niiden tulevaisuuden roolia ja odotuksia, voidaan yrityksen kehittämistyötä kohdistaa paremmin näihin strategian kannalta kriittisiin menestystekijöihin.

Johtamisen sudenkapat ja hyödyt. Rastas ym. (2001, 67-68) toteavat puhtaasti taloudellisiin tekijöihin perustuvan johtamisen heikentävän yrityksen pitkän aikavälin suorituskykyä. Taloudellisen näkökulman rinnalle on nostettava myös muun muassa asiakastytyväisyyteen, sisäiseen tehokkuuteen ja työntekijöiden sitoutumiseen liittyviä näkökulmia. Lönqvist ym. (2010, 105-106) korostavatkin erityisesti palveluyritysten kohdalla aineettoman pääoman tarkastelua useammasta näkökulmasta: palveluntarjoajan, asiakkaan ja palvelutuotantoprosessin näkökulmasta.

Grönroosin mukaan (1998, 141-142) palvelualoilla johdon päätökset vaikuttavat liian usein vain sisäiseen tehokkuuteen ja siten ne vääjäämättä heikentävät palvelun ulkoisesti koettua laatua. Tästä esimerkkinä on tehostamistarkoituksissa tehty asiakaskohtaisen ajankäytön vähentäminen, mikä johtaa heikkoon asiakasongelmaan paneutumiseen ja siten heikkoon asiakaskokemukseen. Johtamisessa on siis ymmärrettävä, että aineettomassa palvelutuotannossa sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden suhde on erilainen kuin perinteisillä valmistavan teollisuuden aloilla, joista asiakkaat kokevat vain tuotantoprosessin fyysisen lopputuotteen.

Aineettoman pääoman systemaattisella johtamisella on kuitenkin myös useita positiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan. Roos ym. (2006, 26-27) mukaan aineettoman pääoman johtamisen kautta mahdollistuu organisaation kokonaisvaltaisen arvonaluonnin tarkastelu ja kehittäminen sekä koko henkilöstö osallistuminen arvonaluontiin. Samalla myös ulkoisille sidosryhmille tehtävän aineettoman arvon viestinnän sisällöt sekä yrityksen aineettomien resurssien mittaaminen konkretisoituvat. Mittaamisen kautta myös yrityksen aineettoman arvonaluonnin tulevaisuuden tekijät tulevat näkyviksi. Kirjoittajien (2006, 17) mukaan aineettoman pääoman johtaminen vaatii kuitenkin toisenlaisia johtamiskompetensseja kuin perinteisten resurssien johtaminen.

Tekesin rahoittaman Aineeton pääoma -projektin mukaan aineettoman pääoman strategisen johtamisen avulla varmistetaan yrityksen strategian ja resurssien yhteensopivuus. Strategisessa johtamisessa tunnistetaan ne aineettomat tekijät, joilla yritys luo arvoa ja jotka ovat strategian kannalta kriittisiä. Samalla kyetään ennakoimaan strategian toteutumisen esteenä olevat mahdolliset riskit ja parantamaan strategian ennustettavuutta. Aineettoman pääoman johtaminen myös parantaa johdon ja henkilöstön välistä kommunikointia yrityksen tavoitteista ja näiden saavuttamiseen vaikuttavista tekijöistä. (IC Partners, 2004, 6.)

Erityistä hyötyä aineettoman pääoman johtamisesta saavat Lönnqvist ym. (2006, 27-28) mukaan asiantuntijaorganisaatiot. Näissä organisaatioissa muun muassa henkilöstön osaaminen, tiedon analysointi, suhdeverkostot ja imago ovat huomattavasti merkityksellisempiä kuin perinteisissä tuotannollisissa organisaatioissa.

On kuitenkin muistettava, että aineettoman pääoman johtamisessa piilee riski tulkita kaikki yrityksessä tehtävä kehittämistoiminta investoinneiksi, joihin liittyy tulevaisuuden tuotto-odotusta. Tämä voi johtaa hallitsemattomaan kustannusten kasvuun ja pitkällä tähtäimellä jopa yrityksen arvon laskuun. (Tekes, 2010, 70.)

2.4.2 Johtamisen työkaluja

Lönnqvistin, Kujansivun ja Antolan (2005, 12-13) mukaan organisaatioiden menestyminen riippuu suurelta osalta aineettomasta pääomasta ja sen merkitys on suuri lähes kaikilla toimialoilla. Tästä johtuen organisaatioiden tulee varmistaa aineettoman pääoman tehokas hyödyntäminen ja kehittäminen. Kehitystyön ohjaamiseen ja tulosten seurantaan tarvitaan johtamistyökaluja, jotka mahdollistavat organisaation suorituskyvyn paranemisen.

Aineettoman pääoman kehittäminen on niin laaja kokonaisuus, ettei sitä voida toteuttaa yksittäisellä mallilla tai prosessilla, vaan työkaluja tarvitaan useita. Yritys voi esimerkiksi hankia uutta aineetonta pääomaa uusien osaajarekrytointien, immateriaalioikeuksien, asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden kautta. Samoin yritys voi lisätä aineettoman pääoman hyödyntämistä esimerkiksi tietoteknisiä ratkaisuja käyttöönottamalla tai tiedonkulkua tehostamalla. (Lönnqvist ym. 2005, 118-119.)

Monissa yrityksissä on jo vakiintuneessakin käytössä erilaisia toimintoja ja työkaluja aineettoman pääoman johtamiseen (taulukko 4) ilman, että niitä kuitenkaan mielletään aineettomaan pääomaan liittyviksi tai että niiden avulla kyettäisi muodostamaan kokonaiskuva yrityksen aineettomista menestystekijöistä (Kujansivu ym. 2007, 58).

Kujansivu ym. (2007, 59) mukaan hajanaisuutta kuvasta myös se, että aineettoman pääoman johtaminen sisältyy yrityksestä riippuen yhden tai useamman henkilön työtehtäviin, esimerkiksi henkilöstöjohtaja vastaa osaamisen kehittämisestä ja markkinointijohtaja brändin kehittämisestä.

Taulukko 4. Aineettoman pääoman johtamisen työkaluja (Kujansivu ym. 2007, 58)

Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma
- Kehityskeskustelut	- Asiakastyytyväisyyskysely	- Projekti/prosessiseuranta
- Henkilökunnan räätälöity koulutus	- Partnerikysely	- Prosessikuvaukset
- Osaamisen kartoitus	- Bränditutkimukset	- Työtyytyväisyyskysely
- Henkilöstöresurssi-raportit	- Asiakaspalauttejärjestelmä	- Ilmapiiikysely
- 360-asteen arvioinnit	- Brändin mittausjärjestelmä	- Vuosikello
- Palkitsemisjärjestelmä	- CRM-järjestelmä	- Vision näkyväksi tekeminen
	- Kilpailija-analyysit	- Arvojen ja kulttuurien jal-kauttaminen
		- Strategiakartta
		- Best Practices

Strateginen johtaminen. Lönnqvist ym. (2005, 106) mukaan aineettoman pääoman strategisen johtamisen eli ohjaamisen osatehtäviä ovat 1) tunnistettujen aineettomien pääomien suorituskyvyn mittaaminen, 2) aineettomaan pääomaan tehtävistä investoinneista päättäminen, 3) aineettomien pääomaerien arvon määrittäminen sekä 4) raportointi sidosryhmille.

Aineettomien pääomien arvonmäärittäystä on käsitelty tässä tutkimuksessa jo aiemmin luvussa 2.3. (Aineettoman pääoman arvo), joten tässä yhteydessä keskitytään tarkastelemaan aineettomaan pääomaan tehtäviä investointeja sekä aineettoman pääoman mittaamiseen ja raportointiin liittyviä näkökulmia.

Investointipäätökset. Investoimalla aineettomaan pääomaan yritykset pyrkivät luomaan tai ylläpitämään resursseja ja markkina-asemaa, joiden se uskoo mahdollistavan kilpailuedun syntymisen (Tekes, 2010, 27).

Lönnqvist ym. (2005, 107) toteavat aineettomaan pääomaan tehtävien investointien, kuten brändin kehittämisen tai henkilöstön osaamisen kasvattamisen, kannattavuuden ja taloudellisen hyödyn tuottamisen arvioinnin olevan paljon hankalampaa kuin aineellisiin resursseihin tehtyjen investointien arvioinnin. Haasteita aiheuttaa muun muassa se, että aineettomaan pääomaan tehdyt investoinnit kirjataan yrityksen kirjanpidossa suoraan tuloslaskelman kuluksi, kun taas kiinteät investoinnit kirjataan taseeseen omaisuudeksi (Tekes, 2010, 16).

Lönnqvist ym. (2005, 108, 110) mukaan aineettomien investointien arvioinnin haasteita syntyy myös aineettoman pääoman ja sen vaikutusten välisestä epäsuorasta yhteydestä ja ajallisesta viiveestä. Lisäksi aineettomien investointien vaikutusten toteutumiseen liittyy enemmän riskejä ja epävarmuuksia kuin fyysisiin investointeihin. Yrityksen johdon on siis tärkeä kyetä arvioimaan, minkä aineettoman pääomaerän kehittäminen, ja millä panoksella, luo yritykselle suurimman hyödyn.

Kaplan ja Norton (2004, 32) toteavat aineettomaan pääomaan tehtyjen pitkän aikavälin investointien olevan usein ristiriidassa lyhyen tähtäimen kustannusten karsimisen kanssa. Grönroos (1998, 152-155) päinvastoin toteaa, että tuottavuuden ja laadun samanaikainen parantaminen on mahdollista. Tätä voi toteuttaa esimerkiksi työntekijöiden taitoja kohentamalla, työntekijöiden asiakas- ja palveluhenkisyttä lisäämällä tai asiakkaan osallistumista palveluprosessiin tukemalla.

Rastas ym. (2001, 19-20) toteavatkin, että pelkkien kustannusten ja lyhytaikaisten hyötyjen arviointi investointien yhteydessä on vaarallista, sillä aineettomat pääomat luovat yrityksen tulevaisuuden menestymismahdollisuuksia ja kestävästä kilpailukykyä.

Huomioitavaa on myös se, että aineetonta arvonmuodostusta voi syntyä ilman yrityksen omaa investointia esimerkiksi silloin, kun olemassa olevat tiedot tai toimintatavat yhdistyvät tai markkinat muuttuvat luoden samalla uutta arvoa (TEM, 2015, 6).

Mittaaminen. Lönnqvist ym. (2006, 58) toteavat aineettoman pääoman mittaamisen olevan vaikeaa, muun muassa mittareiden luotettavuuden kyseenalaisuuden sekä mittaamisen työläyden ja kalleuden vuoksi. Ennen mittareiden valintaa kirjoittajat kehottavatkin pohtimaan mittauksesta aiheutuvia hyötyjä suhteessa sen aiheuttamiin haittoihin. Esimerkiksi henkilöstön ohjaustarkoituksissa tehtävän mittaamisen tarkkuusvaatimukset eivät ole yhtä korkeat kuin tietyn täsmällisen asian määrittämisen vaatimukset. Lönnqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonen, Sillanpää ja Vuolle (2010, 143) painottavat tarvittavan lähtödatan keräämisen kustannustehokkuuden lisäksi sitä, ettei mittaaminen häiritse sen kohteita, kuten henkilöstöä tai asiakkaita.

Kujansivu ym. (2007, 161-162) toteavat aineettoman pääoman mittaamisen olevan haastava nimenomaan pääoman ei-fyysisyyden, näkymättömyyden ja subjektiivisuuden vuoksi sekä pääoman vaihdannan epäselkeyden vuoksi. Mittauskohteen yksiselitteisen määrittelyn vaikeuden vuoksi käytettävien mittareiden validiteetin ja reliabiliteetin määrittely on haastavaa.

Roos ym. (2006, 120-122) mukaan aineettoman pääoman mittaaminen jakautuu sisäiseen seurantaan ja ulkoiseen raportointiin. Käytettävän mittausjärjestelmän tulee muun muassa kytkeytyä yrityksen strategiaan ja sisältää vain olennaista tietoa ja tunnuslukuja. Ulkoista raportointia varten tehtävän mittauksen tulee myös olla kolmannen osapuolen todennettavissa. Mittausjärjestelmää rakennettaessa tuleekin tunnistaa ne sidosryhmät, joiden tarpeet mittaamisessa ja arvottamisessa huomioidaan. Mittausjärjestelmän voi Roos ym. (2006, 129) mukaan rakentaa mittari- tai indikaattorijärjestelmänä. Mittarijärjestelmät perustuvat objektiiviseen, numeeriseen mittaamiseen ja auditoitavuuteen. Indikaattorijärjestelmät puolestaan ovat arvioon perustuvia ja suuntaa-antavia järjestelmiä.

Lönnqvist ym. (2006, 56) puolestaan jakavat mittausjärjestelmät subjektiivisiin ja objektiivisiin mittareihin. Kirjoittajat toteavat organisaation aineettomia menestystekijöitä mitattavan usein subjektiivisilla mittareilla, kuten kyselyillä ja arvioilla. Tällaisia ovat muun muassa asiakastyytyväisyyskyselyt. Subjektiivisen mittaamisen erityisenä haasteena on tapauskohtaisen mittaamisen kuluttama suuri resurssimäärä niin kysyjän kuin vastaajankin puolella. Aineettomien menestystekijöiden mittaamista voidaan kirjoittajien mukaan tehdä myös välillisesti, kuten asiakastyytyväisyyden osalta esimerkiksi asiakasreklamaatioita tai kysyntää mittaamalla. Välillinen mittaaminen onkin vähemmän resursseja kuluttavaa sekä objektiivisuudessaan myös luotettavampaa kuin subjektiivinen mittaaminen.

Aineettoman pääoman ja erityisesti osaamispääoman tutkija Karl-Erik Sveiby (2001/2010) esitteli artikkelissaan "Methods for Measuring Intangible Assets" yli neljäkymmentä erilaista aineettoman pääoman mittaus- ja arviointimenetelmää aina 1950-luvulta nykypäivän asti, varhaisimpana niistä Tobinin Q. Myös Sveiby toteaa artikkelissaan, että ei ole mahdollista mitata sosiaalista ilmiötä tieteellisen tarkasti.

