

Policy Brief: Aineettomuus

Aineeton pääoma ja arvonluonti -projektin yhteenveto

Aineeton pääoma ja sen johtaminen.

Tieto ja osaaminen ovat yhä voimakkaammin yritysten suorituskyvyn perusta. Näin ollen aineeton pääoma ja kyky johtaa tietämystä ovat yrityksille ensiarvoisen tärkeitä ja niiden ymmärtäminen on ratkaisevaa niin yritystason kuin kansallisenkin kilpailukyvyn edistämiseksi. Tätä varten tarvitaan näkemystä sekä suomalaisten että muiden maiden yritysten aineettoman pääoman nykytasosta.

Miten julkinen sektori voisi edistää näiden vahvistamista ja hyödyntämistä? Entä mitä yritysten tulisi tehdä?

Tässä tutkimushankkeessa pureuduttiin yritysten aineettomaan pääomaan sekä sen johtamismekanismiin. Aikaisemmat tutkimukset ovat keskittyneet tarkastelemaan joko aineetonta pääomaa yrityksen resurssina tai tiedon johtamista, mutta näitä kahta näkökulmaa ei aiemmin ole juurikaan yhdistetty. Hanke tuotti ajankohtaista tietoa molempien asioiden nykytilasta ja tärkeimmistä kehittämiskohteista suomalaisissa yrityksissä. Hankkeessa myös verrattiin Suomen tilannetta viiteen muuhun maahan. Aineettoman pääoman osatekijät jaoteltiin seitsemään kategoriaan ja tietojohdamisen käytännöt kymmeneen kategoriaan. Näiden asioiden nykytasoa tutkittiin Suomen lisäksi Espanjassa, Kiinassa, Serbiassa, Venäjällä sekä Italiassa. Kokonaisuudessaan aineisto koostuu yhteensä 804 yrityksestä eri toimialoilta.

Hankkeen nimi:

Tutkimusprojekti
"Aineeton pääoma ja arvonluonti"

Aineettoman pääoman osalta suomalaisten yritysten henkilöstö on vertailumaita osaavampaa ja asiantuntevampaa. Lisäksi luottamus pääoma on erityisesti suomalainen ilmiö ja suomalaisyritysten vahvuus. Tarkasteltaessa tietojohdamisen käytäntöjä näyttää siltä, että suomalaisissa yrityksissä osaavien ihmisten rekrytointi ja osaamisen kehittäminen ovat vertailumaita korkeammalla tasolla. Sen sijaan Suomessa ei ole kyetty luomaan tiedon jakamiseen motivoivia palkitsemisjärjestelmiä. Tulokset kertovat myös, että Suomen, kuten myöskään vertailumaiden yritykset, eivät ole täysin ymmärtäneet osaamisen ja tiedon roolia yrityksen strategisessa johtamisessa.

Tekijät

(aakkosjärjestyksessä):

Henri Inkinen
Aino Kianto
Paavo Ritala
Mika Vanhala

Tulosten perusteella keskeisenä suomalaisen innovaatiopolitiikan haasteena, ja mahdollisuutena erottua vertailumaista, olisi ymmärtämisen lisääminen tiedon ja osaamisen roolista strategisessa johtamisessa. Tähän pystytään vastaamaan tietojohdamisen osaajien koulutuksella. Suomalaisyritysten haasteena onkin aineettoman pääoman tietoinen johtaminen. Myös tietojohdamista tukevien palkitsemisjärjestelmien sekä yrityksissä jo olevan henkilöstöpotentiaalin hyödyntäminen ovat keskeisiä suomalaisyritysten haasteita.

Lappeenranta University of
Technology,
Technology Business
Research Center



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

TBRC Technology Business
Research Center

KÄSITTEET

Aineeton pääoma muodostuu yrityksen tiedosta ja osaamisesta, sen suhteista asiakkaisiin ja kumppaneihin, yrityskulttuurista ja muista ei-materiaalisista voimavaroista. Tästä näkökulmasta on tärkeää arvottaa yrityksen aineettomia omaisuuksia, laadullisia ominaisuuksia ja tämänhetkisiä asiantiloja.