Kujansivu ym. (2007, 164) luokittelevat aineettoman pääoman mittaamisen tavat yritystason mittausmenetelmiin, rahamääräisen arvon mittareihin, mittaristoihin ja ei-taloudellisiin tunnuslukuihin. Kirjoittajat toteavat erityisesti ei-taloudellisten tunnuslukujen olevan käyttökelpoisia aineettomia pääomia mitattaessa.

Lönnqvist ym. (2006, 135) mukaan hyvin laaditusta mittaristosta voi päätellä organisaation strategian tai liiketoiminnan keskeisimmät tavoitteet. Siten mittaristoraportteja on käsiteltävä huolella, ja jopa rajoitettava niiden saantia oman organisaation sisällä, jotta tietoa ei voida käyttää vääriin tarkoituksiin.

Teknologian kehittyminen luo uusia mahdollisuuksia aineettoman pääomaan keräämiselle, analysoinnille ja johtamiselle. Monipuolista lähtödataa tarjoavia käytännön sovelluksia ovat muun muassa kaupanalan asiakastietojärjestelmät, yritysten internetsivustot sekä erilaiset koneiden ja laitteiden etävalvontajärjestelmät. Samalla tieto- ja viestintäteknologia nopeuttaa tähän informaatioon reagoimista. (Lönnqvist ym. 2010, 144.)

Boudreau ja Ramstad (2008, 63-64) kuitenkin toteavat, että teknologian hyödyntäminen aineettoman pääoman johtamisessa on haastavaa, sillä teknologiset järjestelmät on usein luotu markkinoinnin ja taloushallinnon päätöksentekomallien ja johtamisjärjestelmien päälle. Aineettomalla pääomalla sitä vastoin ei ole vielä kehittyntä päätöksentekotiedettä ja siten viitekehystä, jonka perusteella tietotekniikkaa voisi hyödyntää.

Raportointi. Aineettoman pääoman raportoinnissa on nimenomaan kyse aineettomia menestystekijöitä koskevan tiedon tuottamisesta ja välittämisestä sidosryhmille ilman, että paljastetaan yrityksen kannalta kriittisiä tietoja (Roos ym. 2006, 165-168).

Raportointi on erityisen tärkeää julkisesti noteeratuissa yrityksissä, joita arvotetaan odotusten ja markkinanäkymien mukaan. Läpinäkyvyys rahoitus- ja pääomamarkkinoiden suuntaan muun muassa tarkoittaa yrityksen arvonmäärittystä, vähentää sisäpiiritiedon vaikuttavuutta sekä alentaa yrityksen pääomakustannuksia. Oikein tehtynä aineettoman pääoman raportointi myös lisää sidosryhmien luottamusta yritykseen. Vastaavasti heikosti toteutettu raportointi ja mahdollinen yrityskriittisen tiedon paljastuminen saattaa johtaa markkinoilla ylisuurien odotusten syntymiseen. (Roos ym. 2006, 211.)

Raportointi voi myös toimia hyvänä tapana jäsenellä syitä, miksi yritys on menestynyt, miksi se olisi kiinnostava kohde sijoittajille tai mihin yritys tarvitsee ulkopuolista rahoitusta. Samalla raportointi toimii todisteena siitä, että yritys ymmärtää oman liiketoimintansa erityisyyden ja kilpailuedut sekä tuntee asiakkaansa ja markkinansa. (Tekes, 2010, 72).

Vaikka aineettoman pääoman merkitys yritysten menestymisessä tiedostetaan, on Lönnqvist ym. (2005, 115) mukaan pääoman raportointi kuitenkin hyvin rajallista, eikä raportointiin ole olemassa yleisesti hyväksyttyä tapaa. Yhtenäistä raportointia vaikeuttaa muun muassa oleellisesti vertailukelpoisen, kattavan ja luotettavan mitaustavan puuttuminen. Aineettoman pääoman kontekstisidonnaisuus ja siten erilainen merkitys eri yrityksille heikentää myös omalta osaltaan raportoinnin yhdenmukaistamista.

Lönnqvist ym. (2006, 134-135) toteavat raportoinnin kannalta keskeistä olevan sen, miksi ja kenelle raportoidaan. Kohdejoukon valintaan liittyy myös kysymys siitä, mihin mittamisella pyritään: henkilöstön motivointiin ja ohjaamiseen, johdon päätöksentekoon tai esimerkiksi omistajien yrityksestä tekemään arvonmääritykseen.

Käytännössä aineettoman pääoman raportointiin on tarjolla kaksi periaatteellista vaihtoehtoa: standardimuotoinen, viranomaisten säätelemä raportointi, kuten tilinpäätös tai vapaaehtoinen raportointi, kuten esimerkiksi yhteiskuntavastuu-, ympäristö- ja henkilöstötilinpäätösraportit. Vapaaehtoisen raportoinnin haasteena sijoittajien näkökulmasta ovat muun muassa eri yritysten raporttien heikko vertailtavuus ja julkaistun tiedon mahdollinen tarkoitushakuisuus sekä tätä kautta yritykseen kohdistuvat mahdolliset ylioptimistiset tuotto-odotukset. (Lönnqvist 2005, 116-117.)

Prosessijohtaminen. Kujansivun ja Lönnqvistin (2006, 4-5) mukaan aineeton pääoma on kiinteästi sitoutunut prosesseihin, joissa sitä käytetään ja kehitetään. Siten aineettoman pääoman johtaminen tarjoaa uudenlaisen näkökulman myös prosessien johtamiseen. Prosessijohtaminen aineettoman pääoman kehittämismenetelmänä on kuitenkin pääasiassa operatiivisen tason, resursseihin ja toimintoihin keskittyvää käytännön tekemistä, eikä se tarjoa varsinaisia välineitä pääoman strategiselle ohjaukselle (Kujansivu & Lönnqvist 2006, 10).

Kujansivun ym. (2007, 148) mukaan sen lisäksi, että prosessit itsessään sisältävä aineetonta pääomaa, prosessit myös muuttavat yrityksen aineellisen ja aineettoman pääoman tuotoksiksi ja tuloksiksi. Tämä mahdollistaa aineettoman pääoman johtamisen prosessijohtamisen kautta. Kirjoittajien mukaan prosessijohtamisen vaiheita ovat prosessien kartoittaminen ja tila-analyysi, prosessien aineettomien menestystekijöiden tunnistaminen ja prosessikohtainen kehitystyö.

Grönroosin mukaan (1998, 168) palvelujohtamiseen siirtyminen aiheuttaa yrityksissä kahdenlaisia muutoksia perinteiseen teollisuus pohjaiseen johtamiseen verrattuna: ensinnäkin johtamisen mielenkiinto kohdistetaan sisäisten seurausten sijaan ulkoisiin seurauksiin ja toiseksi huomiota kiinnitetään rakenteiden sijaan prosesseihin.

Kujansivu ym. (2007, 152) kokemusten mukaan aineettomien menestystekijöiden johtaminen prosessijohtamisen kautta on käytännöllistä ja varsin helppoa. Yksittäisten prosessien kautta menestystekijät ovat kapeammin rajattavissa kuin yhtiötasolla ja siten helpommin mitattavissa ja kehitettävissä. Samoin kehittämismvastuu on selkeä määrittää prosessin omistajuuden kautta.

Suorituskyvyn johtaminen. Kujansivu ym. (2007, 152-154) toteavat tasapainotettujen mittaristojen (balanced scorecard) yleistymisen vaikuttaneen yritysten suorituskyvyn johtamiseen. Tasapainotettujen mittaristojen avulla yritykset ovat voineet helpommin tunnistaa ja mitata strategisia menestystekijöitään. Mittaristojen etuna on ollut yrityksen aineettoman ja aineellisen pääoman yhdistäminen samaan johtamisjärjestelmään sekä ei-taloudellisten tekijöiden huomioiminen yrityksen taloudellisten tekijöiden rinnalla.

Edellä kuvatun kokonaisvaltaisuutensa lisäksi tasapainotettujen mittaristojen etuna on ollut kytkentä yrityksen strategiaan ja visioon sekä hyödynnettävyys strategian viestinnän ja käytännön toteutuksen työkaluna (Lönqvist ym. 2005, 149).

Kaplan ja Norton (2004, 32) ovat kehittäneet 1990-luvulla luomastaan tasapainotetusta balanced scorecard -mittaristosta aineettoman pääoman johtamiseen soveltuvan Strategiakartta-työkalun. Strategiakartan avulla organisaation johto kykenee tarkastelemaan yrityksen strategiaa erilaisina syy- ja seuraussuhteiden sarjana ja

samalla hahmottamaan entistä tarkemmin aineettoman pääoman merkityksen organisaation arvonluonnille. Strategiakartan etu aineettoman pääoman johtamisen välineenä on sen kyky tasapainottaa vastakkaisia voimia: Kartta sovittaa yhteen lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteita, jotka aineettoman pääoman kehittämisen näkökulmasta ovat usein keskenään ristiriidassa.

Kaplanin ja Nortonin (2004, 36) strategiakartta luo yhteyden strategian eri osa-alueiden - talous, asiakas, sisäiset prosessit, osaaminen ja kasvu – välille, mutta myös strategian ja sen käytännön toteutuksen välille. Strategiakartta kuvaa, miten aineeton pääoma synnyttää sisäisten prosessien parannuksia ja sitä kautta mahdollistaa arvolutausten täyttämisen niin asiakkaille, omistajille kuin yhteisöillekin.

3 MENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimusmenetelmät ja kohderyhmä

Tutkimusmenetelmä. Toteutettu tutkimus oli luonteeltaan Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 129) määritelmän mukaista soveltavaa tutkimusta. Tutkimuksen tavoitteena oli paitsi selvittää yritysten aineettoman pääoman merkityksen ja johtamisen näkökulmia nyt ja tulevaisuudessa, mutta myös tehdä tutkimuksen tilaajaorganisaatiolle toimenpide-ehdotuksia yritysten aineettoman pääoman johtamisen kehittämiseksi. Siten tutkimushyötynä pyrittiin myös aikaansaamaan yrityksissä aineettoman pääoman paremman johtamisen kautta syntyvää kilpailukyvyä kasvua.

Tutkimusstrategiaksi valittiin kvantitatiivinen survey-tutkimus. Jotta tutkimusaineistoa olisi saatu kerättyä kohderyhmältä mahdollisimman laajasti ja tutkimukseen osallistuminen olisi ollut mahdollisimman vaivatonta, valittiin tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi strukturoitu, sähköinen kysely.

Tutkimusmenetelmän valinnassa tunnistettiin kyselytutkimukseen liittyvät riskit, kuten kysymysten asettelun ja valitun tutkimusaiheen haasteellisuus sekä mahdollinen vastaajakato (Hirsjärvi ym., 2007, 190). Riskeistä huolimatta kyselytutkimuksella oletettiin saatavan kerättyä tutkimusaiheesta enemmän aineistoa kuin kvalitatiivisella haastattelututkimuksella. Hyödyntämällä kyselyn kysymystyyppinä valmiita vastausvaihtoehtoja sisältäviä monivalintakysymyksiä ja asteikkokysymyksiä pyrittiin helpottamaan aiheen ymmärrystä sekä luomaan aineistoon riittävästi vertailtavuutta.

Tutkimuksen kohderyhmä. Tutkimuksen kohderyhmä rajattiin Tilastokeskuksen alkuperäisaineistosta, jonka yritystiedon koskivat liikevaihto- ja henkilöstömäärien osalta tilastovuotta 2014. Alkuperäisaineisto sisälsi kaikki Seinäjoella toimivat yritystoimipaikat niiden oikeudellisesta yhtiömuodosta riippumatta. Kokonaisaineiston laajuus oli yhteensä 4 116 organisaatiota.

Jotta tutkimuksen kohderyhmään voitaisi kohdistaa tehokkaasti ja tuloksellisesti kehittämishankkeen tavoitteiden mukaisia toimenpiteitä, rajattiin ryhmä varsin tiiviiksi.

Kohderyhmän rajauksessa käytettiin seuraavia kriteereitä:

- Yrityksen kotipaikka on Seinäjoki.
- Yrityksen organisaatiomuoto on osakeyhtiö.
- Yritys on kokoluokaltaan pieni tai pk-yritys (taulukko 5).

Edellä mainituista kriteereistä kotipaikkakriteerin täytti 3 273 yritystoimipaikkaa ja sen lisäksi organisaatiomuotokriteerin 1 358 yritystoimipaikkaa. Tällöin kohderyhmästä olivat rajautuneet pois muualla kotipaikkaansa pitävien yritysten lisäksi muun muassa aatteelliset yhdistykset, elinkeinoyhtymät, kiinteistöyhtiöt, osuuskunnat, luonnolliset henkilöt ja säätiöt.

Koska Tilastokeskuksen aineistossa ei ollut tietoa yritysten tasearvosta, käytettiin yrityskoon rajauskriteerinä henkilöstömäärän lisäksi yrityksen liikevaihtotietoa. Yrityksen henkilöstö- ja liikevaihtomäärällä rajattuna kohderyhmästä rajautuivat pois mikro- ja suuryritykset sekä yritykset, joiden liikevaihtoluokka ei ollut tiedossa. Tällöin kohderyhmän kooksi muodostui 223 yritystoimipaikkaa.

Taulukko 5. Pienten ja pk-yritysten määritelmä (Euroopan unioni, 2015, 11).

Yrityksen koko	Henkilöstömäärä		Vuosiliikevaihto	Taseen loppusumma	
PK-yritys	< 250 hlö	ja joko	≤ 50 M€	tai	≤ 43 M€
Pieni yritys	< 50 hlö	ja joko	≤ 10 M€	tai	≤ 10 M€
Mikroyritys	< 10 hlö	ja joko	≤ 2 M€	tai	≤ 2 M€

Tavoitteena oli kerätä tutkimusaineistoa kohderyhmän organisaatioista niiltä vastuuhenkilöiltä, joilla oli kokemusta organisaation strategisesta johtamisesta ja päätöksenteosta. Siten kyselyn vastaanottajiksi valikoitui pääasiassa yritysten toimitusjohtajia, kehittämisspälliköitä tai vastaavia.

Mikäli saman vastuuhenkilön katsottiin olevan vastuussa useamman Seinäjoella toimivan toimipaikan päätöksenteosta, lähetettiin tutkimuskysely vain hänelle. Tämä vähensi kyselyn kohderyhmää 21 toimipaikalla. Osalle kohderyhmästä kyselyä ei myöskään saatu perille muun muassa toimimattomien sähköpostiosoitteiden vuoksi. Kysely saatiin lopulta perille yhteensä 173 vastaanottajalle.

3.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen toteutus

Aineeton pääoma ei itsessään tuota arvoa, vaan sitä tulee määrätietoisesti hyödyntää, kehittää ja johtaa tiiviissä yhteydessä yrityksen strategiaan.

Jotta aineetonta pääomaa olisi mahdollista johtaa, on tärkeää ensin tunnistaa yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeisimmät ja kriittisimmät aineettoman pääoman tekijät eli niin sanotut aineettomat menestystekijät (Kujansivu ym. 2007, 34-35).

Aineettoman pääoman johtamisen osa-alueita ovat strateginen ohjaaminen ja operatiivinen kehittäminen, joista strateginen ohjaaminen on aineettoman pääoman tilan arviointia, mittaamista ja raportointia suhteessa yrityksen strategiaan ja visioon. Tämä toiminta keskittyy kysymyksiin siitä, millaisia ja missä tilassa olevia aineettomia pääomia yrityksellä on sekä mihin suuntaan niitä tulisi kehittää. (Lönngqvist, 2005, 99-101.)

Tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymysten perustan muodostivat a) tilaajan tutkimukselle asettamat tavoitteet sekä tutkimuksissa esitetyt b) aineettomien menestystekijöiden tunnistamiseen ja c) strategiseen johtamiseen, kuten pääoman tilan arviointiin ja kehittämisen suuntaamiseen, liittyvät näkökulmat.

Koska tutkimuksen tavoitteenaan oli selvittää yritysten aineettoman pääoman merkityksen ja johtamisen näkökulmia nyt ja tulevaisuudessa, valittiin tutkimuskysymysten asettelun aikajänteeksi tilanne yrityksissä nyt ja kolmen vuoden kuluttua.

Tutkimuksella pyrittiin löytämään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Strateginen johtaminen

1. Ovatko kohderyhmän yritykset tunnistaneet nykyisen ja tulevan liiketoimintansa aineettomat menestystekijät?
2. Millaiseksi kohderyhmän yritykset arvioivat aineettoman pääomansa nykytilan?

Operatiivinen johtaminen

3. Miten kohderyhmän yritykset tulevat kehittämään aineetonta pääomaansa tulevaisuudessa?
4. Mitä asioita näillä aineettoman pääomaan kehittämistoimenpiteillä ensisijaisesti tavoitellaan?

Tutkimuksen rakenne ja toteutus. Tutkimus toteutettiin Webropol-työkalulla laaditun sähköisen kyselyn muodossa (liite 1).

Kysely jakautui kahteen osioon:

- taustoittavat kysymykset: yrityksen koko liikevaihdolla ja henkilöstömäärällä mitattuna, yrityksen ikä ja yrityksen toimiala
- sisällölliset kysymykset: kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen, aineettoman pääoman nykytila ja aineettoman pääoman kehittäminen

Testivastaja suoritti kyselyn teknisen toteutuksen ja kysymysten selkeyden arvioinnin ennen kyselyn lähettämistä kohderyhmälle.

Kysely pyrittiin pitämään mahdollisimman lyhyenä ja selkeänä, ja vain taustoittavat, vastaajien demografista asemaa määrittelevät kysymykset määriteltiin pakollisiksi. Vastaamisen kynnystä pyrittiin madaltamaan myös suorittamalla aineistonkeräys anonyymisti.

Kysely lähetettiin kaikkiin sähköpostitse saavutettavissa oleviin kohderyhmän organisaatioiden vastuuhenkilöille (173 kpl). Vastausaikaa oli kaksi viikkoa, jonka aikana lähetettiin yksi muistutusviesti.

4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Tutkimusaineiston ominaisuudet

Jotta tutkimuksen kohderyhmään voitaisi kohdistaa tehokkaasti ja tuloksellisesti kehittämishankkeen tavoitteiden mukaisia toimenpiteitä, sen kohderyhmä rajattiin tiiviiksi. Rajauskriteereitä olivat kohderyhmän kotipaikka (Seinäjoki), organisaatiomuoto (osakeyhtiö) sekä kokoluokka (pieni tai pk-yritys).

Tutkimuskysely saatiin perille yhteensä 173:lle kohderyhmään kuuluvan yrityksen vastuuhenkilölle (otos). Vastausaikaa oli kaksi viikkoa, ja kyselyn päättymiseen mennessä siihen oli vastannut yhteensä 30 henkilöä.

Kerätyllä 30 vastauksella tutkimuksen vastausprosentti oli 17,3 prosenttia. Matala vastausprosentti indikoi tutkimuksessa tapahtunutta vastaajakatoa. Vaikka vastaajakatoa pyrittiin välttämään jo ennakolta useammalla tutkimuksen tekniseen toteuttamiseen liittyvällä toimenpiteellä (kyselystä laadittiin mahdollisimman lyhyt ja selkeä, kysely käytettiin testivastaajalla, vastaukset kerättiin anonyymisti ja vastaamisesta lähetettiin muistutusviesti), ei vastaajakatoa pystytty täysin ehkäisemään.

Voidaankin todeta, ettei kerätyn tutkimusaineiston perusteella ole mahdollista tehdä suoria yleistyksiä tutkimuksen koko kohdejoukkoon, vaan aineistoa tulee tulkita ensisijaisesti rajatun vastaajajoukon ominaisuuksia kuvaavana informaationa. Näin olleen tutkimustuloksilla on heikko ulkoinen validiteetti ja ne eivät ole täysin tilastollisesti merkittäviä.

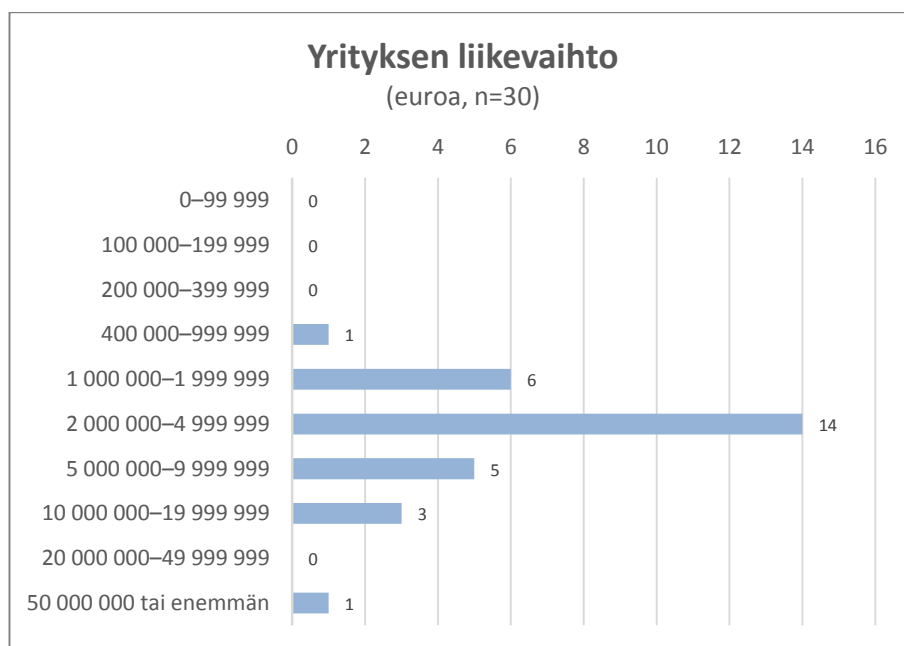
Kaikki kyselyyn vastanneet vastuuhenkilöt olivat antaneet vastauksia jokaiseen kyselyssä esitettyyn sisällölliseen kysymyskokonaisuuteen (kysymykset 1–4), vaikka ne eivät olleet pakollisia. Vastaavasti kysymyskokonaisuuksien sisällä yksittäisten kysymysrivien vastausprosentit vaihtelivat välillä 96,7–100 % välillä. Tämä antaa viitteitä siitä, että vastaajat ovat mieluummin jättäneet vastaamatta kysymykseen kuin valinneet ”en osaa sanoa” -vaihtoehdon. Vastausten hyvästä kattavuudesta voitaneen kuitenkin päätellä, että kysely on ollut vastaajien näkökulmasta ymmärrettävä.

4.2 Vastaajajoukon demografiset ominaisuudet

Tutkimuksen taustoittavilla kysymyksillä pyrittiin selvittämään vastaajajoukkoa kuvaavia yleisiä demografisia tekijöitä: liikevaihtoa, henkilöstömäärää, ikää ja toimialaa. Demografisia tekijöitä hyödynnettiin tutkimuksen aineistoanalyysissä erilaisten yritysryhmien ristiintaulukoinnin perusteena.

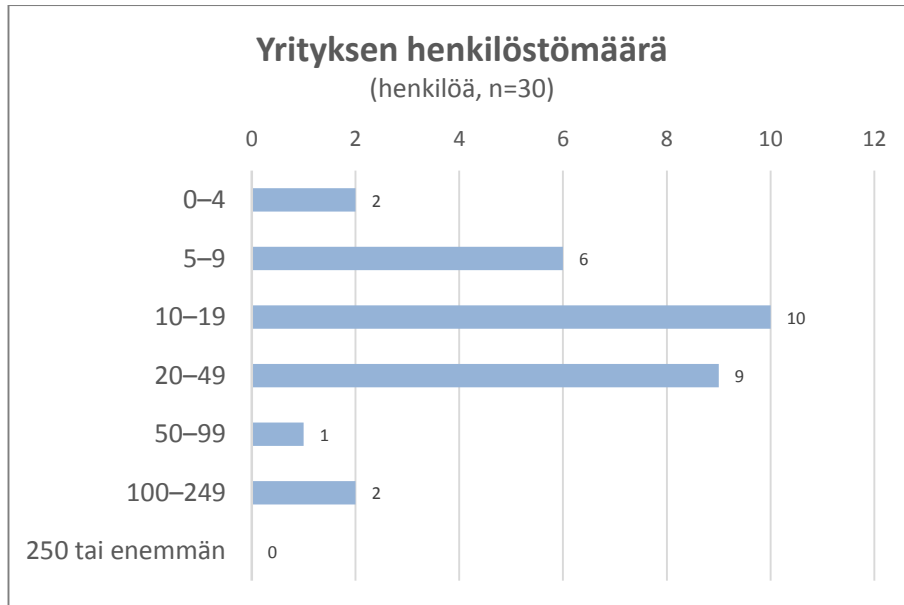
Liikevaihto. Kuvion 10 perusteella voidaan todeta, että lähes puolet vastaajista (46 %) edusti 2,0–4,9 miljoonan euron vuotuista liikevaihtoa tekevää yritysjoukkoa. Tässä joukossa olivat eniten edustettuina teollisuuden ja rakentamisen toimialaa edustavat yritykset (57 %).

Yksi vastaaja oli ilmoittanut yrityksen liikevaihdoksi enemmän kuin 50 miljoonaa euroa, mikä tarkoittaa yrityksen liikevaihdon kasvaneen vuonna 2015 toteutuneen tilikauden aikana tutkimuksessa käytetyn yrityskokoluokkarajauksen ylitse (tutkimuksen kohdejoukon rajauksessa olivat käytössä tilastovuoden 2014 luvut). Muuttuneen tilanteen lyhyt kesto huomioon ottaen, muutoksen ei oletettu vaikuttaneen yrityksen antamiin vastauksiin. Näin ollen kyseiset vastaukset sisällytettiin sellaisenaan tutkimusaineistoon. Tutkimuksessa oli myös mukana seitsemän alle 2 miljoonaa euron liikevaihtoa tekevää yritystä, jotka kuitenkin ylittivät henkilöstömäärältään mikroyrityksen määrittelyrajan.



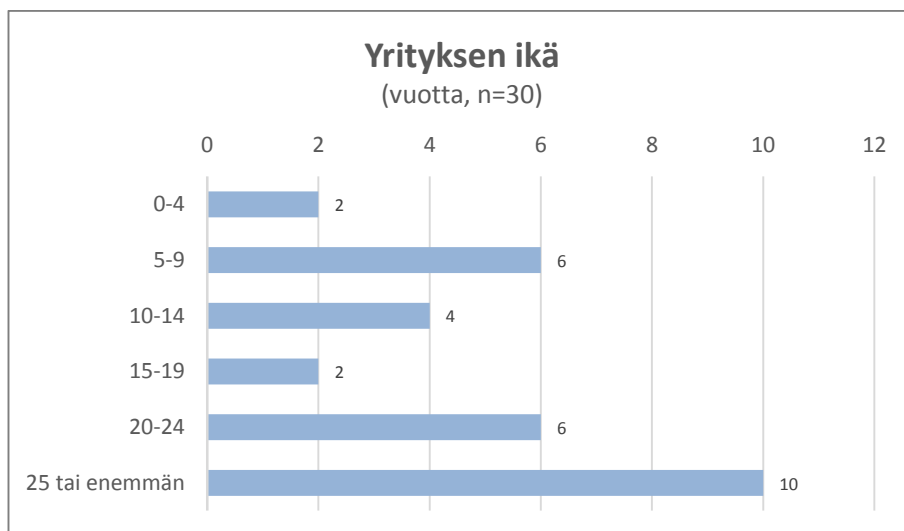
Kuvio 10. Vastaajajoukon liikevaihto (euroa).

Henkilöstömäärä. Yli puolet tutkimuksen vastaajista (63 %), edusti yrityksiä, jotka työllistävät 10–49 henkilöä (kuvio 11). Tutkimuksessa oli myös mukana kahdeksan alle 10 henkilöä työllistävää yritystä (20 %), jotka kuitenkin ylittivät liikevaihdoltaan mikroyrityksen määrittelyrajan.