Tietojohdamisen käytännöt ovat niitä prosesseja, hyödyntämistapoja ja johtamiskeinoja, joilla aineetonta pääomaa voidaan hyödyntää. Käytännönäkökulma on aktiivinen ja prosessuaalinen ja korostaa tekemistä ja toimintaa resurssien arvottamisen sijaan.

**Yritysten suorituskyky
perustuu aineettomaan
pääomaan ja kykyyn
johtaa tietoa**

Arvoa luodaan nykypäivänä yhä enemmän aineettomien, ei-materiaalisten voimavarojen avulla ja aineettomasta pääomasta on tullut yritysten tärkein resurssi. Esim. henkilöstön osaaminen, suhdeverkostojen hallitseminen ja tehokkaat tietojärjestelmät toimivat useille yrityksille tärkeimpinä suorituskyvyn lähteinä kuin vaikkapa raaka-aineet ja laitteistot. Aiemmat tieteelliset tutkimukset ovat lähes yksimielisesti todenneet, että aineettomalla pääomalla on joko suora tai epäsuora positiivinen vaikutus yritysten suorituskykyyn.

Aineeton pääoma jaotellaan perinteisesti kolmeen erään: inhimillinen pääoma, rakenteellinen pääoma ja suhdepääoma. Tässä projektissa lähtökohtamme oli kuitenkin se, että saamme tarkempia tuloksia ja kykenemme antamaan osuvampia suosituksia jakamalla aineettoman pääoman useampiin eriin. Lukuisat tutkijat ovat samaa mieltä kanssamme, sillä he ovat suositelleet näkökenttää laajennettavaksi kolmen perinteisen pääomaerän ulkopuolelle. Projektin aikana tehdyn laajan kirjallisuuskatsauksen sekä suoritettujen tilastollisten analyysien perusteella olemme päätyneet jakamaan yrityskohtaisen aineettoman seuraavaan seitsemään kategoriaan:

- sisäinen suhdepääoma (yhteistyö ja yhteisymmärrys organisaation eri yksiköiden välillä)
- ulkoinen suhdepääoma (yhteistyö ja yhteisymmärrys organisaation ulkoisten sidosryhmien kanssa)
- rakenteellinen pääoma (tietojärjestelmät, työkalut, tilat, tietokannat, dokumentoitu tieto)
- henkilöstön osaaminen (ammattitaito, motivaatio, asiantuntemus)
- uudistumiskyky (organisaation ja sen henkilöstön kyky hankkia uusia kyvykkyyksiä ja taitoja)
- luottamuspääoma (organisaation sisäisissä ja ulkoisissa suhteissa vallitseva luottamuksen ilmapiiri)
- yrittäjyyspääoma (henkilöstön harkittujen riskien ottaminen ja kyky tunnistaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia)

Toisaalta jotta yritys pystyisi hyödyntämään em. aineettoman pääoman osa-alueita parhaalla mahdollisella tavalla, sen tulee osata johtaa niitä. Eli jos halutaan ymmärtää yritysten kykyä luoda tiedon avulla arvoa, on tarkasteltava aineettoman pääoman lisäksi myös tiedon johtamisen käytäntöjä. Näillä tarkoitetaan suunnattuja ja tarkoitushakuisia liikejohdon toimia, joilla pyritään maksimoimaan aineettoman pääoman vaikutus yrityksen suorituskykyyn ja kykyyn luoda arvoa. Projektissa suoritettujen kirjallisuuskatsauksen ja asiantuntijahaastatteluiden sekä kerätyn aineiston perusteella suoritettujen tilastollisten analyysien pohjalta olemme jakaneet tietojohtamisen käytännöt kymmeneen kategoriaan:

- esimiestyö (esim. kannustaminen tiedon jakamiseen ja olemassa olevan tiedon kriittiseen tarkasteluun)
- tiedon suojaaminen (muodolliset ja epämuodolliset keinot strategisesti tärkeän tiedon suojaamiseksi)
- tiedon strateginen johtaminen (strategian suunnittelu ja kehittäminen osaamisen ja tiedon pohjalta)
- rekrytointiin liittyvät henkilöstöjohtamisen (HRM) käytännöt tiedon ja osaamisresurssien johtamiseksi
- osaamisen kehittämiseen liittyvät HRM-käytännöt tiedon ja osaamisresurssien johtamiseksi
- kehityskeskustelut eli suoritusten arviointiin liittyvät HRM-käytännöt
- palkitsemiseen liittyvät HRM-käytännöt tiedon ja osaamisresurssien johtamiseksi
- oppimiskäytännöt (tapoja, joilla tietoa ja osaamista siirretään, kerätään ja hyödynnetään)
- IT-käytännöt (mm. tietojärjestelmien hyödyntäminen kommunikaatiossa, tiedon etsinnässä, analysoinnissa sekä keräämisessä)
- työn organisointi (työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon, henkilöstön välisen vuorovaikutuksen edistäminen sekä moninaisen asiantuntemuksen yhdistely)

Aineisto

**Aineisto koostui 804
yli 100 henkeä
työllistävästä yrityksestä
viidessä maassa.**

Aineistoa kerättiin Suomen lisäksi viidestä muusta maasta (Espanja, Kiina, Serbia*, Venäjä sekä Italia). Otokseen sisällytettiin läpi toimialojen yli 100 henkeä työllistävä yritykset. Suomalainen aineisto kerättiin syys-marraskuussa 2013 ja vastauksia saatiin 259 yrityksestä, vastausprosentin ollessa 17,2. Muista maista aineisto on kerätty tammi-joulukuussa 2014, vastaajamäärien vaihdellessa Serbian 80 Espanjan 180 vastaukseen. Haastatteluissa yksi vastaaja (yleensä henkilöstöasioista vastaava johtaja tai päällikkö) yritystä kohden arvioi esitettyjä väittämiä asioiden nykytilasta asteikolla 1 (täysin eri mieltä) - 5 (täysin samaa mieltä). Näin saatiin vastaajien näkemys siitä, millä tasolla aineettomaan pääomaan sekä tietojohtamiseen liittyvät asiat heidän yrityksissään ovat.

* Serbia ei ole mukana esitettävissä kuvaajissa vähäisen vastaajamäärän vuoksi

Luottamus on ”Suomen juttu”

Suomi kärkimaiden joukossa osaavan henkilöstön osalta.