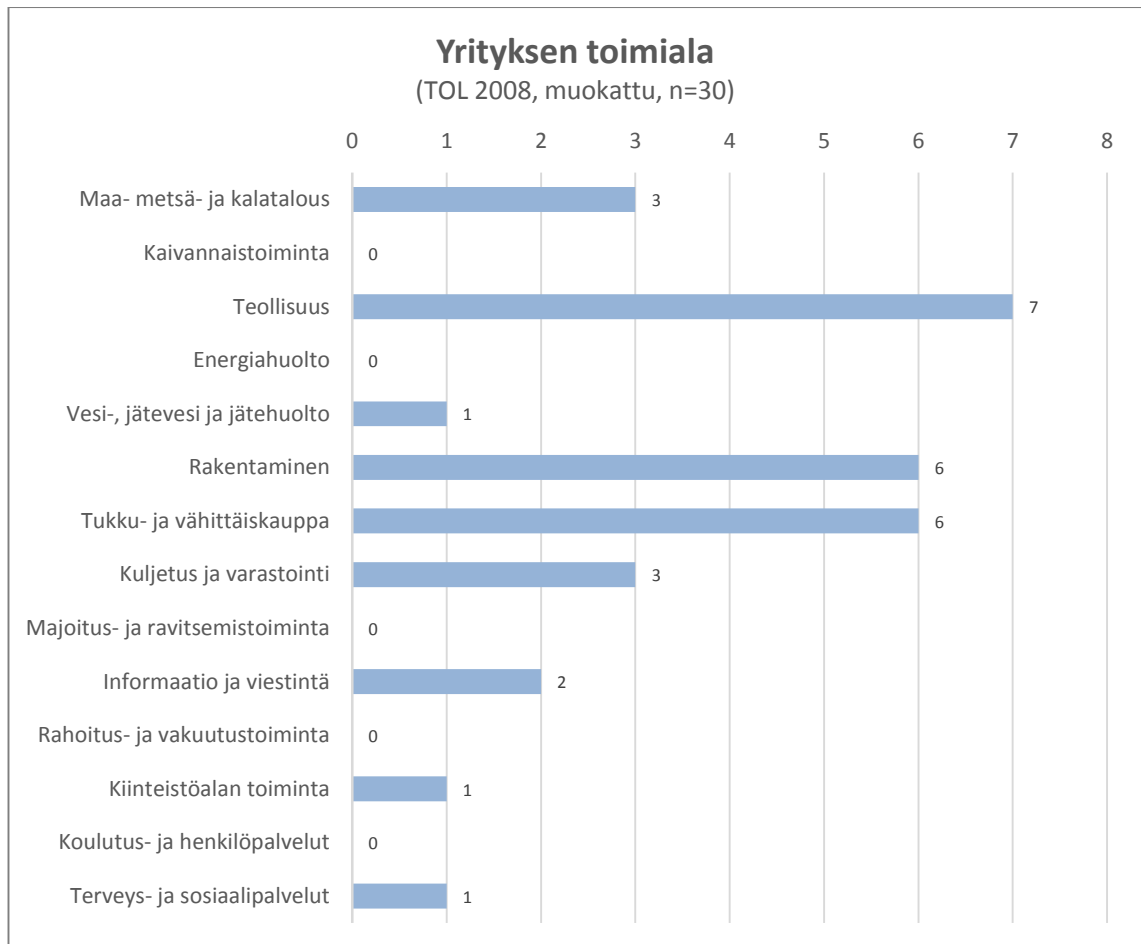
Kuvio 11. Vastaajajoukon henkilöstömäärä (henkilöä).

Vastaajajoukon yritykset olivat merkittävässä määrin varsin kypsässä iässä olevia (kuvio 12), sillä suurin osa vastaajista, peräti 16 yritystä, edusti yli 20 vuotta toiminnassa olleita yrityksiä (53 %). Alle viisivuotiaita, ns. nuoria yrityksiä, oli saatu mukaan vastaajajoukkoon vain kaksi.



Kuvio 12. Vastaajajoukon ikä (vuotta).

Suurin osa vastaajajoukon yrityksistä, 7 kappaletta, toimi teollisuuden toimialalla (23 %), joskin rakentaminen sekä tukku- ja vähittäiskauppa olivat myös 20 prosentin osuuksilla vastaajajoukossa hyvin edustettuina (kuvio 13). Nämä kolme toimialaa muodostivat yli 60 prosenttia vastaajajoukon edustamista toimialoista.



Kuvio 13. Vastaajajoukon toimiala (TOL 2008, muokatut pääluokat).

4.3 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimusaineistoa analysoitiin aineettoman pääoman strategista johtamista (aineettoman pääoman kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen ja aineettoman pääoman nykytila) ja operatiivista johtamista (aineettoman pääoman kehittäminen) karsoittavien näkökulmien kautta.

Aineistoa analysoitiin myös vastaajien demografisten taustatekijöiden perusteella seuraavilla yritysryhmillä:

- Alle 10 henkilöä työllistävät yritykset ⇔ Yli 10 henkilöä työllistävät yritykset
- Alle 10 vuotta toimineet yritykset ⇔ Yli 25 vuotta toimineet yritykset
- Teollisuusyritykset ⇔ Tukku- ja vähittäiskaupan yritykset

Kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen. Jotta aineetonta pääomaa olisi mahdollista johtaa, yrityksen tulee tunnistaa sen liiketoiminnan kannalta keskeisimmät ja kriittisimmät aineettoman pääoman tekijät (Kujansivu ym. 2007, 34-35). Tutkimuksessa selvitettiin yritysten kykyä tunnistaa näitä kriittisiä menestystekijöitä sekä nykytilassa että kolmen vuoden kuluttua.

Kysyttäessä yritysten nykyisiä, tärkeimpiä pääomatekijöitä saatiin vastaus tutkimuskysymyksiin 100 prosentin kattavuudella eli vastaajat valitsivat kaikki pyydetyt viisi vaihtoehtoa. Vastaavasti tiedusteltaessa tärkeimpiä pääomatekijöitä kolmen vuoden kuluttua, vastausten kattavuus putosi 90 prosenttiin eli tekijöitä valittiin keskimäärin 4,5 kappaletta per yritys.

➔ Vastaajajoukkoa edustavien yritysten nykyhetken tärkeimpiä aineettoman pääoman tekijöitä (kuvio 14) olivat asiakassuhteet (16 prosenttia valinnoista) sekä henkilöstön osaaminen (15 %) ja motivaatio (11 %). Nämä kolme tekijää erottuvat joukosta selkeästi. Henkilöstön kokemus (8 %) ja sitoutuminen (8 %) jakoivat merkittävydessään tilaston neljännen sijan.

Nykytilaa kuvaavista, viidestä eniten valintoja keränneestä pääomatekijästä, jopa neljä kuului inhimillisen pääoman osa-alueeseen (henkilöstön osaaminen, motivaatio, kokemus ja sitoutuminen), ensimmäisellä sijalla olevan pääomatekijän - yrityksen asiakassuhteiden - edustaessa suhdepääomaa.

Annetuista vastausvaihtoehdoista listan häntäpäätä pitivät immateriaalioikeudet (alle 1 %) sekä T&K-kumppanisuhteet ja organisaatorakenteet, jotka eivät saaneet yhtään valintaa. Sen sijaan kyselyssä annettiin yksi avoin vastaus - hiljainen tieto - valmiiden vastausvaihtoehtojen ulkopuolelta. Koska tiedon, osaamisen ja tietämyksen välinen rajanveto on haastavaa, tässä tutkimuksessa hiljainen tieto voitaneen sisällyttää osaamispääomaan.



Kuvio 14. Tärkeimmät viisi aineettoman pääoman tekijää (nykytila).

Tarkasteltaessa yritysten aineettoman pääoman tärkeimpiä tekijöitä kolmen vuoden kuluttua (kuvio 15) kärkisijoja pitivät edelleen selkeästi yrityksen asiakassuhteet (15 %) ja henkilöstön osaaminen (14 %).

Sen sijaan seuraavan kolmen vuoden kuluttua inhimillisen pääoman osa-alueeseen kulumien henkilöstön motivaation (8 %) ja henkilöstön kokemuksen (6 %) merkityksen ennakoitiin olevan suhteellisesti yli 20 prosenttia pienempi, ja toimittaja-/alihankkijasuhteiden (3 %) merkityksen ennakoitiin laskevan jopa puoleen nykyisestäään.

➔ Inhimillisestä pääomasta vain henkilöstön sitoutumisen (9 %) ja luovuuden (4 %) ennakoitiin vahvistavan merkitystään. Luovuuden merkityksen suhteellisen kasvun ennakoitiin olevan lähes kolminkertainen nykyhetkeen verrattuna. Myös

suhdepääoman kokonaisuudessa yritysimage ja -maineen (9 %) merkityksen ennakoitiin nousevan seuraavan kolmen vuoden aikana. Rakennepääoman kokonaisuudessa yritysten innovatiivisuuden (7 %) ja yrityskulttuurin ja -arvojen (7 %) merkitykselle ennakoitiin kasvua.

Yritysten immateriaalioikeuksien (0,7 %), T&K-kumppanisuhteiden (0,7 %) ja organisaatorakenteiden (ei valintoja) ennustettiin olevan myös kolmen vuoden kuluttua yhtä vähämerkityksellisiä kuin nykyhetkellä.



Kuvio 15. Tärkeimmät viisi aineettoman pääoman tekijää (3 vuoden kuluttua).

Vertailtaessa aineettoman pääoman tärkeimpiä tekijöitä erilaisissa demografiset ominaisuudet omaavissa yritysryhmissä (taulukko 6) voitiin todeta, että osaaminen ja asiakassuhteet ovat kolmen tärkeimmän pääomatekijän joukossa kaikissa vertailuryhmissä nyt ja kolmen vuoden kuluttua.

Suuremmissa (yli 10 henkilöä työllistävissä) yrityksissä korostuu henkilöstön motivaation merkitys suhteessa pienempiin yrityksiin, kun taas vanhemmissa (yli 25 vuotta toimineissa) yrityksissä korostuu henkilöstön sitoutuminen suhteessa nuorempiin yrityksiin. Sitä vastoin tukku- ja vähittäiskauppaa harjoittavissa yrityksissä korostuvat tuote- ja palvelubrändien merkitys enemmän kuin teollisuusyrityksissä.

Taulukko 6. Yritysryhmien erot (tärkeimmät pääomatekijät tällä hetkellä).

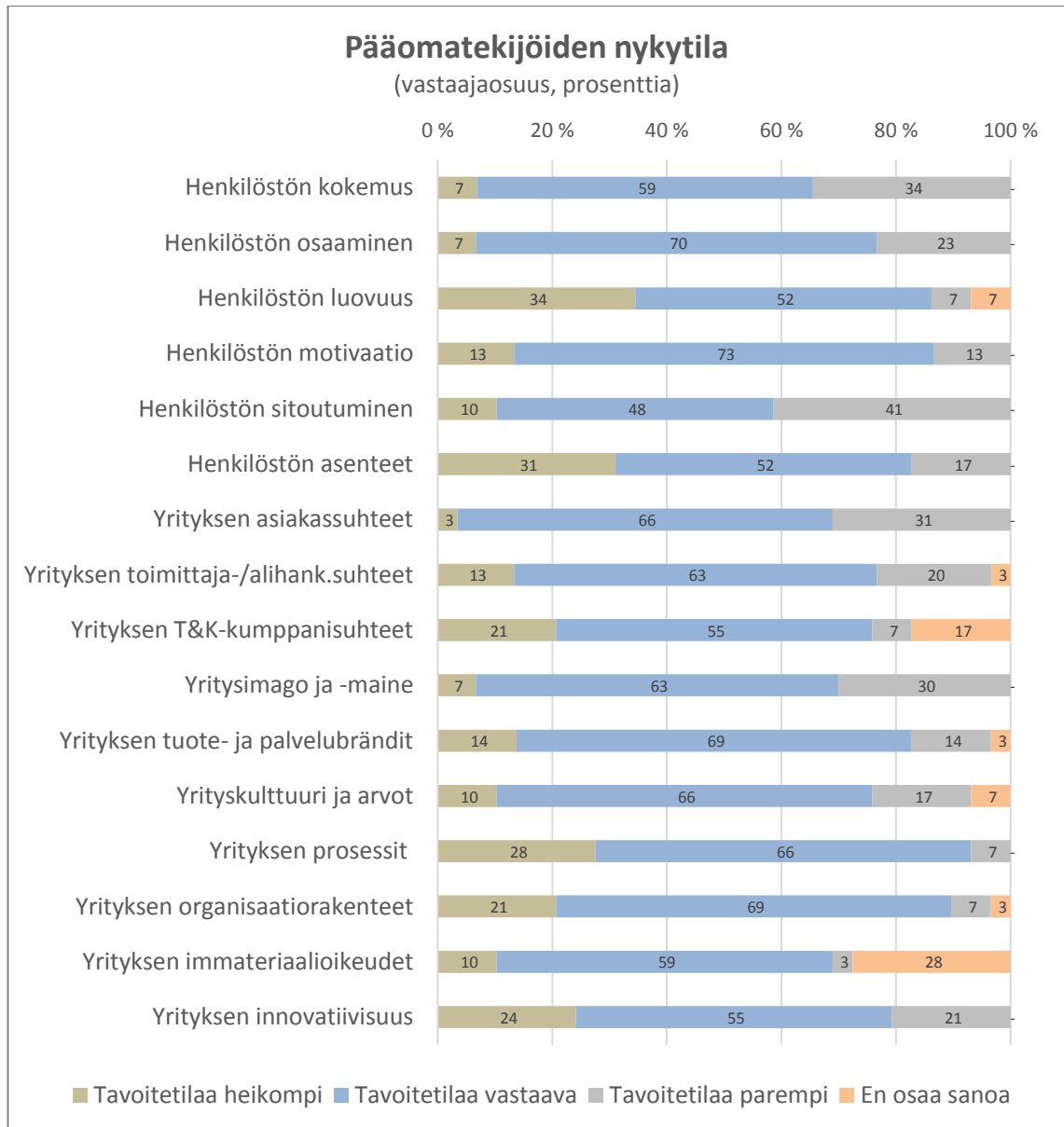
Yritysryhmät	Tärkeimmät pääomatekijät tällä hetkellä (eniten mainintoja, kpl)	Tärkeimmät pääomatekijät kolmen vuoden kuluttua (eniten mainintoja, kpl)
Alle 10 henkilöä työllistävät yritykset	<ol style="list-style-type: none"> 1. Henkilöstön osaaminen 2. Asiakassuhteet 3. Toimittaja/alihankkijasuhteet 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yrityksen maine/imago 2. Asiakassuhteet 3. Henkilöstön osaaminen/asenne/sitoutuminen
Yli 10 henkilöä työllistävät yritykset	<ol style="list-style-type: none"> 1. Henkilöstön osaaminen 2. Asiakassuhteet 3. Henkilöstön motivaatio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Henkilöstön osaaminen 2. Asiakassuhteet 3. Henkilöstön motivaatio
Alle 10 vuotta toimineet yritykset	<ol style="list-style-type: none"> 1. Henkilöstön osaaminen 2. Asiakassuhteet 3. Henkilöstön motivaatio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asiakassuhteet 2. Henkilöstön osaaminen 3. Henkilöstön motivaatio
Yli 25 vuotta toimineet yritykset	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asiakassuhteet 2. Henkilöstön sitoutuminen 3. Henkilöstön osaaminen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Henkilöstön osaaminen 2. Henkilöstön sitoutuminen 3. Asiakassuhteet, Yrityksen maine/imago, Yrityskulttuuri, Yrityksen innovatiivisuus
Teollisuusyritykset	<ol style="list-style-type: none"> 1. Henkilöstön osaaminen 2. Henkilöstön motivaatio 3. Asiakassuhteet 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Henkilöstön osaaminen 2. Innovatiivisuus 3. Asiakassuhteet, Henkilöstön motivaatio
Tukku- ja vähittäiskaupan yritykset	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asiakassuhteet 2. Tuote/palvelubrändit 3. Yrityksen innovatiivisuus, Henkilöstön osaaminen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tuote/palvelubrändit 2. Henkilöstön osaaminen, Asiakassuhteet, Yrityksen innovatiivisuus 3. Henkilöstön kokemus/sitoutuminen

Tarkasteltaessa aineettoman pääoman osa-alueiden – inhimillisen pääoman, suhdet pääoman ja rakennepääoman – kokonaismuutosta (taulukko 7) sijalukujen summan muutoksena, voitiin todeta suhdet pääoman säilyttävän merkityksensä lähes ennallaan seuraavan kolmen vuoden tarkastelujaksolla (sijalukujen summa säilyy samana). Inhimillisen pääoman suhteellinen kokonaismerkitys on laskeva (sijalukusumma 6 sijaa suurempi) ja rakennepääoman merkitys vastaavasti lievästi kasvava (sijalukusumma 3 sijaa pienempi).

Taulukko 7. Aineettoman pääoman eri osa-alueiden merkityksen muutos.

Merkitys tällä hetkellä (prosenttiosuus kokonaisuudesta)		Merkitys kolmen vuoden kuluttua (prosenttiosuus kokonaisuudesta)			
1.	Yrityksen asiakassuhteet (16,0%)	Suhde	Suhde	Yrityksen asiakassuhteet (14,8%)	1.
2.	Henkilöstön osaaminen (14,7%)	Inhimillinen	Inhimillinen	Henkilöstön osaaminen (14,1%)	2.
3.	Henkilöstön motivaatio (11,3%)	Inhimillinen	Inhimillinen	Henkilöstön sitoutuminen (8,9%)	3.
4.	Henkilöstön kokemus (8,0%)	Inhimillinen	Suhde	Yritysimago ja -maine (8,9%)	5.
	Henkilöstön sitoutuminen (8,0%)	Inhimillinen	Inhimillinen	Henkilöstön motivaatio (8,1%)	5.
6.	Yritysimago ja -maine (6,7%)	Suhde	Rakenne	Yrityksen innovatiivisuus (7,4%)	6.
7.	Yrityksen tuote- ja palvelubrändit (6,0%)	Suhde	Suhde	Yrityksen tuote- ja palvelubrändit (6,7%)	7.
	Yrityksen innovatiivisuus (6,0%)	Rakenne	Rakenne	Yrityskulttuuri ja arvot (6,7%)	7.
	Henkilöstön asenteet (5,3%)	Inhimillinen	Inhimillinen	Henkilöstön kokemus (5,9%)	9.
9.	Yrityksen toimittaja-/ alihank.suhteet (5,3%)	Suhde	Inhimillinen	Henkilöstön asenteet (5,2%)	10.
	Yrityskulttuuri ja arvot (5,3%)	Rakenne	Rakenne	Yrityksen prosessit (4,4%)	11.
12.	Yrityksen prosessit (4,7%)	Rakenne	Inhimillinen	Henkilöstön luovuus (3,7%)	12.
13.	Henkilöstön luovuus (1,3%)	Inhimillinen	Suhde	Yrityksen toimittaja-/ alihank.suhteet (3,0%)	13.
14.	Yrityksen immateriaali-oikeudet (0,7%)	Rakenne	Suhde	Yrityksen T&K-kumppanisuhdet (0,7%)	14.
15.	Yrityksen T&K-kumppanisuhdet (0,0%)	Suhde	Rakenne	Yrityksen immateriaali-oikeudet (0,0%)	15.
16.	Yrityksen organisaatio-rakenteet (0,0%)	Rakenne	Rakenne	Yrityksen organisaatio-rakenteet (0,0%)	16.

Aineettoman pääoman nykytila. Vastaajajoukko arvioi yritystensä aineettomien pääomatekijöiden tämänhetkistä tilaa (kuvio 16) asteikolla ”Tavoitetilaa heikompi – Tavoitetilaa vastaava – Tavoitetilaa parempi”. Valittu asteikko edellytti sitä, että vastaajilla oli olemassa jonkinlainen käsitys siitä, mikä on yrityksen aineettoman pääoman tavoitetila. Vaihtoehdolla ”En osaa sanoa” haettiin vastaavasti selvitystä siihen, miten laajalti tavoitetila oli yrityksissä määritelty ja miten nykytilaa kyettiin arvioimaan.



Kuvio 16. Aineettoman pääoman tekijöiden nykytila.

➔ Yli puolessa vastaajajoukon yrityksistä kaikkien arvioitavana olevien aineettomien pääomatekijöiden nykytila oli tavoitetilaa vastaava tai parempi.

Erityisen hyvä tilanne oli inhimillisen pääoman tekijöiden - henkilöstön kokemuksen, osaamisen ja sitoutumisen - kohdalla sekä suhdepääoman asiakassuhteiden ja yritysimagon/-brändin kohdalla. Näiden kaikkien viiden pääomatekijän nykytila oli 90-97 prosenttisesti tavoitetasossaan tai sen yli.

Myös eniten kehittämistä tarvitsevat pääomatekijät löytyivät inhimillisen pääoman osa-alueilta: hieman yli 30 prosenttia vastaajista arvioi henkilöstön luovuuden ja

asenteiden olevan tavoitelaansa heikommalla tasolla. Myös rakennepääoman osa-alueessa, yrityksen prosesseissa (28 %) ja innovatiivisuudessa (24 %), nähtiin kehitettävää suhteessa tavoitetasoon.

Haastavimmaksi osoittautuivat tutkimus- ja kehittämiskumppanisuhteiden sekä immateriaalioikeuksien nykytilan määrittäminen. Immateriaalioikeuksien osalta lähes kolmasosa vastaajista ei osannut määrittellä pääomatekijän sen hetkistä tilaa.

Vertailtaessa aineettoman pääoman tilaa erilaisissa demografiset ominaisuudet omaavissa yritysryhmissä (taulukko 8) voitiin todeta, että suuremmissa ja vanhemmissa yrityksissä sekä teollisuusyrityksissä korostuu yrityksen henkilöstön sitoutumisen hyvä tila. Samoin huomionarvoista on se, että pienet yritykset kokevat toimittaja- ja alihankkijaverkostonsa ja nuoret yritykset yritysimagonsa/maineensa tilan tavoitella paremmaksi, kun taas missään muussa yritysryhmässä kyseiset pääomatekijät eivät nouse merkityksellisesti esille. Sen sijaan yritysten prosessien ja rakenteiden nykytila on useammassakin yritysryhmässä heikompi kuin tavoitela.

Taulukko 8. Yritysryhmien erot (pääomatekijöiden nykytila).

Yritysryhmä	Heikoin nykytila (eniten mainintoja, kpl)	Parhain nykytila (eniten mainintoja, kpl)
Alle 10 henkilöä työllistävät yritykset	Luovuus	Toimittaja- ja alihankkijasuhteet
Yli 10 henkilöä työllistävät yritykset	Henkilöstön luovuus/asenteet, Yrityksen prosessit/rakenteet	Henkilöstön sitoutuminen
Alle 10 vuotta toimineet yritykset	Yrityksen prosessit/rakenteet	Yritysimago/maine
Yli 25 vuotta toimineet yritykset	Henkilöstön asenteet	Henkilöstön sitoutuminen
Teollisuus-yritykset	Henkilöstön motivaatio/asenteet	Henkilöstön sitoutuminen
Tukku- ja vähittäiskaupan yritykset	Henkilöstön luovuus, Yrityksen prosessit	Henkilöstön kokemus/ sitoutuminen

Aineettoman pääoman kehittäminen. Aineettoman pääoman kehittämisen tulevaisuutta kysyttiin yrityksiltä erikseen pääoman jokaiseen osa-alueeseen - inhimilliseen, suhde- ja rakennepääomaan - liittyen. Tutkimuskysymyksissä esitettiin jokaiseen osa-alueeseen liittyen erilaisia kehittämistoimenpide-esimerkkejä, joihin koh-

distuvien kehittämispanosten muutosta vastaajat arvottivat oman yrityksensä näkökulmasta asteikolla ”Panokset vähenevät – Panokset pysyvät ennallaan – Panokset kasvavat”. Lisäksi vastaajille annettiin mahdollisuus valita vaihtoehto ”En osaa sanoa”.

→ Verrattaessa aineettoman pääoman eri osa-alueisiin tehtävien kehittämispanostusten keskimääräisiä muutoksia (taulukko 9), voidaan todeta, etteivät panostukset mihinkään pääoman osa-alueeseen tule seuraavan kolmen vuoden aikana merkittävästi vähenemään. Inhimillisen pääoman osa-alueen panosten pysytellessä voimakkaimmin nykytasollaan (57 prosenttia vastaajista), kohdistuu vastaavasti rakennepääomaan vastaajien arvioiden mukaan suurimmat tulevaisuuden kasvupanostukset (52 prosenttia vastaajista).

Taulukko 9. Aineettoman pääoman kehittämispanosten kohdentaminen.

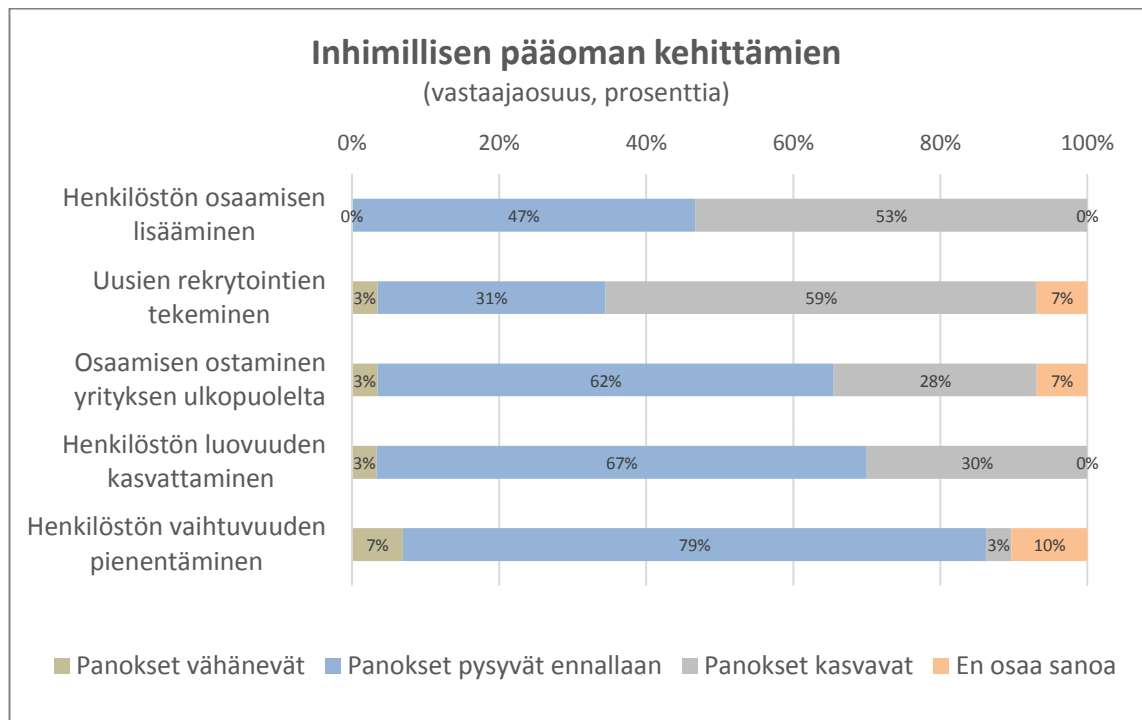
Pääoman osa-alue	Panokset vähenevät	Panokset pysyvät ennallaan	Panokset kasvavat	En osaa sanoa
Vastaajaosuuksien keskiarvo (prosenttia)				
Inhimillinen pääoma	3 %	57 %	35 %	5 %
Suhdepääoma	1 %	49 %	45 %	5 %
Rakennepääoma	1 %	47 %	52 %	< 1 %

Yritysten inhimillisen pääoman kehittämispanosten arvioitiin keskimäärin kasvavan tai pysyvän ennallaan peräti 92 prosentissa vastaajayrityksiä. Vastaavasti todennäköisimmät panostusten vähennykset tulevat jatkossa kohdistumaan henkilöstön vaihtuvuuden pienentämiseen (7 % vastaajista). Sen sijaan henkilöstön osaamisen lisäämiseen laitettavista kehittämispanoksista ei yksikään vastaaja ollut valmis tinkimään (0 %).

→ Henkilöstön osaamisen lisäämisen (53 prosenttia vastaajista) ja yrityksen uusien rekrytointien tekemisen (59 %) arvioitiin olevan seuraavan kolmen vuoden aikana voimakkaimman kehittämispanostuksen kohteena: Yli puolet vastaajista arvioi kasvattavansa näihin pääomaeriin tehtäviä panoksia (kuvio 17).

Panostusten osaamisen ostamiseen yrityksen ulkopuolelta (62 %), henkilöstön luovuuden kasvattamiseen (67 %) ja henkilöstön vaihtuvuuden pienentämiseen (79 %) sen sijaan koettiin olevan valtaosaltaan sopivalla tasolla.

Inhimillisen pääoman osalta haastavimmaksi arvioinnin kohteeksi osoittautui henkilöstön vaihtuvuuden pienentämisen pääomaerä, jonka kohdalla jopa kymmenen prosenttia vastaajista valitsi ”En osaa sanoa” -vaihtoehdon.