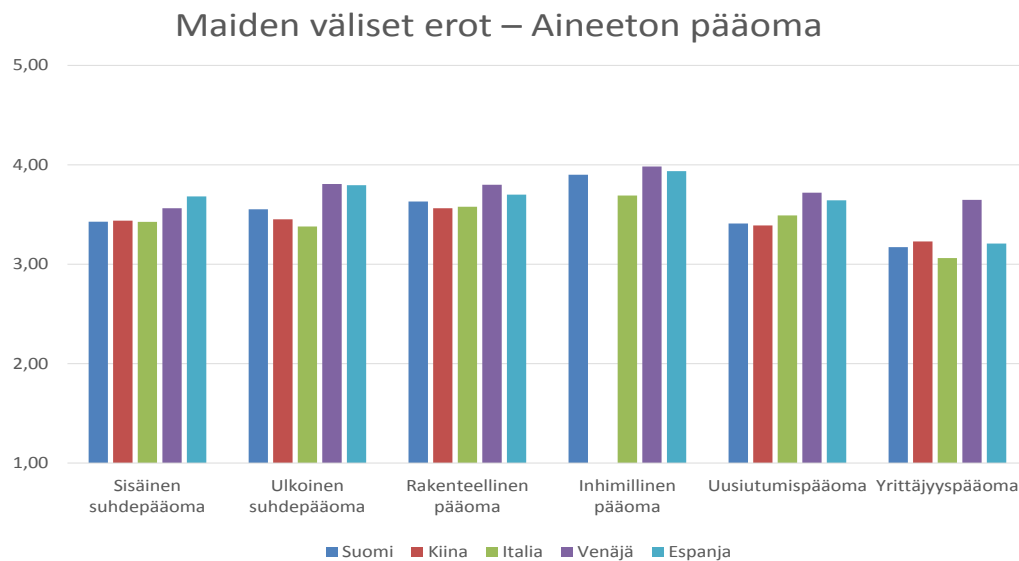
Tulokset

Suomi jäi lähes kaikkien aineettoman pääoman komponenttien osalta merkittävästi kärjen taakse. Ainoastaan henkilöstön osaamisen osalta, jossa Suomi on sijoittunut myös aikaisempien tutkimusten mukaan maailman kärkimaiden joukkoon, oltiin kärkijoukoissa.

Kauimmaksi kärkimaista suomalaiset yritykset jäivät yrittäjyyspääoman, uusiutumispääoman ja ulkoisen suhdepääoman osalta.

Luottamuspääoma näyttäisi tulosten valossa olevan suomalainen ilmiö (joten sen osalta ei voitu tehdä maiden välistä vertailua). Tämä vahvistaa käsitystä suomalaisesta luottamusyhteiskunnasta. Suomalaisissa yrityksissä luottamus nähdään selkeästi omana ilmiönään eikä sitä muiden maiden tapaan sekoiteta yhteistyösuhteisiin ylipäänsä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että suomalaisissa yrityksissä luottamusta voidaan helpommin myös rakentaa ja analysoida.

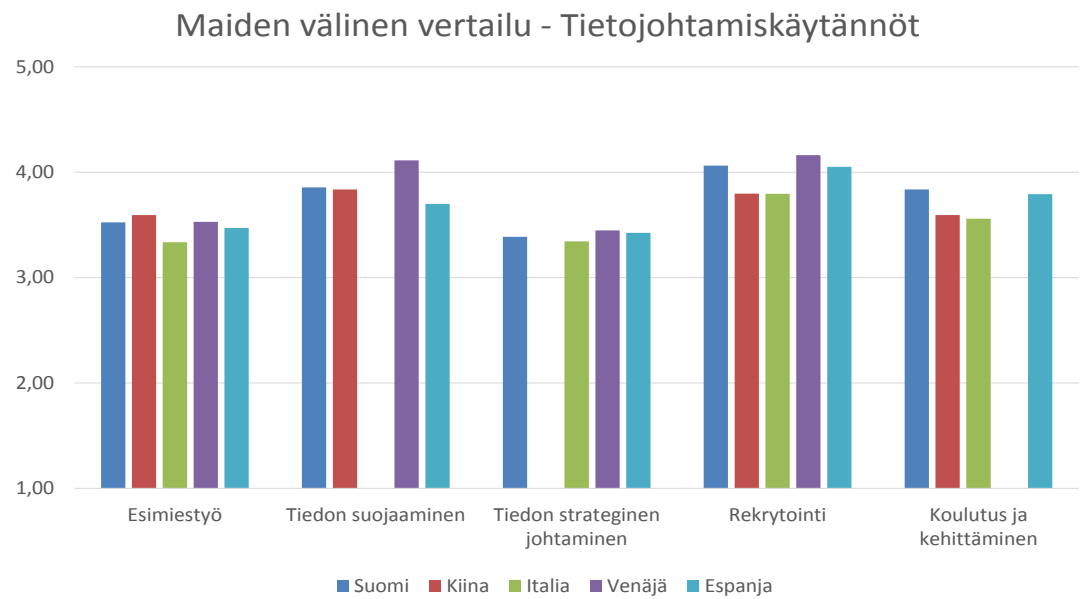
Kuva 1. Aineeton pääoma (asteikko 1-5)



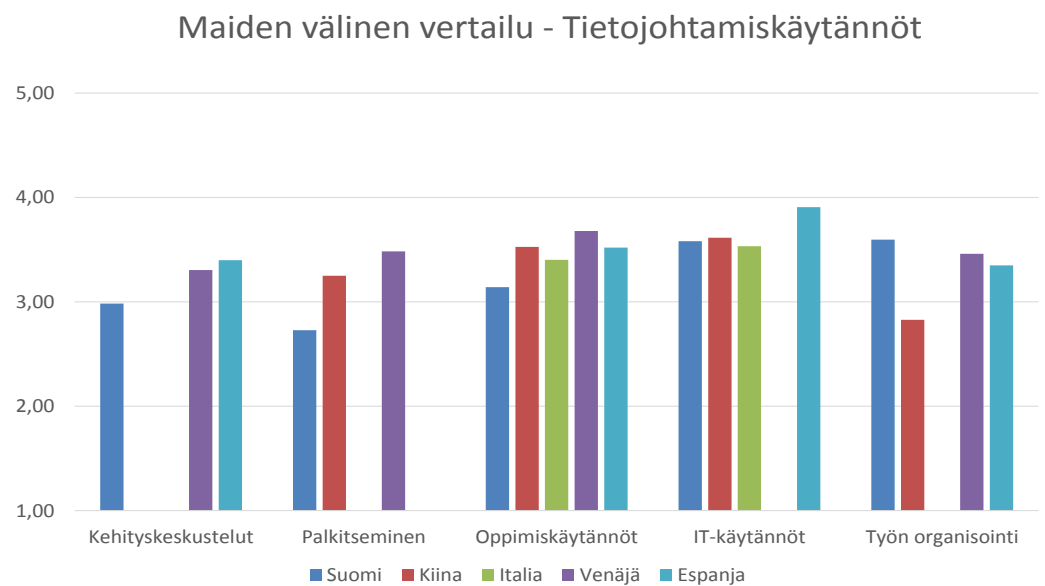
Suomi on kärkisijoilla osaavien ihmisten rekrytoinnissa sekä henkilöstön osaamisen kehittämisessä.

Tietojohtamisen käytäntöjen osalta suomalaisilla yrityksillä on sekä selkeitä vahvuuksia että heikkouksia. Ehdottomiin vahvuuksiin kuuluvat henkilöstön rekrytointi, koulutus ja kehittäminen sekä työn organisointi. Vastaavasti tietojohtamista tukevat kehityskeskustelut sekä palkitsemis- ja oppimiskäytännöt ovat suomalaisyritysten heikkouksia.

Kuva 2. Tietojohtamisen käytännöt (asteikko 1-5)



Kuva 3. Tietojohtamisen käytännöt (asteikko 1-5)



**Tietojohtamis-
käytäntöjen vaikutus
innovaatiokykyyn**

Tulosten mukaan suomalaiset yritykset kykenevät vaikuttamaan innovaatiokykyynsä erityisesti panostamalla tiedon ja osaamisen strategiseen johtamiseen, palkitsemiskäytäntöihin sekä tietojohtamista tukeviin IT-käytäntöihin. Huolenaiheena kuitenkin on, että suomalaiset yritykset käyttävät rajallisesti tietojohtamista tukevaa palkitsemista. Tämä kuitenkin on eräs tehokkaimmista tavoista vaikuttaa innovaatiokykyyn.

Puolestaan liiallinen keskittyminen uusien työntekijöiden rekrytointiin voi vaikuttaa negatiivisesti yrityksen innovaatiokykyyn. Tämän voidaan nähdä johtuvan siitä, että uudet työntekijät, jotka ovat yleensä eri alojen asiantuntijoita, tarvitsevat aikaa sopeutua, oppia ”talon tavoille” ja verkostoitua ennen kuin pystyvät aloittamaan uusien ideoiden kehityksen ja toteuttamisen. Myös oppimiskäytännöillä on, ehkä yllättäen, negatiivinen vaikutus innovaatiokykyyn. Tälle on kuitenkin looginen selitys: kokemusperäisten parhaiden käytäntöjen kerääminen ja levittäminen, mentorointi ja työhön tutustuttaminen eivät toimi innovaatioita tukevinä käytäntöinä, koska ne keskittyvät lähinnä olemassa olevan ja kenties vanhentuneen tiedon hyödyntämiseen.

**Aineettoman pääoman
vaikutus innovaatio- ja
kilpailukykyyn**

Suomalaisten yritysten keskuudessa sisäinen ja ulkoinen suhdettäoma tukevat vahvasti innovatiivisuutta. Huolenaiheena on kuitenkin se, että tulostemme mukaan yrityksemme ovat näiden osa-alueiden suhteen heikompia kuin yritykset vertailumaissa. Toinen huolenaihe on se, että tulosten mukaan korkea henkilöstön osaaminen johti heikompaan innovatiivisuuteen. Näin ollen suomalaisyritysten käytössä oleva suurempi ja paremmin koulutettujen työntekijöiden määrä ei yksinomaan auta innovaatiokyvyssä. Tarvitaan myös pehmeitä tekijöitä, kuten luottamuspääomaa.

Puhuttaessa taloudellisesta kilpailukyvyistä sisäinen suhdettäoma sekä luottamuspääoma edesauttavat merkittävästi suomalaisyrityksiä. Tässä huolenaiheena on kuitenkin jälleen sisäisen suhdettäoman alhainen määrä suhteessa vertailumaihin.

Yhteenvetona voidaan todeta, että aineeton pääoma tukee merkittävästi yritysten innovaatiokykyä. Erityisesti yritykset, jotka ovat korkealla tasolla sekä henkilöstön osaamisessa että luottamuspääomassa ovat vahvoja innovaatiokyvyssä. Puolestaan yritykset, joissa on sekä alhainen uusiutumiskyky että yrittäjyysepääoma ovat heikkoja luomaan innovaatioita.

**Aineettoman pääoman
vertailu: Suomi ja
Espanja**

Vertailtaessa piirteiltään kahta täysin erilaista maata, Suomea ja Espanjaa, huomattiin mielenkiintoisia eroja. Yleisesti ottaen aineeton pääoma on korkeammalla tasolla korkean kuin matalan teknologian yrityksissä. Kuitenkaan korkean teknologian yrityksissä ei ollut maakohtaisia eroja. Voidaankin sanoa, että maakohtaiset tekijät eivät vaikuta korkean teknologian yritysten kohdalla aineettomaan pääomaan. Tämä johtuen siitä, että tällaiset yritykset ovat joka maassa kansainvälisiä ja verkottuneita toimijoita, jolloin aineeton pääoma ei ole maahan sidottua.

Puolestaan matalan teknologian yritysten välillä oli maakohtaisia eroja, jotka ovat selitettävissä sosiokulttuurillisilla tekijöillä. Tulosten mukaan Espanjassa on paljon suhdettäomaa ja Suomessa taas enemmän henkilöstön osaamista.

Tarkasteltaessa korkean ja matalan teknologian yrityksiä maakohtaisesti havaittiin, että Espanjassa teknologian aste vaikuttaa aineettomaan pääomaan. Siellä aineeton pääoma on korkeammalla tasolla korkean kuin matalan teknologian yrityksissä. Suomessa taas nämä sektorit olivat samankaltaisia ilman toimialakohtaisia erityispiirteitä.

Projektin tuoma uusi ymmärrys

Palkitseminen ja olemassa olevan potentiaalın hyödyntäminen tärkeää

- Aineeton pääoma on rakenteeltaan lähes samanlainen tutkituissa maissa
 - Ainoastaan luottamuspääoma esiintyy omana käsitteenään vain Suomessa
- Tietojohtamisen käytännöissä on enemmän maakohtaista vaihtelua
 - Esimiestyö, rekrytointi ja oppimiskäytännöt esiintyvät kaikissa maissa
 - Kehityskeskustelut ja palkitseminen vain muutamassa maassa
- Tietojohtamista tukeva palkitseminen on eräs tehokkaimmista tavoista vaikuttaa innovaatiokykyyn.
- Pelkästään uusien rekrytointien sijaan on varmistettava myös olemassa olevien työntekijöiden potentiaalın hyödyntäminen
- Tiedon johtamisessa kaikki ei sovi kaikille
 - Otettava huomioon sekä yrityskulttuuri että kansallisen kulttuurin erityispiirteet

Kansallisia toimenpidesuosituksia

Suomelle kilpailuetua tiedon johtamisen osaamisesta sekä laadukkaasta koulutuksesta ja osaavasta työvoimasta

- Suomen panostettava tiedon johtamisen osaamisen koulutukseen sekä ammatillisen että akateemisen koulutuksen keinoin.
- Laadukas koulutus ja osaava työvoima ovat edelleen Suomen kilpailuvaltti. Panostusta näihin lisättävä, ei vähennettävä, ja tasoa edelleen kehitettävä, jotta etumatka muihin maihin säilyy.
- Yrittäjämäiseen toimintaan on kannustettava. Tämä voi tapahtua mm. koulutuspoliittisin keinoin, innovaatiotoiminnan riskirahoituksella tai uusien rohkeiden avausten tukemisella.
- Suomalaista osaamis- ja luottamusyhteiskuntaa on hyödynnettävä voimakkaammin mm. kansallisen tason markkinoinnissa ja viestinnässä.

Yritystason toimenpidesuosituksia

Tiedon strategisen arvon ymmärtäminen ensiarvoisen tärkeää

- Yritysten tulee huomioida tiedon ja osaamisen rooli strategisessa johtamisessa, sillä aineetonta pääomaa on johdettava tietoisesti ja systemaattisesti.
- Tietojohtamista tukevaa palkitsemista on lisättävä, sillä tämä vaikuttaa merkittävästi esim. innovaatiokykyyn.
- Rekrytointien sijaan on keskityttävä olemassa olevan potentiaalın hyödyntämiseen.
- Innovatiivisuuden tukemiseksi yrityksiin on luotava ilmapiiri, jossa yksilöt uskaltavat tehdä aloitteita ja itsenäisiä päätöksiä.

Tarkempi lukeminen

Cabello-Medina, C., López-Cabrales, A. & Valle-Cabrera, R. 2011. Leveraging the Innovative Performance of Human Capital through HRM and Social Capital in Spanish Firms. *International Journal of Human Resource Management* 22(4), 807-828.

Corrado, C., Hulten, C. & Sichel, D. (2005): Measuring Capital and Technology: An Expanded Framework in Measuring Capital in the New Economy, National Bureau of Economic Research, 11–46

Delgado-Verde, M., Navas-López, J.E., Cruz-González, J. & Amores-Salvadó, J. 2011. Radical Innovation from Relations-Based Knowledge: Empirical Evidence in Spanish Technology-Intensive Firms. *Journal of Knowledge Management* 15(5), 722-737.

Edvinsson, L. & Malone, M. 1997. *Intellectual Capital: Realising Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower.* Harper Collins, New York, NY.

González-Loureiro, M. and P. F. Dorrego. 2012. "Intellectual Capital and System of Innovation: What really Matters at Innovative SMEs." *Intangible Capital* 8 (2): 239-274.

Grant, R. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17, 109-22.

Jalava, J., Aulin-Ahmavaara, A. & Alanen, A. (2007) Intangible capital in the Finnish business sector 1975-2005. ETLA discussion papers No. 1103.

Kamukama, N., Ahiauzu, A. & Ntayi, J.M. 2011. Competitive Advantage: Mediator of Intellectual Capital and Performance. *Journal of Intellectual Capital* 12(1), 152-164.

Kianto, A., Ritala, P., Spender, J.C. and Vanhala, M. 2014. The interaction of intellectual capital assets and knowledge management practices in organizational value creation. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 15 No. 3, 362-375.

Leitner, K-H. 2011. The Effect of Intellectual Capital on Product Innovativeness in SMEs. *International Journal of Technology Management* 53(1), 1-18.

Lin, C. & Edvinsson, L. (2011) *National intellectual capital: A comparison of 40 countries,* Springer.

Stewart, T. 1997. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations.* Doubleday, New York.

Stähle, P., Stähle, S. & Lin, C. (prosessissa), *Towards Measuring Economic Impact of Intangible Capital: Results based on a New Production Function.*

Sveiby, K.E. 1997. *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets.* Berrett-Koehlen, New York, NY.