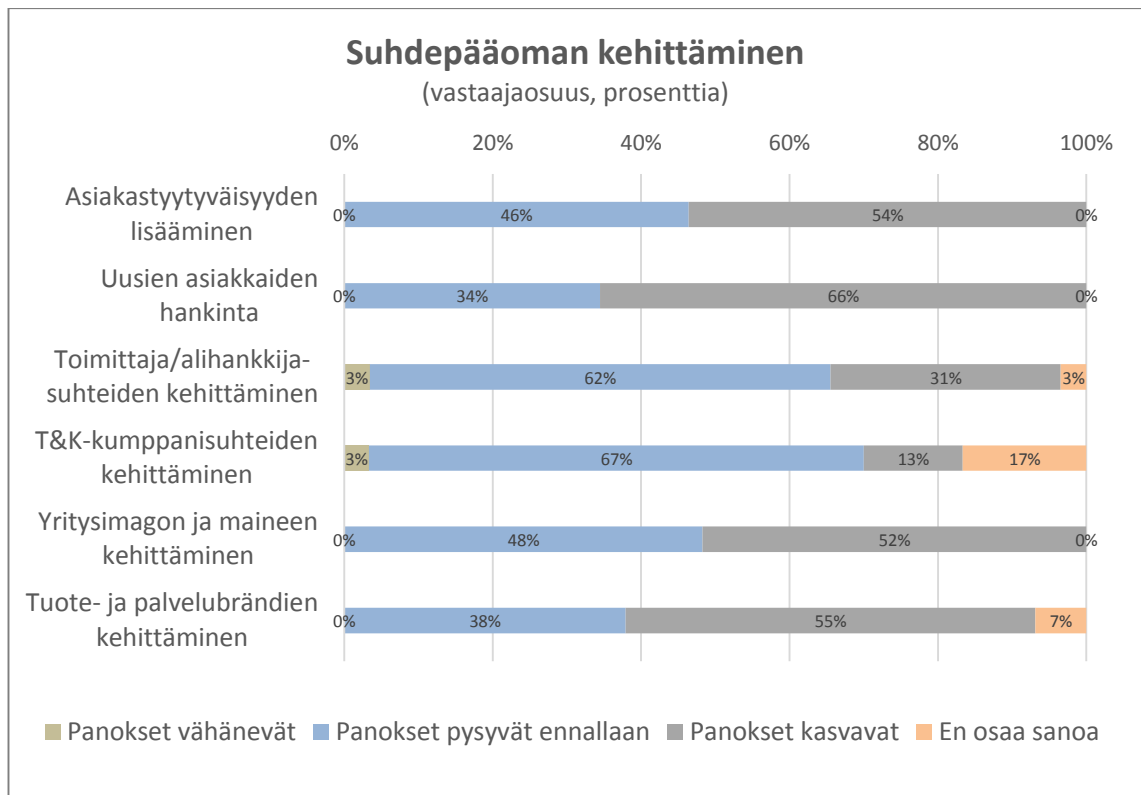
Kuvio 17. Inhimillisen pääoman kehittäminen.

Yritysten suhdepääoman kehittämispanosten arvioitiin keskimäärin kasvavan tai pysyvän ennallaan peräti 94 prosentissa vastaajayrityksiä. Vastaavasti panostusten vähennyksiä ei merkittävässä määrin tunnistettu (keskiarvo 1 %).

Kasuvia kehittämispanostuksia tullaan osoittamaan asiakastytyvyyden lisäämiseen, uusien asiakkaiden hankintaan sekä toimittaja/alihankkijasuhteiden, yritysimagon ja maineen ja tuote- ja palvelubrändien kehittämiseen.

➔ Suhdepääoman osalta uusasiakashankinta (66 % vastaajista), tuote- ja palvelubrändien kehittäminen (55 %) sekä asiakassuhteiden kehittäminen (54 %) olivat kolme eniten kehittämispanoksiaan kasvattavaa pääomaerää (kuvio 18).

T&K-kumppanisuhteisiin liittyvien kehittämispanosten kohdalla oli havaittavissa muista arvioitavista vaihtoehtoista poikkeavia vastauksia kehittämispanosten suhteen: Jopa 17 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa, mikä T&K-kumppanisuhteiden kehittämispanosten tilanne tulee olemaan seuraavan kolmen vuoden tarkastelujakson aikana.



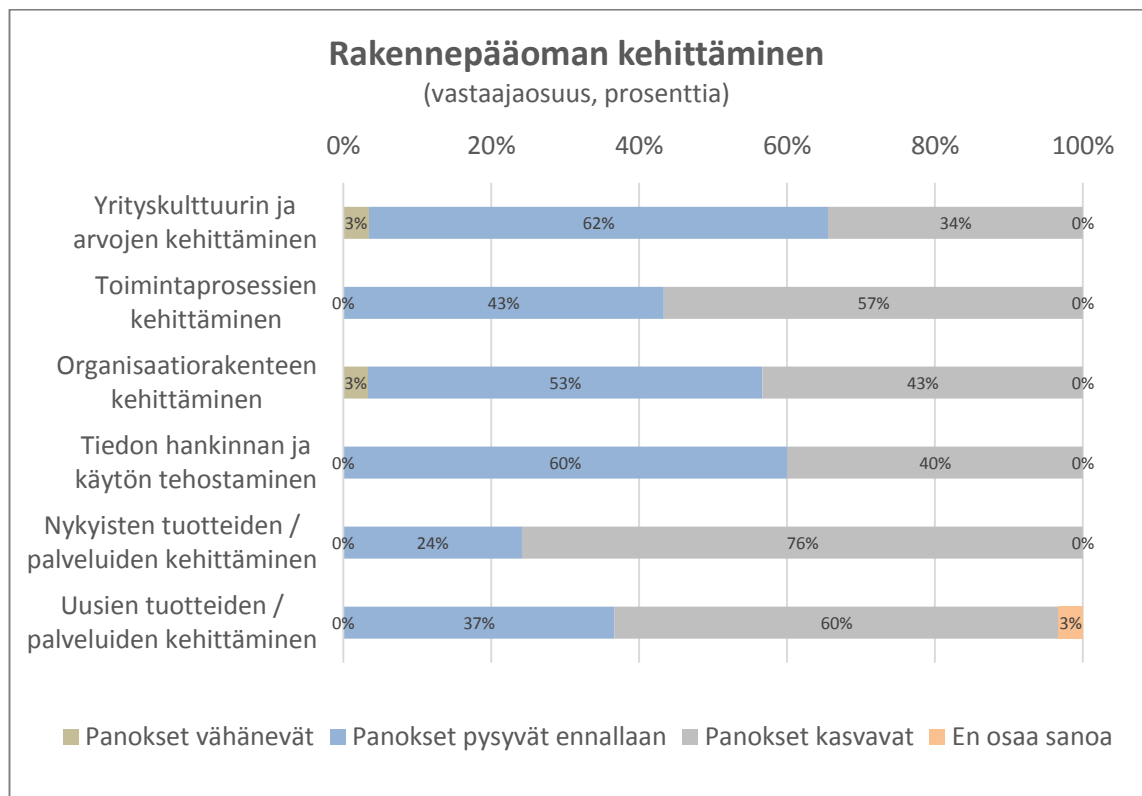
Kuvio 18. Suhdepääoman kehittäminen.

Yritysten rakennepääoman kehittämispanosten arvioitiin kasvavan tai pysyvän ennallaan peräti 98 prosentissa vastaajayrityksiä. Vastaavasti kehittämispanostusten vähennysten ennakoitiin olevan samalla tasolla kuin suhdepääoman kohdalla (keskimäärin 1 % vastaajista).

➔ Nykyisen tuotteiden ja palveluiden (76 prosenttia vastaajista) sekä uusien tuotteiden ja palveluiden (60 %) arvioitiin olevan seuraavan kolmen vuoden aikana voimakkaimman kehittämispanostuksen kohteena (kuviokuva 19).

Rakenepääoma osoittautui vastausten perusteella kaikkein eniten kasvavia kehittämispanoksia kerääväksi aineettoman pääoman osa-alueeksi (52 prosenttia vastaajista): Viidestä eniten kasvavia kehittämispanostuksia saavasta vaihtoehdosta peräti kolme kuului rakenepääoman osa-alueeseen.

Muista aineettoman pääoman osa-alueista poiketen, rakenepääoman kohdalla myös ”En osaa sanoa” -vastauksia annettiin huomattavan vähän, vain yksi kappale kaikkiin kuuteen kysymykseen liittyen (alle 1 % kaikista vastauksista).



Kuvio 19. Rakenepääoman kehittäminen.

➔ Verrattaessa koko tutkimusaineiston osalta aineettoman pääoman osa-alueiden vastauksia keskenään todennäköisimmin kehittämispanostuksiaan tulevat kasvattamaan nykyisten tuotteiden/palveluiden kehittäminen (76 % vastaajista), uusien asiakkaiden hankinta (66 %) ja uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen (60 %). Kehittämispanokset pysyvät ennallaan tai vähenevät todennäköisimmin henkilöstön vaihtuvuuden pienentämisestä. Myös henkilöstön luovuuden kasvatamisen ja T&K-kumppanisuhdeiden kehittämisen panostukset tulevat todennäköisimmin pysymään ennallaan.

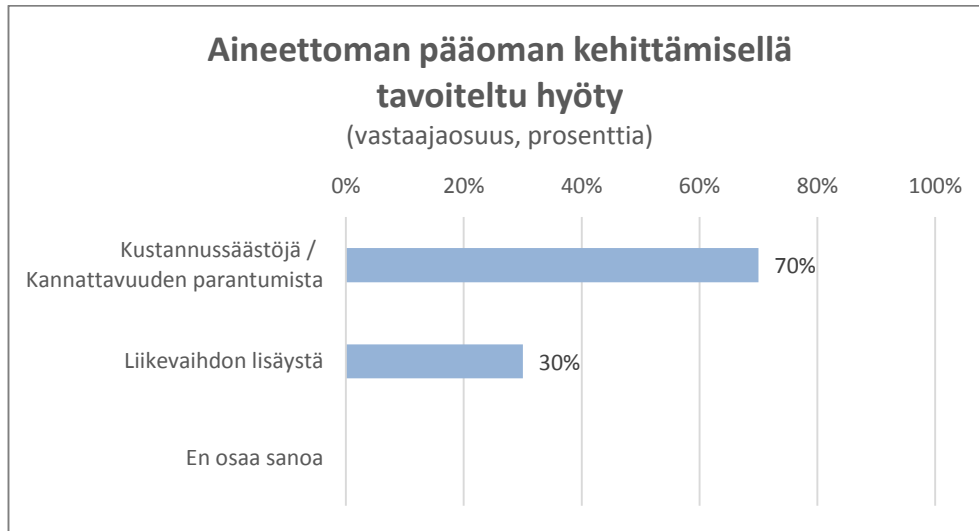
Vertailtaessa aineettomaan pääomaan eri osa-alueisiin kohdennettavia panoksia erilaisissa demografiset ominaisuudet omaavissa yritysryhmissä (taulukko 10) voitiin todeta, että henkilöstö osaamisen kasvattamiseen (inhimillinen pääoma) tullaan panostamaan aiempaa enemmän kaikissa yritysryhmissä. Samoin uusasiakashankintaa tullaan kasvattamaan (suhdepääoma), joskin nuoret (alle 10 vuotta toimineet) yritykset tulevat panostamaan eniten tuote- ja palvelubrändiensä kehittämiseen. Rakennepääoman näkökulmasta yritysryhmien kehittämispanostuksiin ei myöskään saatu merkittäviä eroja: Nykyisten ja uusien tuotteiden sekä palveluiden kehittäminen tulee olemaan tulevaisuudessa kasvavien kehittämispanostusten kohteena kaikissa yritysryhmissä.

Taulukko 10. Yritysryhmien erot (aineettoman pääoman panosten kasvu).

Yritysryhmä	Kehittämispanoksia kasvattava pääomatekijä (eniten mainintoja, kpl)		
	Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma
Alle 10 henkilöä työllistävät yritykset	Uudet rekrytoinnit	Uusasiakashankinta	Nykyisten tuot./palv. kehittäminen, Uusien tuot./palv. kehittäminen
Yli 10 henkilöä työllistävät yritykset	Henkilöstön osaamisen lisääminen, Uudet rekrytoinnit	Uusasiakashankinta	Nykyisten tuotteiden/palveluiden kehittäminen
Alle 10 vuotta toimineet yritykset	Henkilöstön osaamisen lisääminen	Tuote/palvelubrändien kehittäminen	Nykyisten tuotteiden/palveluiden kehittäminen
Yli 25 vuotta toimineet yritykset	Henkilöstön osaamisen lisääminen ja luovuuden kasvattaminen, Uudet rekrytoinnit	Uusasiakashankinta	Nykyisten tuotteiden/palveluiden kehittäminen, Yrityksen prosessien kehittäminen
Teollisuusyritykset	Henkilöstön osaamisen lisääminen	Uusasiakashankinta	Nykyisten tuotteiden/palveluiden kehittäminen
Tukku- ja vähittäiskaupan yritykset	Uudet rekrytoinnit	Uusasiakashankinta, Asiakastytyväisyyden kasvattaminen	Nykyisten tuot./palv. kehittäminen, Uusien tuot./palv. kehittäminen

Aineettoman pääoman kehittämisen motiivit. Yrityksiltä tiedusteltiin tutkimuskyselyn lopuksi motiiveja aineettoman pääoman kehittämiseen. Tässä kysymyksessä vastaajille ei annettu avointa vastausvaihtoehtoa, vaan kysymyksellä pyrittiin saamaan selville, kumpuavatko kehittämismotiivit sisäisistä (kannattavuuden kasvu) vain ulkoisista (liikevaihdon kasvu) tavoitteista.

→ Vastauksista voitiin todeta (kuvio 20), että aineettoman pääoman kehittämisellä tavoitellaan ensisijaisesti kustannussäästöjä ja/tai kannattavuuden parantumista (70 prosenttia vastaajista).



Kuvio 20. Aineettoman pääoman kehittämisen hyödyt.

Vertailtaessa aineettomaan pääomaan kehittämisen motiiveja erilaisissa demografiset ominaisuudet omaavissa yritysryhmissä (taulukko 11) voitiin todeta, että alle kymmenen vuotta toimineissa yrityksissä kustannussäästöjen ja kannattavuuden parantaminen on merkittävästi koko tutkimusaineiston keskiarvoa suuremmassa roolissa (88 %). Vastaavasti liikevaihdon lisäämisen merkitys on koko tutkimusaineistoa suurempi pienissä (alla 10 henkilöä työllistävissä) yrityksissä sekä tukku- ja vähittäiskaupan alalla.

Taulukko 11. Yritysryhmien erot (kehittämisen motiivit).

Yritysryhmä	Kehittämisellä tavoiteltu hyöty (vastaajaosuus, prosenttia)	
	Kustannussäästöt / Kannattavuuden parantaminen	Liikevaihdon lisäys
Alle 10 henkilöä työllistävät yritykset	50 %	50 %
Yli 10 henkilöä työllistävät yritykset	77 %	23 %
Alle 10 vuotta toimineet yritykset	88 %	12 %
Yli 25 vuotta toimineet yritykset	70 %	30 %
Teollisuusyritykset	71 %	29 %
Tukku- ja vähittäiskaupan yritykset	50 %	50 %

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa kerättyä aineistoa analysoitiin sekä aineettoman pääoman strategisen että operatiivisen johtamisen näkökulmasta ja pyrittiin löytämään vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Erityistä huomiota kiinnitettiin yritysten tunnistamien tulevaisuuden menestystekijöiden, niiden tilan ja niihin kohdennettavien kehittämispanostusten väliseen korrelaatioon.

Strateginen johtaminen

1. Yritysten nykyisen ja tulevan liiketoiminnan menestystekijät

Tutkimusaineiston perusteella voitiin todeta, että yritykset kykenevät tunnistamaan nykyisen toimintansa aineettomat menestystekijät erittäin hyvin, mutta pidemmällä, kolmen vuoden aikaperspektiivillä, kyvykkyys menestystekijöiden tunnistamiseen vähenee.

Aineettomien menestystekijöiden tunnistamisen haasteellisuus saattaa olla yhteydessä yritysten tulevaisuuden liiketoimintaympäristön ja markkina-aseman ennustettavuuden haasteellisuuteen: Yrityksen tulevaisuudenkuvan ollessa epätarkka myös aineettomien menestystekijöiden tunnistamisen mahdollisuudet heikkenevät aineettoman pääoman arvon ja merkityksen ollessa voimakkaasti kontekstisidonnaista. Yrityksen tulevaisuuden strategisia valintoja tehtäessä onkin tärkeää huomioida sekä aineettomaan pääomaan liittyvät riskit että mahdollisuudet: Aineeton pääoman on yhtäältä herkästi arvonsa menettävä, mutta toisaalta merkittävän erottautumiskeinon ja kilpailuedun yritykselle tuova pääomatekijä.

Tutkimusaineiston perusteella voitiin myös todeta, että yritysten tämän hetken tärkeimpiä aineettoman pääoman menestystekijöitä ovat asiakassuhteet sekä henkilöstön osaaminen ja motivaatio. Näistä asiakassuhteiden ja henkilöstön osaamisen merkitys yrityksen tärkeimpinä pääomatekijöinä tulee säilymään myös seuraavan kolmen vuoden aikajänteellä. Lisäksi henkilöstön sitoutumisen merkitys tulee hieman kasvamaan.

Edellä mainitut tutkimustulokset ovat samankaltaisia kuin Hovilan ja Okkosen (2006, i) sekä Kukon ja Ylinimen (2005, 65) päätelmät siitä, että inhimillinen pääoma - erityisesti osaaminen ja tietämys - on noussut organisaatioissa niiden merkittävimmäksi kilpailukykytekijäksi.

Suhteelliselta merkitykseltään eniten nousevia, joskin absoluuttiselta merkitykseltään vielä varsin marginaalisia, aineettomia menestystekijöitä tulevat olemaan henkilöstön luovuus, yritysimage ja -maine, yrityskulttuuri ja -arvot sekä yksilöiden luovuudesta kumpuava yrityksen innovatiivisuus. Näiden menestystekijöiden aktiivisen tunnistamisen ja analysoinnin työkalut lienevät yrityksissä kuitenkin vielä tällä hetkellä vähemmän hyödynnettyjä kuin esimerkiksi perinteiset henkilöstön osaamiskartoitukset, kehityskeskustelut ja asiakastytyväisyyskyselyt. Siten työkalujen löytäminen nousevien, joskin vähemmän tunnettujen, aineellisten pääomatekijöiden johtamiseen saattaa olla tulevaisuudessa tarpeellista.

2. Yritysten aineettoman pääoman nykytila

Tutkimusaineiston perusteella voitiin todeta, että aineettoman pääoman nykytila on yrityksissä tällä hetkellä hyvä: Yli puolet yrityksistä kokee tilan olevan tavoitettua vastaava tai parempi.

Eryteisesti henkilöstöön liittyvät pääomatekijät, kuten henkilöstön osaaminen, kokemus ja sitoutuminen, olivat yritysten mukaan tavoitellaansa paremmassa kunnossa. Tämä on erinomainen asia ottaen huomioon, että yritykset ovat edellä määritelleet henkilöstön osaamisen toiseksi tärkeimmäksi menestystekijäkseen tulevaisuudessa. Sama tilanne pätee myös tärkeimpään tulevaisuuden menestystekijään eli asiakassuhteisiin, jonka nykytila on yritysten mukaan kaikista tutkimuksessa mukana olleista pääomatekijöistä parhaimmalla tasolla.

Sen sijaan tulevaisuuden nousevista menestystekijöistä henkilöstön luovuus ja yrityksen innovatiivisuus ovat yritysten mukaan suhteellisesti heikommassa kunnossa kuin kaksi muuta nousijaa, yritysimage ja -maine sekä yrityskulttuuri ja -arvot. Luovuus ja innovatiivisuus tulevatkin todennäköisesti vaatimaan tulevaisuudessa yrityksiltä erillisiä kehittämistoimenpiteitä. Tämä on erityisen tärkeää

siksi, että luovuus syntyy organisaatioympäristön myötävaikutuksella yksilössä, kun taas innovaatio yksilöluovuuden myötävaikutuksella organisaatiotasolla (Kallio 2011, 413-414). Innovaation syntymiseen tarvitaan sekä henkilötason inhimillistä luovuutta että organisaation rakenteellista innovaatiokykyä.

Yritykset arvoivat prosessien ja rakenteiden, T&K-kumppanisuhteiden sekä henkilöstön asenteiden olevan myös jossain määrin tavoitelaansa heikommassa kunnossa. Näillä pääomatekijöillä ei kuitenkaan tunnustettu olevan kasvavaa roolia yritysten tulevaisuuden menestystekijöiden joukossa. Siten niihin kohdistettavien kehittämistoimenpiteiden rooli on ristiriitainen ja todennäköisesti varsin yrityskohtainen.

Operatiivinen johtaminen

3. Yritysten panokset ja hyödyt aineettomaan pääomaan kehittämisessä

Tutkimusaineiston perusteella voitiin todeta, että yritysten kehittämispanostukset mihinkään aineettoman pääoman osa-alueeseen – inhimilliseen pääomaan, suhdepääomaan ja rakennepääomaan - eivät tule seuraavan kolmena vuoden aikana merkittävästi vähenemään. Sen sijaan kehittämisen kasvavat panostukset jakautuvat tasaisesti kaikkien pääoman osa-alueiden kesken: Yli puolet vastaajista kasvattaa panostuksiaan tuote- ja palvelukehityksessä ja myös prosessien, asiakassuhteiden ja henkilöstön kehittämisessä.

Suhteellisesti suurin tulevaisuuden kehittämispanostusten kasvu tulee kohdentumaan yritysten rakennepääoman ja siinä erityisesti nykyisten ja uusien tuotteiden ja palveluiden sekä toimintaprosessien kehittämiseen. Huomioitavaa on, että tuotteita ja palveluita ei arvioitu erillisinä pääomatekijöinä edellisissä tutkimuskysymyksissä, vaan aihetta lähestyttiin suhdepääomaan kuuluvien tuote- ja palvelubrändien sekä innovatiivisuuden kautta. Näistä molempien merkitys yritysten tärkeinä aineettomina pääomina tulee tulevaisuudessa kasvamaan, mikä osaltaan näkyy myös kehittämispanostusten kasvuna. Vastaavasti yritysten toimintaprosesseilla ei ole tunnustettu kasvavaa roolia yritysten tulevaisuuden menestystekijöiden joukossa, joten näiden kehittämispanostusten motiivit jäävät tältä osin avoimiksi.

Yritysten tulevaisuuden toiseksi tärkeimpään menestystekijään - henkilöstön osaamiseen - tullaan sen hyvästä nykytilasta huolimatta panostamaan myös tulevaisuudessa. Lisäksi osaamiskapasiteettia kasvatetaan yrityksissä merkittävästi myös uusia rekrytointeja tekemällä. Yritysten tulevaisuuden tärkeimmän aineettoman menestystekijän asiakassuhteiden - asiakkaiden tyytyväisyyden ja uusien asiakkaiden - kohdalla kehittämispanostukset ovat niin ikään kasvupainotteisia. Henkilöstöön ja asiakkaisiin kohdistuvat kasvavat kehittämispanostukset osoittavat loogista linjaa yritysten kriittisten menestystekijöiden valintojen ja kehittämispanostusten välillä: Pääomien hyvään nykytilaan ei tyydytä, vaan tärkeiksi koettuihin asioihin myös panostetaan aktiivisesti.

Merkitykseltään nouseviin pääomatekijöihin tullaan tulevaisuudessa panostamaan vaihtelevasti: Henkilöstön luovuuden sekä yrityskulttuurin ja -arvojen kehittäminen ei näyttäydy panostusten valossa yhtä houkuttelevan kuin yritysimage ja -maineen kehittäminen. Tämä osoittaa epäjohtonmukaisuutta luovuuden kasvavan merkityksen ja heikohkon nykytilan sekä kehittämispanostusten välillä.

Tutkimusaineiston perusteella voitiin todeta, että yritysten aineettoman pääoman kehittämisellä tavoitellaan ensisijaisesti yrityksen sisäisiä kustannussäästöjä ja/tai kannattavuuden parantumista. Käytännössä kehittämistyön hyödyt eivät kuitenkaan muodostu aivan niin suoraviivaisesti. Pohdittaessa pääoman yritykselle tuottamaa arvoa ja hyötyä on syytä huomioida aineettomien pääomatekijöiden tiivis yhteys toisiinsa: Jouhevammat toimintaprosessit ja organisaatiokenteet voivat kasvattavaa yrityksen toiminnallisia kustannussäästöjä, mutta myös henkilöstön työmotivaatiota, mikä vastaavasti voi ilmentyä parempana asiakassuhteiden laatuna, asiakkaiden kokemana tyytyväisyytenä ja siten kasvavana liikevaihtona. Yhteen pääomatekijään panostettu kehittämistyö saattaa siis poikia positiivisia tuloksia myös muilla yritystoiminnan osa-alueilla.

Aineettoman pääoman merkitys yritysten ja kansantalouksien menestystekijänä on kasvava. Aineettoman pääoman ominaisuudet, kuten ainutlaatuisuus, dynaamisuus ja kontekstisidonnaisuus tekevät siitä vaikeasti jäljiteltävän ja siten yrityksille merkittävän erottautumiskeinon ja kilpailuedun markkinoilla.

Aineeton pääoma ei itsessään tuota arvoa, vaan sitä tulee määrätietoisesti hyödyntää, kehittää ja johtaa tiiviissä yhteydessä yrityksen strategiaan. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yritykset tunnistavat liiketoimintaansa vaikuttavat aineettomat menestystekijät ja kehittävät niitä tulevaisuudessa aktiivisesti kohdentuen panoksia erityisesti tuote- ja palvelukehitykseen, uusasiakashankintaan sekä henkilöstön osaamisen kasvattamiseen. Uusia ulottuvuuksia yritysten aineettoman pääoman arvontuotantoon tuovat yrityksen imagon ja maineen kehittäminen. Sen sijaan tulevaisuuden villiksi kortiksi jäänee henkilöstön luovuuden ja yrityksen innovatiivisuuden välisen yhteyden täysimittainen ymmärrys ja hyödyntäminen.

LÄHTEET

- Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Carroll, C.E. 2013. The Handbook of Communication and Corporate Reputation. Chichester: John Wiley & Sons Inc.
- Eronen, A. 1999. Henkilöstöinformaatio ja yrityksen arvo. Helsinki: Taloustieto Oy. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos. Sarja B 149.
- Euroopan unioni, 2015. User guide to the SME Definition. [Verkkójulkaisu]. Luxembourg: European Commission. [Viitattu: 19.3.2016]. Saatavana: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/15582/attachments/1/translations/en/renditions/native>
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelupisnekseen: Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Green, A. 2007. Intangible assets in plain business language. The journal of information and knowledge management systems 37 (3), 238-248.
- Green, A. 2008. Intangible asset knowledge. The conjugality of business intelligence (BI) and business operational data. The journal of information and knowledge management systems 38 (2), 184-191.
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: Werner Söderström Oyj.
- Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Kolmas painos. Helsinki: WSOY.
- Harisalo, R. 2013. Palvelutiede- palveluyhteiskunnan uusi mahdollisuus. Teoksessa: Laitinen, I., Harisalo, R. & Stenvall J. Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana: Kansainvälinen vertailu. Tampere: Tampere University Press. 32-54.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hovila, H. & Okkonen, J. 2006. Kokemus organisaation voimavaraksi. Tampere: Tampere University of Technology and University of Tampere. eBRC Research Reports 32.

- Huvio, P. 2014. Osaatko suojata aineettoman omaisuutesi. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Diges Ry. [Viitattu: 8.2.2015]. Saatavana: http://www.prh.fi/stc/attachments/tietoaprhsta/newfolder_4/Diges_aineettomien_oikeuksien_opas.pdf
- IC Partners. 2004. Aineettoman pääoman johtaminen. Työkirja. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: IC Partners Oy. [Viitattu: 19.3.2016]. Saatavana: <https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/aineeton.pdf>
- Jalava, J., Aulin-Ahmavaara, P. & Alanen, A. 2007. Intangible capital in the Finish business sector 1975-2005. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Elinkeinoelämänkeskusliitto. Keskusteluaiheita - Discussion papers No 1103. [Viitattu: 19.3.2016]. Saatavana: <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/2012/09/dp1103.pdf>
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. Strategiakartat: Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen: Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Edita Oyj.
- Kujansivu, P. & Lönnqvist, A. 2006. Aineettoman pääoman tunnistaminen ja kehittäminen liiketoimintaprosessien näkökulmasta: Case Alko Oy. Teoksessa: Juuti, P. (toim.). Henkilöstöjohtamisen tulevaisuusfoorumi, Conference Proceedings, Johtamistaidon opisto. 13 s.
- Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät: Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kukko, M. & Yliniemi, T. 2005. Osaamisen ja tietämyksen hallinnalla kilpailukykyä suomalaisissa suuryrityksissä. Teoksessa: Hovila, H. & Okkonen, J. Asiantuntijatyön suorituskyky. Tampere: Tampere University of Technology and University of Tampere. eBRC Research Reports 24, 53-66.
- Kupi, E., Ilomäki, S-K., Talja, H. Sillanpää, V. & Lönnqvist, A. 2008. Aineettoman pääoman riskienhallinta. Riskit ja riskienhallinnan käytännöt yrityksissä. VTT Working Papers 104. [Verkkajulkaisu]. Espoo: VTT. [Viitattu: 19.3.2016]. Saatavana: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/workingpapers/2008/W104.pdf>
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Oitmäki: JTO-Palvelut Oy.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Mäkäräinen-Suni, I. & Valkokari, K. 2007. Tutkimusalueen historia. Teoksessa: Lönnqvist, A., Blomqvist, K., Hannula, M., Kianto, A., Kärkkäinen, H., Maula M. & Ståhle, P. Tietojohdaminen tutkimusalueena. Tampere: Pilot-kustannus Oy, 19-32.
- Määttä, S. & Ojala, T. 2002. Tasapainoisen onnistumisen haasteet: Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Score Card. Helsinki: Edita Prima Oy.
- OECD. 2013. Supporting Investment in Knowledge Capital, Growth and Innovation. [Verkojulkaisu]. OECDpublishing. [Viitattu: 24.3.2016]. Saatavana: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/industry-and-services/supporting-investment-in-knowledge-capital-growth-and-innovation/introduction-and-overview_9789264193307-4-en#page1
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: Werner Söderström Oyj.
- Pesonen, H. 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor Oy.
- Piekkola, H. 2011a. Aineeton pääoma – Avain menestykseen. [Verkojulkaisu]. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 169. [Viitattu: 28.2.2015]. Saatavana: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-366-0.pdf
- Piekkola, H. 2011b. Intangible Capital: the Key to Growth in Europe. [Verkojulkaisu]. Intereconomics. Economic Trends. 4/2011 (222-228). [Viitattu: 24.3.2016]. Saatavana: <https://www.ceps.eu/system/files/article/2011/07/Intangible%20Capital%20Key%20to%20Growth%20in%20Europe.pdf>
- Piekkola, H. 2014. Tuottavuusmysteeri ja aineeton pääoma - Uutta kasvua etsimässä. [Verkoartikkeli]. Helsinki: Talous ja yhteiskunta 3/2014 (12-17). [Viitattu: 28.2.2015]. Saatavana: <http://www.labor.fi/TjaYpdf/ty32014/ty32014Piekkola.pdf>
- Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. EU: UNIPress.
- Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Publishing Oy.
- Rastas, T. & Einola-Pekkinen, V., 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Roos, G., Fernström, L., Piponius, L. & Rastas T. 2006. Aineeton pääoma: Johdon käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- TeKes. 2010. Aineeton pääoma ja tuotto-odotukset. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: TeKesin katsaus 270. [Viitattu: 19.3.2016]. Saatavana: https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/aineeton_paaoma.pdf
- TEM. 2008. IPR tehokkaaseen käyttöön! Aineksia teollis- ja tekijänoikeuksien strategiaan. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 37/2008. [Viitattu: 19.3.2016]. Saatavana: https://www.edilex.fi/ministerioiden_julkaisut/5675
- TEM. 2013. Yrityskatsaus 2013. Näkökulmia elinkeinopolitiikkaan, yrityksiin ja yrittäjyyteen. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 25/2013. [Viitattu: 19.3.2016]. Saatavana: https://www.tem.fi/files/37613/TEM-jul_25_2013_web_07102013.pdf
- TEM. 2014. Valtioneuvoston periaatepäätös aineettoman arvonnun kehittämishajelmasta. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu: 8.2.2015]. Saatavana: https://www.tem.fi/files/39580/vnp_aineettoman_arvonnun_kehittamisohjelmasta.pdf
- TEM. 2015. Aineeton arvo. talouden uusi menestystekijä. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu: 19.3.2016]. Saatavana: https://www.tem.fi/files/44433/TEM_oppaat_22_2015_Aineeton_arvo_LR_30112015.pdf
- Tilastokeskus. 2008. Toimialaluokitus 2008. [Verkkosivusto]. Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu: 19.3.2016]. Saatavana: <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/index.html>
- Seeman, P., De Log, D., Stucky, S. & Guthrie, E. 2000. Building Intangible Assets: A Strategic Framework for Investing in Intellectual Capital. Teoksessa: Morey, D., Maybury, M. & Thuraizingham, B. Knowledge Management: Classic and Contemporary Works. Cambridge: MIT Press. 85-98.
- Seinäjoen kaupunki. 2013. Seinäjoen kaupunkistrategia 2013-2010. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen kaupunki. [Viitattu: 28.7.2014]. Saatavana: http://www.seinajoki.fi/material/attachments/seinajokifi/seinajoenkaupunki/paatosenteko/6JBKWBEon/Seinajoen_kaupunkistrategia_2013-2020.pdf
- Stenberg, M. 2006. Tieto: Tietojohtamisen arkkitehtuurit. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management – Tietopääoman yrityksen kilpailutekijänä. Ekonomia-sarja. Helsinki: Suomen Ekonomiliitto ja Werner Söderström Oyj.

- Ståhle, P. & Wilenius, M. 2006. Luova tietopääoma - Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Sveiby, K-E. 2001/2010. Methods for Measuring Intangible Assets. [Verkoartikkeli]. Sveiby.com. [Viitattu: 26.3.2016]. Saatavana: <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tuomivaara, S. & Leppänen, A. 2005. Luova asiantuntijatyö ja työssä jaksaminen. Teoksessa: Tuomivaara S., Hynninen, K., Leppänen, A., Lundell, S. & Tuominen, E. Asiantuntijan luovuus koetuksella. Helsinki: Työterveyslaitos, 15-76.
- Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito – Onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Virtainlahti, S. 2011. Hiljainen tietämys ja aineeton pääoma organisaation voimavarana. Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: UNIpress, 30-42.

LIITTEET

LIITE 1 Kilpailukykyä aineettomasta pääomasta -tutkimuskysely

SAATE

Hyvä yrityspäätätjä,

Olet vastaanottanut kyselyn, jolla kartoitetaan aineettoman pääoman merkitystä pienten ja keskisuurten yritysten liiketoiminnassa. Kysely on lähetetty 173 yrityksen päätätjälle Seinäjoen alueella.

Tutkimuksen tilaajana toimii Seinäjoen kaupungin elinkeinoyhtiö Into Seinäjoki Oy. Kyselyn tavoitteena on selvittää, mihin aineettoman pääoman osa-alueisiin yrityksissä tullaan tulevaisuudessa panostamaan ja miten elinkeinoyhtiö voi tukea tätä kehitystyötä. Tutkimus on samalla osa allekirjoittaneen ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintoa ja aineistoa tullaan hyödyntämään tilastollisesti (vastaaminen on anonyymiä) tutkintoon liittyvässä opinnäytetyössä.

Kysely sisältää neljä kysymystä. Vastauksia toivotaan keskiviikkoon 27. huhtikuuta 2016 mennessä. Kooste tuloksista lähetetään kaikille kyselyn vastaanottaneille.

Linkki kyselyyn: <http://bit.ly/1VrF5Vp>

Kiitos jo etukäteen yrityksenne panoksesta!

Parhain terveisin,

Marja Vainionpää

marja.vainionpaa@intoseinajoki.fi

Puh. (040) 531 7208

ESIPUHE

Aineetonta pääomaa ovat yrityksen ei-fyysiset, näkymättömät resurssit, kuten henkilöstön osaaminen (inhimillinen pääoma), asiakas-/ toimittajasuhteet ja tuotebrändit (suhdepääoma) sekä yrityskulttuuri ja liiketoimintaprosessit (rakennepääoma).

Aineeton pääoma on vaikeasti jäljiteltävää ja se muodostaa yritykselle merkittävän erottautumiskeinon ja kilpailuedun markkinoilla.

Vastaamalla seuraavaan neljään kysymykseen annat arvokasta tietoa elinkeinojen kehittämisen tueksi, ja toivottavasti saat myös eväitä yrityksenne aineettoman pääoman ja kilpailukyvyn edelleen kehittämiseen.

TAUSTOITTAVAT KYSYMYKSET

Yrityskoko (liikevaihto, euroa)

1. 0–99 999
2. 100 000–199 999
3. 200 000–399 999
4. 400 000–999 999
5. 1 000 000–1 999 999
6. 2 000 000–4 999 999
7. 5 000 000–9 999 999
8. 10 000 000–19 999 999
9. 20 000 000–49 999 999
10. 50 000 000 tai enemmän

Yrityskoko (henkilöstö, henkeä)

1. 0–4
2. 5–9
3. 10–19
4. 20–49
5. 50–99
6. 100–249
7. 250 tai enemmän

Yrityksen ikä (vuotta)

1. 0-4
2. 5-9
3. 10-14
4. 15-19
5. 20-24
6. 25 tai enemmän

Toimiala (TOL 2008, muokattu)

1. Maa- metsä- ja kalatalous
2. Kaivannaistoiminta
3. Teollisuus
4. Energiahuolto
5. Vesi-, jätevesi ja jätehuolto
6. Rakentaminen
7. Tukku- ja vähittäiskauppa
8. Kuljetus ja varastointi
9. Majoitus- ja ravitsemistoiminta
10. Informaatio ja viestintä
11. Rahoitus- ja vakuutustoiminta
12. Kiinteistöalan toiminta
13. Koulutus- ja henkilöpalvelut
14. Terveys- ja sosiaalipalvelut
15. Muu, mikä? _____

1. AINEETTOMAN PÄÄOMAN MERKITYS

Valitse viisi (5) yrityksellenne tärkeintä aineettoman pääoman tekijää tällä hetkellä ja kolmen vuoden kuluttua:

Tärkeimmät viisi (5)
tällä hetkellä

Tärkeimmät viisi (5)
kolmen vuoden kuluttua

- Henkilöstön kokemus
- Henkilöstön osaaminen
- Henkilöstön luovuus
- Henkilöstön motivaatio
- Henkilöstön sitoutuminen
- Henkilöstön asenteet

- Yrityksen asiakassuhteet
- Yrityksen toimittaja-/alihankkijasuhteet
- Yrityksen T&K-kumppanisuhdet
- Yritysimago ja -maine
- Yrityksen tuote- ja palvelubrändit

- Yrityskulttuuri ja arvot
- Yrityksen prosessit (tilaus-toimitus jne.)
- Yrityksen organisaatorakenteet
- Yrityksen immateriaalioikeudet
- Yrityksen innovatiivisuus

- Muu, mikä: _____
- Muu, mikä: _____
- Muu, mikä: _____

2. AINEETTOMAN PÄÄOMAN TILA

Arvioi yrityksenne aineettoman pääoman tekijöiden tämän hetkistä tilaa:

	Tavoite-tilaa heikempi	Tavoite-tilaa vastaava	Tavoite-tilaa parempi	En osaa sanoa
- Henkilöstön kokemus				
- Henkilöstön osaaminen				
- Henkilöstön luovuus				
- Henkilöstön motivaatio				
- Henkilöstön sitoutuminen				
- Henkilöstön asenteet				
- Yrityksen asiakassuhteet				
- Yrityksen toimittaja-/alihankkijasuhteet				
- Yrityksen T&K-kumppanisuhdet				
- Yritysimago ja -maine				
- Yrityksen tuote- ja palvelubrändit				
- Yrityskulttuuri ja arvot				
- Yrityksen prosessit (tilaus-toimitus jne.)				
- Yrityksen organisaatorakenteet				
- Yrityksen immateriaalioikeudet				
- Yrityksen innovatiivisuus				

3. AINEETTOMAN PÄÄOMAN KEHITTÄMINEN

3.A. Arvioi, miten tulette kohdentamaan inhimillisen pääoman kehittämispanoksia seuraavan kolmen vuoden aikana:

	Panokset vähenevät	Panokset pysyvät ennallaan	Panokset kasvavat	En osaa sanoa
- Henkilöstön osaamisen lisääminen				
- Uusien rekrytointien tekeminen				
- Osaamisen hankinta yrityksen ulkopuolelta				
- Henkilöstön luovuuden kasvattaminen				
- Henkilöstön vaihtuvuuden pienentäminen				

3.B.Arvioiden, miten tulet kohdentamaan suhdet pääoman kehittämispäätöksiä seuraavan kolmen vuoden aikana:

	Panokset vähenevät	Panokset pysyvät ennallaan	Panokset kasvavat	En osaa sanoa
- Asiakastyytyväisyyden lisääminen				
- Uusien asiakkaiden hankinta				
- Toimittaja/alihankkijasuhteiden kehittäminen				
- T&K-kumppanisuhdeiden kehittäminen				
- Yritysimagon ja maineen kehittäminen				
- Tuote- ja palvelubrändien kehittäminen				

3.C.Arvioiden, miten tulet kohdentamaan rakenteellisen pääoman kehittämispäätöksiä seuraavan kolme vuoden aikana:

	Panokset vähenevät	Panokset pysyvät ennallaan	Panokset kasvavat	En osaa sanoa
- Yrityskulttuurin ja arvojen kehittäminen				
- Toimintaprosessien kehittäminen				
- Organisaatorakenteen kehittäminen				
- Tiedon hankinnan ja käytön tehostaminen				
- Nykyisten tuotteiden/palveluiden kehittäminen				
- Uusien tuotteiden / palveluiden kehittäminen				

4. AINEETTOMAN PÄÄOMAN KEHITTÄMISEN MOTIIVIT

Mitä hyötyä tavoittelette ensisijaisesti aineettoman pääoman kehittämisellä?

- Kustannussäästöjä / Kannattavuuden parantumista
- Liikevaihdon lisäämistä
- En osaa sanoa

Terveisiä kyselyä toteuttajalle ja toiveita Into Seinäjoki Oy:lle aineettoman pääoman kehittämiseen liittyen: