

**TIETOPÄÄOMA-AJATTELU  
JA  
SEN SOVELTAMINEN  
ASiantuntijayrityksessä**

**PAAVO LINTULA**

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA  
YRITYSSTRATEGIAT  
PROFESSORI JUHA NÄSI**

**TOUKOKUU 2000**

**Paavo Lintula**

**Tietopääoma-ajattelu ja sen soveltaminen asiantuntijayrityksessä**

Yritysstrategiat

Pro gradu-tutkielma

Toukokuu 2000

110 sivua, 30 kuvaa, 8 taulukkoa

**Tiivistelmä**

Tutkimuksen tarkoituksena oli: (1) selvittää tietopääoma-ajattelun käsitteet ja arvioida siihen perustuvien sovellusten käyttöä yrityksen ohjaus- ja johtamisvälineenä, (2) luoda asiantuntijayrityksen tietopääoma-ajattelulle viitekehys ja (3) demonstroida tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset esimerkkiyritykselle (mainostoimistolle) laadittavalla tietopääomamallilla ja –mittaristolla, jota käytetään johtamisen välineenä.

Tutkimuksen johto-ajatuksena, punaisena lankana, oli löytää tietopääomakäsitteistön avulla uudenlainen näkökulma tavanomaiseen hokemaan henkilöstöstä yrityksen tärkeimpänä voimavarana. Johtoajatuksen taustalla oli tutkimuksen otsikkoon sisältyvä sisäänrakennettu oletus keskittymisestä asiantuntijayritykseen. Punaista lankaa sävyttää alusta loppuun asti tietynlainen skeptisyys: Onko tietopääomaoppi 90-luvun ”fad”, joka ei kannu muutamia bestsellereitä, suurkonferensseja ja konsulttiyritysten äkkirahastusta pitemmälle?

Kyseessä oli lähinnä käsiteanalyttinen tutkimus, joka perustui laajaan kirjalliseen materiaaliin, jossa internet-aineiston osuus on huomattava. Lähdeluettelon paisuminen nelisivuiseksi johtuu siitä, että kirjoittajat ovat käsitelleet aihetta hyvin samanlaisesti – erilaiset näkemykset ja terävät kannanotot oli poimittava sieltä täältä. Aiheen ajankohtaisuutta kuvaa se, että suurin osa lähteistä on muutamalta viime vuodelta. Tutkimuksessa oli käytännön esimerkkinä mainostoimisto, jolle tutkimuksessa laadittiin tietopääomamalliin perustuvan ohjaus- ja johtamisjärjestelmän runko.

Tutkimus antoi jo johtoajatusta sävyttäneeseen skeptisyyteen vastauksen: Tietopääoma-ajattelu ja siihen perustuvat järjestelmät ovat hyvin helposti ”fad” varsinkin, jos konsulttien monistamia sovelluksia otetaan käyttöön ottamatta huomioon yrityksen aina ainutkertaista kontekstia. Lähdeaineistosta kävi hyvin selkeästi ilmi pääsuuntauksat ja niiden painopisteet: pohjoismainen suuntaus, joka kyllä on tieto- ja ihmiskeskeinen, mutta alueen uranuurtajien henkilökohtaisten kiinnostuksen kohteiden takia uhkaa usein pelkistyä tietopääomalaskelmiksi ja sitä kautta yhdeksi uudeksi valvonnan välineeksi; amerikkalainen suuntaus, joka on informaatio- ja järjestelmäkeskeinen painottuen informaation hankkimiseen, varastointiin, käsittelyyn ja jakamiseen.

Tutkimus osoitti, että tietopääoma-ajattelu voi tuoda arvokkaan täydennyksen ainakin asiantuntijayrityksen toiminnan ohjaukseen, jos yrityksen kontekstin olennaiset elementit tiedostetaan. Miltei kaikissa lähteissä nähtiin yrityksen kulttuuri – ja sen elementeistä erityisesti luottamus – tietopääoma-ajattelun kriittisimmäksi elementiksi.

**Avainsanat:** asiakaspääoma, asiantuntijayritys, intellectual capital, konteksti, kulttuuri, luottamus, mittarit, osaaminen, rakennepääoma, tietopääoma, yksilöpääoma

## Sisältö

1	Johdanto .....	3
1.1	Aiheen valinta ja tarkentuminen .....	3
1.2	Johtoajatus .....	4
2	Tutkimuksen tausta .....	5
2.1	Tietopääoma – muotioppi .....	5
2.2	Ilmiön taustalla .....	7
2.3	Tietopääoma-ajattelun vaiheet .....	9
2.4	Konrad-ryhmä .....	11
2.5	Ajattelun lähtökohta .....	12
2.6	Tietopääoman käsite .....	13
2.7	Pääsuuntaukset .....	14
2.8	Tutkimuksen määritelmä .....	15
3	Tutkimusongelma ja tutkimuksen rakenne .....	17
3.1	Tutkimusongelma .....	17
3.2	Tutkimuksen luonne .....	17
3.3	Tutkimuksen oletukset ja rajaukset .....	18
3.4	Terminologia .....	20
4	Tietopääoma-ajattelun perusteet ja arviointi .....	22
4.1	Luokittelu .....	22
4.2	Yleisimmät luokittelut .....	23
4.3	Roos ym. ....	27
4.4	Tietopääoman mittaaminen .....	33
4.5	Tietopääoma strategisen ajattelun kehityksessä .....	51
4.6	Käytännön kokemuksia .....	52
4.7	Tietopääoma-ajattelun kriittiset kohdat .....	57
5	Tietopääoma-ajattelu asiantuntijayrityksessä .....	70
5.1	Asiantuntijayritys .....	70
5.2	Johtaminen .....	75

5.3	Asiantuntijayrityksen tietopääomaproessi.....	79
5.4	Asiantuntijayrityksen tietopääomakonsepti.....	84
6	Tietopääoma-ajattelu mainostoimistossa: yritysesimerkki .....	89
6.1	Kohdeyritys.....	89
6.2	Kehittämisohjelma.....	90
6.3	Mainoskenttä Oy:n tietopääomakonsepti.....	92
6.4	Mittaristo – tietopääomakonseptin yhteenveto .....	95
6.5	Talouden tunnusluvut.....	96
6.6	Mittarit ja strategiset menestystekijät .....	97
7	Tarkastelu.....	99
7.1	Johtojatous ja tutkimusongelma.....	99
7.2	Tutkimustapa .....	99
7.3	Johtopäätökset.....	100
7.4	Jatko.....	103
7.5	Lopuksi .....	104
	Lähteet.....	105
	Kuvaluettelo .....	109
	Taulukkuuettelo .....	110



# 1 Johdanto

## 1.1 Aiheen valinta ja tarkentuminen

”Yrityksen tärkein voimavara on henkilöstö”. Tämä hokema jatkaa elämäänsä juhlapuheissa ja henkilöstölehdissä. Näyttää kuitenkin siltä, että kovin vakavasti otettava se ei edelleenkään ole. Joka viikko saadaan tiedotusvälineistä kuulla tai nähdä, millä tavalla yritykset ”tärkeintä voimavaraansa” kohtelevat – tiedotusvälineistä se myös usein ensiksi saa tiedon rakennejärjestelyistä, uudelleen suuntaamisesta, toiminnan keskittämisestä yms. toimenpiteistä, joilla ei kovin arvokkaasti eikä arvostavasti ”tärkeintä voimavaraa” kohdella. Suurin odotuksin melkein kolmekymmentä vuotta sitten säädetty yhteistoimintalakikin on pelkistynyt ”tärkeimmän voimavaran” irtisanomismenettelyn muotomääräyksiksi.<sup>1</sup>

Ristiriita puheiden ja tekojen välillä on kiusannut kauan. Suomalaisen pienehkön asiantuntijayrityksen toiminnassa mukana olevana tärkeimmän voimavaran ”mysteeri” alkoi askarruttaa yhä enemmän – asiantuntijayrityksessä kun muita voimavaroja ei juuri ole. Professori *Markku Lahdenpää* suositti harkittavaksi teemaa gradun aiheeksi vuoden 1998 lopulla: ”Henkinen pääoma, henkiset voimavarat, intellectual capital, tietopääoma. Mitä ne oikein ovat? Voidaanko ne kuvata, analysoida ja ymmärtää siten, että ne voidaan myös mitata? Ja jos voidaan, kuinka yritys voi käyttää tuloksia hyväkseen? Kun tutkimuksen demonstroi mainostoimistokonseptilla, siitä voi olla käytännön hyötyäkin.”

Aiheeseen tutustuminen vei aikaa kuviteltua enemmän. Jo aineiston löytäminen ja hankkiminen oli oma ongelmansa: Vaikka tämän ns. henkisen pääoman mittareita on aikaisemminkin monissa muodoissa laskentatoimessa kehitetty ja liikkeenjohdossa käytetty, tietopääoma kokonaiskäsitteenä on varsin uusi. Suurin osa tutkimuksen lähdemateriaalista onkin muutamalta viime vuodelta, eikä ole juurikaan kirjastoihin ehtinyt.

---

<sup>1</sup> Tutkimusajankohdan parina viikkona lokakuussa 1999 Helsingin Sanomissa oli seuraavia uutisia: ”Työntekijät marssivat ulos Konalassa” – Hartwallin työntekijät kuulivat radion aluelähetystä, että heidän työpaikkansa lopetetaan Helsingissä. ”Leonia aloittaa pankkipalvelut R-kioskeissa” – Leonian oma henkilökunta ei tiennyt asiasta mitään. ”Kova leikkuri tulee käymään. Eikö tämä ahneuden taso jo voisi riittää. Isot miehet pelaa meidän työpaikoillamme” – Pohjolan luottamushenkilöt luettuaan lehtiin vuotaneen tiedon, että 2800 ihmisen yrityksen pääomistaja vaihtuu.

Tietopääoma ja sen mittaaminen asiantuntijayrityksissä oli pitkään työnimenä, mutta alustavaan jäsentelyyn ja selostuksiin tutustuttuaan professori *Juha Näsi* ehdotti lokakuussa 1999 konseptuaalisempaa käsittelytapaa: ”Tietopääoma-ajattelu ja sen soveltaminen asiantuntijayrityksessä”.

Suunnan oikaiseminen oli aiheellinen: Osoittautui, että ainakin tutkijalle antoisimmaksi muodostui prof. Näsin tarkoittama tietopääoma-ajattelun ”obduktio”: Tietopääoma, Knowledge Management, Intellectual Capital, Balanced Scorecard. Suurta huutoa olevia asioita, mutta ovatko ne vain pelkkä ”fad”? Sekä Näsi että Lahdenpää lausuvat ääneen tämän skeptisen ajatuksen.

## 1.2 Johtojatus

Johtojatus alkoi muotoutua seuraavista kysymyksistä:

- Eikö sanonnassa ”yrityksen tärkein voimavara on henkilöstö” viimeisen sanan pitäisi olla genetiivissä; ts. yrityksen tärkein voimavara on *henkilöstön*, joka antaa voimavaroja yrityksen käyttöön kirjoittamattoman sopimuksen mukaan?
- Syntyykö kirjoittamaton sopimus, kun kaikki yrityksessä sisäistävät yhteisen mission ja vision?
- Mitä ja millaisia voimavarat ovat?

Tutkimuksen johtojatukseksi, punaiseksi langaksi, muodostui:

Kun ”tärkeimmät voimavarat” kuvataan, ymmärretään ja analysoidaan, ne voidaan myös mitata tai ainakin arvioida ja näin konkretisoida tiedon, tietämisen sekä osaamisen vuorovaikutus talouden kanssa. Tätä tutkimuksen otsikossa tarkoitettua tietopääoma-ajattelua voidaan soveltaa ainakin asiantuntijayrityksen toiminnan ohjausjärjestelmänä, mottona johtaa johtamatta.

Punaista lankaa sävyttää tutkimuksen alusta sen loppuun asti epäily: Onko tietopääomaoppi jälleen yksi ”fad”, muotioikku, jolla aikansa liikkeenjohtajia rahastetaan, kunnes taas uusi villitys siirtää sen historiaan?<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Malone (1997a), *A Way Too Short History of Fads*, mainitsee toistakymmentä ”fadia” viimeisen viidentoista vuoden ajalta

## 2 Tutkimuksen tausta

### 2.1 Tietopääoma – muotioppi

Tietopääoma-ajattelu nousi 1990-luvun puolivälissä suurta huomiota saaneeksi liikkeenjohdon opiksi, kun oppiva organisaatio, benchmarking, laatujohtaminen, tiimityöskentely, litteä organisaatio ym. olivat uutuuden viehätyksensä menettäneet. Nousu on ollut näyttävä ja nopea, sillä alueen tähänastiset bestsellerit (kirjoittajina Allee, Amidon, Edvinsson & Malone, Stewart ja Sveiby; ks. lähteet) ilmestyivät vasta vuonna 1997.<sup>1</sup> Alan erikoislehtiä tulee jatkuvasti markkinoille.<sup>2</sup> Vuosikymmenen puolivälistä lähtien on pidetty vuosittain puolensataa alan kansainvälistä konferenssia, ja mm. OECD on organisoinut varsin mittavia tutkimuksia.<sup>3</sup> Kymmenet suuryritykset ovat ehtineet perustaa erityisiä osaamisjohtajan vakansseja, Chief / Corporate Knowledge Officer (CKO), jolle joku on jo keksinyt suomenkielisen asun, tietämysjohtaja.

Uudet opit eivät leviä vain uuden ja yritysjohtajille uutta toivoa antavan sisältönsä avulla. Niiden liepeillä rehottaa mittava liiketoiminta. Tietopääoma ei tee tässä suhteessa poikkeusta. Konsulttiyritykset tarvitsevat markkinoitavakseen uusia konsepteja entisten menettäessä voimaansa. Johtavat talousalan lehdet ruokkivat suosiota julkaisemalla laajoja erikoisnumeroita, joiden artikkeleista on ilmestynyt useita kokoomateoksia. *Hirota Takeuchi* arvioi, että alueen konsultti- ja konferenssipalvelujen liikevaihto oli vuonna 1994 noin 3 miljardia markkaa mutta

---

<sup>1</sup> Tietopääoma on vakiintumaton suomenkielinen vastine sanalle Intellectual Capital, jonka kirjainlyhene on IC. Vaikka IC on substantiivi, sitä käytetään myös toimintaa ilmaisevana, joka pitempänä muotona on Intellectual Capital Management, ICM. Viimeksi mainittu on esittäjästä riippuen joko sama tai toisin painottuva kuin Knowledge Management, KM. Jotkut rajaavat Intellectual Capital käsitteen tarkoittamaan samaa kuin Intellectual Capital Assets eli tavaramerkkien, liikemerkkien, patenttien, lisenssien, valmistuskaavojen yms. ”kaupallista”, ts. kirjauskelpoista arvoa (esim. O’Dell & Grayson, s. 4)

<sup>2</sup> Mm. Knowledge Technology Journal (Austin, Texas), Journal of Knowledge Management (Lontoo), Knowledge Inc. (Mountain View, Kalifornia), Knowledge Management Review (Chicago), Knowledge Management Forum (West Richland, Washington)

<sup>3</sup> OECD:n MERITUM-projekti (Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management), jossa on mukana Espanjasta, Norjasta, Ranskasta, Suomesta, Ruotsista ja Tanskasta yhdeksän yliopistoa tai niiden tutkimuslaitosta.

vuonna 1996 jo 15 miljardia.<sup>1</sup> Takeuchi puhuuikin läntisen maailman ”tietoboomista”, jossa hänen mielestään on jo ylikuumenemista. Hän kysyy, ovatko läntiset yritysjohtajat todella sisäistäneet tiedon ja osaamisen, niiden synnyn, kerryttämisen ja jakamisen, vai onko kaikki ulkoista kohua. Jos tietopääoma-ajattelu jää konferensseihin ja konsulttien liiketoimintaan, Takeuchi ennustaa sen osoittautuvan muotivillitykseksi, fadiksi, joka hiipuu nopeasti monien edeltäjäoppiensa tavoin.<sup>2</sup> Takeuchi ei ole pelkoineen yksin.<sup>3</sup> Forbesin ASAP käynnisti värikkääksi muodostuneen verkkokirjoittelun huhtikuussa 1997 temalla ”Onko tietopääoma konsulttien viimeisin huijaus?”. Monen asiantuntijan johtoartikkeleissa pelättiin uuden opin kohtaloa.<sup>4</sup>

Vaikka tietopääomasta ja siihen liittyvistä teemoista on syntynyt tietoboomi (s.6), opin synty ja levittäminen on ollut kapealla pohjalla, ja alan pioneerit ovat valittaneet akateemisen tutkimuksen vähäisyyttä.<sup>5</sup> Vain harvat joskin näyttävät yritys esimerkit ovat olleet esillä koko opin tähänastisen elinajan niin Euroopassa kuin Amerikassa.<sup>6</sup> Alan innokkaat uranuurtajat ovat kehittäneet sovelluksia omien näkemystensä mukaisesti. Tietopääoma-ajattelu on kehittynyt hajanaisesti, eikä yhtenäistä käsitteistöä, yhtenäisestä struktuurista puhumattakaan, ole syntynyt. Toisaalta, innokkaimmat ovat vähäisistä kokemuksista huolimatta äityneet jo esittämään kansainvälisiä standardeja.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> www.forbes.com.asap/97/0407/031, The rules of business are changing rapidly, what should we value: IC-konsulttibisnes nousee vuosikymmenen kuluessa yli 20 miljardin markan vuodessa (noin 10 % Suomen valtion budjetista); Jeffers: Amerikan yritykset käyttävät miljardeja IC-hankkeisiinsa.

<sup>2</sup> Takeuchi, s. 1 (Takeuchi on kirjoittanut Ikujiro Nonakan kanssa tunnetun teoksen The Knowledge-Creating Company, 1995)

<sup>3</sup> Bontis ym., s. 392 (vaikka kirjoittajat ovat tietopääoma-ajattelun ”evankelista” – vastustajien ASAP:n kirjoituksissa heille antama nimitys)

<sup>4</sup> Mm. Malone (1997a) ja Rutledge

<sup>5</sup> Roos ym., s. 24, Sveiby (1997), s. X ja 196

<sup>6</sup> Etenkin SkandiaLink, Celemi ja WM-Data Ruotsista, Dow Chemical ja Sencorp USA:sta ja Canadian Imperial Bank Kanadasta, joiden johtajina / konsultteina ovat olleet ajattelun esitaistelijat, ruotsalaiset Leif Edvinsson ja Karl-Erik Sveiby ja kanadalainen Hubert Saint-Onge, jotka muutaman muun gurun kanssa näyttävät olevan välttämättömiä kansainvälisen konferenssin onnistumiselle (mm. Verna Allee, David A.Klein, Michael S. Malone, Laurence Prusak, , Johan Roos, Thomas Stewart)

<sup>7</sup> Malone (1997b); Sveiby (1998b), s. 7-8

## 2.2 Ilmiön taustalla

Tietopääoma-ajattelu ei kuitenkaan pelkkänä muotivillityksenä olisi saanut niinkin laajaa liikettä taakseen. Paineita viisisataa vuotta vanhan kirjanpitojärjestelmän uudistamiseksi ja täydentämiseksi on ollut jo kauan. Kun nyt on siirrytty teollisesta yhteiskunnasta palvelu- ja tietoyhteiskuntaan, menneeseen aikaan perustuvan rahamääräisen kahdenkertaisen kirjanpidon riittämättömyys on tullut ilmeiseksi: käytössä oleva tulojen ja menojen, varojen ja velkojen kirjaaminen ei luonnu tietoyhteiskunnan tärkeimmän resurssin, tiedon ja osaamisen, kuvaamiseen. Se ei myöskään tarjoa tietoa ajan yritykselle relevanttia informaatiota.

Ainakin seuraavia syitä on esitetty siihen, miksi tietopääoma juuri nyt on noussut yritysmaailman keskustelunaiheeksi:

1. Yritysten markkina-arvoilla ei ole enää välitöntä yhteyttä tasearvoihin.

Tietoyhteiskuntaan siirtymistä kuvaa se, että tietotekniikan, huipputeknologian ja asiantuntijayritysten pörssikursseista lasketut markkina-arvot ovat kaukana tasearvoista, kun taas enemmän perinteisillä aloilla erot eivät ole niin suuret, tai erot ovat jopa päinvastoin. Ääriesimerkkeinä mainittakoon (1997, markkoiksi muunnettuna): General Motors, tasearvo noin 1300 miljardia, markkina-arvo 300 miljardia ja Microsoft, markkina-arvo 720 miljardia, tasearvo 42 miljardia. Microsoftin markkina-arvo oli noin seitsemäntoistakertainen tasearvoon verrattuna. Nokian markkina-arvo oli jo 1996 noin kuusi kertaa suurempi kuin tasearvo.<sup>1</sup> Tietointensiivisten alojen yritysten tasearvojen huima etäännyminen johtuu monista seikoista: inflaatiotahti ja sen vaikutus sijoittajien päätöksiin, kulloinenkin poliittinen vakaus, edellisistä ja monista muista seikoista johtuvat korkospekulaatiot, sijoitustoiminnan siirtyminen reaaliaikaan ja sen mahdollisuuksien tuleminen kaikkien ulottuville.<sup>2</sup> Kehityksen olennaiseksi syyksi tulkitaan kuitenkin se, että tietoyhteiskunnan tärkeimmäksi arvoksi on tullut tietäminen ja osaaminen perinteisten tuotannon tekijöiden maan, raaka-aineen, koneiden ja työn asemesta.<sup>3</sup> *Peter Drucker* on todennut tiedon tulleen ainoaksi

---

<sup>1</sup> Roos ym., s.1-3; Ahonen, s. 25

<sup>2</sup> Rutledge, s.2-3

<sup>3</sup> Takeuchi, s.1-2

merkittäväksi tuotannon tekijäksi.<sup>1</sup> Tieto tuotantotekijänä myös poikkeaa perinteisistä: se ei käytettäessä vähene vaan lisääntyy.<sup>2</sup> Kuitenkaan nykyinen kirjanpitoikäntö ei juurikaan anna mahdollisuuksia tärkeimmäksi muodostuneen, näkymättömän ja tietoon perustuvan pääoman esittämiseen taseessa.

2. Tietovaltaisissa ammateissa toimivien lukumäärä kasvaa nopeasti. USA:ssa tietoammateissa on vuosituhannen vaihteessa jo 60 prosenttia työvoimasta. ATK-ohjattujen laitteiden ja menetelmien yleistyttyä perinteisiä teollisuuden työntekijöitä ei enää ole, pian kaikki ovat 'tietotyöläisiä', 'knowledge workers'.<sup>3</sup> Yritysten riippuvuus osaavasta henkilöstöstä heijastuu valtasuhteisiin. Henkilöstö ei ole kovinkaan riippuvainen yrityksestä, vaan voi helposti vaihtaa työpaikkaa. Myös muut arvot kuin palkka näyttelevät osaavimman henkilöstön pitämisessä yhä suurempaa osaa.<sup>4</sup> Sijoittajat kaipaavat tietoa osaamista hallussaan pitävän henkilöstön koulutustasosta, ikärakenteesta, ammattitaidosta ja asenteista. Sekä yrityksen että henkilöstön intressissä on saada yhteinen käsitys yrityksen tilasta muutoinkin kuin pelkkinä rahamääräisinä ja menneen ajan tasetietoina.<sup>5</sup>
3. Asiakkaat, hankkijat, laatu, ympäristötekijät ja eettiset periaatteet ovat nousseet asioiksi, joista yritysten sidosryhmät ovat yhä kiinnostuneempia.<sup>6</sup>
4. Sijoittajien, omistajien, henkilöstön ja muiden sidosryhmien nähdään tarvitsevan julkaistavaa tietopääomainformaatiota viestiksi siitä, onko yritys investoinut tulevaisuuteensa: henkilöstöönsä ja sen osaamiseen sekä tämän osaamisen muuttamiseen koko yrityksen koordinoimaksi avainkompetenssiksi; asiakas- ja hankkijaverkostoonsa; kehittämiseen ja tutkimukseen jne. Tuloslaskelman ja taseen katsotaan jääneen ajastaan jälkeen, kun ne kertovat historiaa – ja neljännesvuosikatsauksineen korostavat lyhytjänteistä tulosnäkökulmaa.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Drucker, s.193

<sup>2</sup> Ulrich, s. 16

<sup>3</sup> Drucker, s.8; Sveiby (1997), s. 19

<sup>4</sup> Sveiby, (1997), s. 10, Ulrich, s.16

<sup>5</sup> Roos, s. 1

<sup>6</sup> Esim. Liukkonen, s. 21

<sup>7</sup> Eccles, s.28-30

5. Tietoliikenne on kutistanut maailman ja tehnyt yritystoiminnasta globaalia. Kansalliset omistukset ovat muuttuneet kansainvälisiksi. Kehittyneiden maiden talous perustuu informaatioon, tietoon, teknologiaan ja monipuoliseen osaamiseen. Kirjanpitojärjestelmä sellaisenaan ei näitä näkymättömiä arvoja käsittele. Valtiot ja niiden taloudelliset yhteenliittymät ovat olleet aktiivisia kehittämään tilinpitosuosituksia, joilla saataisiin yhteistä informaatiota näiden maiden tärkeimmäksi muodostuneen pääoman arvioimiseksi ja kehittämiseksi. Varsinkin OECD (s.7) on organisoinut alueen perustutkimuksia. Niistä tunnetuin on Ernst & Youngin vuonna 1997 tekemä, jossa kattavasti selvitettiin, ottavatko ja millä tavalla huomattavimmat globaalit sijoittajat huomioon muitakin kuin yrityksen rahassa mitattavia arvoja. Tutkimuksesta ilmeni, että mm. yrityksen strategian toimeenpanokyky, johdon uskottavuus, markkina-asetatiedot, asiakastyytyväisyys ja –uskollisuus, innovointikyky ja taito pitää kyvykäs väki palveluksessa olivat sijoittajille tärkeää informaatiota. Tutkimusraportti päättyy yritysjohtajille suunnattuun kehotukseen: ”Johtajat, jotka tehokkaasti mittaavat ja johtavat ei-rahassa ilmaistavia menestymiseen vaikuttavia tekijöitä, kuten strategiatietoisuutta, osaamista ja osaavan väen pysyvyyttä, asiakassuhteita, laatua, yritysilmastoa yms. eivät ainoastaan lisää yrityksensä arvoa vaan parantavat sen mahdollisuuksia saada lisää pääomaa – varsinkin, jos heidän kilpailijansa eivät näitä tekijöitä mittaa eivätkä sellaista informaatiota markkinoille jaa.”<sup>1</sup>

### 2.3 Tietopääoma-ajattelun vaiheet

Tietopääoma-käsitteistö tarkennetaan myöhemmin, mutta tietopääoma-ajattelun lyhyttä historiaa varten voidaan esittää yleinen määritelmä: Tietopääoma (Intellectual Capital) on mitattua ja arvioitua tietoa sellaisista yrityksen dispoitavissa olevista arvoista, osaamisesta ja rakenteista, joista virallinen kirjanpitoikäntö tuntee vain jotkut eri maiden vaihtelevin normein määritellyt erät kuten esimerkiksi patentit, ostetut tavara- ja liikemerkit ja aktivoituneet kehittämismenot.

Sisäinen laskentatoimi ja eri toiminnot ovat kyllä tuottaneet laskelmia, vertailuja ja raportteja, joita tietopääoma-ajattelussakin tavoitellaan: Markkinointi on tutkinut asiakaskannattavuutta, ostouuskollisuutta ja reklamaatioita. Tuotannossa on tarkkailtu saantaa, tehokkuutta, laatua, susia ja läpimenoaikoja. Henkilöstöosastot ovat

---

<sup>1</sup> Ernst & Young, s.16. Tutkimusta selostetaan laajasti Neefin ym. toimittamassa teoksessa *The Economic Impact of Knowledge*, s. 273-294 (Mavrincac & Siesfield)

raportoineet vaihtuvuudesta, poissaoloista ja tutkituttaneet työilmastoa ja työtyytyväisyyttä. Kokonaiskuvan saamiseen yrityksestä laskelmat eivät yleensä ole yltäneet: eri tahoilla ja eri tavoilla tehdyistä laskelmista on ollut poimittava kulloiseenkin tilanteeseen tarkoituksenmukaisimmat.

Yrityksen kokonaisuuden käsittäviä mittaristohankkeita on ollut pitkään. Ranskassa kehiteltiin 1950-luvulla yrityksen kokonaismittaristoa, jolle annettiin nyt nykyaikaiselta tuntuva nimitys Tableau de Bord, kojelauta.<sup>1</sup> Se ei yltänyt Atlantin toiselle puolelle, eikä siten saanut suurempaa kantavuutta. *Hermanssonin* Human Resource Accounting-opin (HRA) perusteos oli ilmestynyt vuonna 1964, ja HRA eteni yhdessä Human Resource-ajattelun kanssa.<sup>2</sup> Erityisesti ruotsalainen hyvinvointiyhteiskunta alkoi vaatia yrityksiltä sosiaalista vastuuta, ja Ruotsin ns. sosiaaliset tilinpäätökset 1970-luvun lopulta alkaen olivat HRA:n sovelluksia.<sup>3</sup> Sosiaalisista tilinpäätöksistä annettiin Ruotsissa lakiesityskin 1990-luvun alussa, mutta liikesalaisuuksien vaarantumisesta syntynyt kiista aiheutti esityksen pois vetämisen, eikä siihen ole palattu. Myös sidosryhmäajattelun nousu synnytti 1980-luvulta alkaen eri puolilla maailmaa omia raporttejaan yritysten yhteiskunnallisesta ja sosiaalisesta panoksesta.

HRA-sovellukset keskittyvät rahamääräiseen esitystapaan. Ne ovat joko kustannuspohjaisia tai esimerkiksi henkilökustannusten raportointia siten, että palkkakustannusten nykyarvot estimoidaan diskonttausmenetelmää käyttäen. Mitkään sovelluksista eivät saaneet menestystä, vaikka ne periaatteellisesti sisälsivät aivan samoja aineksia kuin nyt huudossa oleva Intellectual Capital.<sup>4</sup> Kun huomio 1990-luvulla on kiinnittynyt tietoon ja osaamiseen tärkeimpänä tuotannon tekijänä, HRA-opeille saattaa ilmetä uutta kysyntää.<sup>5</sup>

Henkilöstöraportointi ei ole ottanut tulta Suomessa. Niin HRA- kuin sidosryhmäajattelun synnyttämien hankkeiden mielenkiinto ei ole yltänyt tutkijoita, sosiaali- ja työviranomaisia ja työmarkkinajärjestöjä pidemmälle Työministeriön tuella

---

<sup>1</sup> Roos ym., s. 22, vertaa yrityksen mittaristoa nykyaikaisen lentokoneen monipuoliseen mittaristoon

<sup>2</sup> Bontis ym., s. 393

<sup>3</sup> Liukkonen, s.22

<sup>4</sup> Bontis ym., s. 393

<sup>5</sup> Gröjer & Johansson, s. 20-23



järjestettiin vuonna 1998 kilpailu henkilöstöraportoinnin mestaruudesta. Seuraavana vuonna kilpailu peruttiin kilpailijoiden vähyden takia, vaikka maaliskuusta 1999 istuneen hallituksen ohjelmassa on asiasta seuraava lausuma: ”Hallitus edistää henkilöstötilinpäätösten käyttöön ottoa vapaaehtoisuuden pohjalta.”<sup>1</sup>

Aktiivisuutta tällä rintamalla on edustanut varsinkin Handelshögskolanin tutkimusjohtaja *Erik Ahonen*, jonka teos *Henkilöstötilinpäätös* palkittiin parhaana talouskirjana vuonna 1998. Myös työsuojeluviranomaiset ovat yrittäneet saada omia intressejään näkyviin yritysten julkistamispolitiikassa. Työsuojelurahasto rahoitti *Paula Liukkosen* kirjan *Laaja-alainen toiminnan seuranta*, joka ilmestyi vuonna 1997. Suomalaiseksi *Balanced Scorecardiksi* (s. 19) tarkoitetun kirjan opit eivät ole saaneet liiemmästi käytännön toteuttajia: Ulkomainen esikuva vyöryttää, kun yritykset laman jälkeen uskaltavat pönkittää itsetuntoaan hienolta kuulostavalla opilla, jota kansainväliset konsulttiyritykset voimalla markkinoivat, helppoa rahaa vainuavat ohjelmistotalot kintereillään.<sup>2</sup>

Hamel-Prahalad ja heidän avainosaamisteoriansa sekä ns. resurssipohjainen liikkeenjohto ja laskenta ovat antaneet merkittävän panoksen tietopääoma-ajatteluun, vaikka niitä ei tähän suuntaukseen luetakaan.<sup>3</sup>

## 2.4 Konrad-ryhmä

Tietopääoma-ajattelunkin yhteydessä *Harvard Business Review* nähdään tiennäyttäjänä. Siinä vuonna 1991 ilmestynyttä *Robert Ecclesin* artikkelia *The Performance Measurement Manifesto* pidetään suorastaan ”vedenjakajana”.<sup>4</sup>

Kuitenkin Ruotsissa oli alkanut jo vuonna 1987 työskennellä työryhmä, jonka vaikutus tietopääoma-ajatteluun on ollut ehkä merkittävin. Ryhmä sai nimensä ensimmäisestä kokoontumisestaan, joka oli marraskuun 12. päivänä, Konradin nimipäivänä. Konrad-ryhmään kuului seitsemän tutkijaa ja asiantuntijaa, ja se julkisti ensimmäisen raporttinsa helmikuussa 1988. Ryhmä työskenteli ”väärässä” maassa,

---

<sup>1</sup> Helsingin Sanomat 22.5.1999

<sup>2</sup> Löytyykö mittaristosta se?

<sup>3</sup> Løvendahl, s. 72-81

<sup>4</sup> Roos ym., s. 20

eikä saanut aikanaan kansainvälistä julkisuutta, jonka se jälkeempään tarkastellen olisi ansainnut.

Ryhmän jäsenenä oli mm. *Karl-Erik Sveiby*, joka vuonna 1986 oli Arne Rislingin kanssa kirjoittanut menestysteoksen *Kunskapsföretaget*. Sveiby kokosi ryhmän työstä ja raporteista kirjan *Den osynliga balansräkningen*, jossa itse asiassa luodaan perusteet nykyiselle tietopääoma-ajattelulle. Teoksen alussa todetaan: ”Kirjassa yritetään osoittaa asiantuntijayrityksen johdolle käytännöllisiä menetelmiä, kuinka yritysten tärkein resurssi, henkilöstö, voidaan esitellä informatiivisemmin kuin suosituiksi tulleiden näyttävien vuosikertomusten nelivärikuvilla.”<sup>1</sup> Teoksessa esitellään 35 avainindikaattoria ja määritellään niiden teoreettinen viitekehys. Konrad-ryhmä jaottelee tietopääoman yksilöiden kompetenssiin ja organisaation kompetenssiin, jossa on kaksi elementtiä, ulkoiset ja sisäiset rakenteet. Tämä tietopääoman kolmijako esiintyy miltei kaikissa myöhemmissä sovelluksissa.<sup>2</sup>

Ruotsalainen ATK-yhtiö WM-data julkaisi jo vuonna 1989 Konrad-ryhmän oppeihin perustuvan tietopääomaraportin vuosikertomuksensa yhteydessä. Ruotsin palveluelinkeinojen liitto käytti hyväkseen Konrad-ryhmän työtä ja jäseniä asiantuntijoinaan suosittaessaan jäsenyrityksilleen tiettyjen tietopääomaindikaattoreiden julkistamista.<sup>3</sup> 1990-luvun lopulla jo puolensataa ruotsalaista yritystä julkaisi raportteja, jotka pohjautuvat Konrad-ryhmän linjauksiin.<sup>4</sup>

## 2.5 Ajattelun lähtökohta

Kuten edellä olevasta huomataan, tietopääoma-ajattelu ei sisällä mitään dramaattista uutta – niin kuin eivät useimmat muutkaan kulloinkin muodissa olevat ”ismit” ja opit.

Tietopääoma-ajattelu erottuu lähinnä lähtökohdiltaan:

- Tietopääoma-ajattelun pohja on tietoyhteiskunnassa, jossa informaatio, tieto ja osaaminen ovat syrjäyttäneet tärkeimpinä tuotannon tekijöinä raaka-aineen ja fyysiset tuotantovälineet. Yhä useammat yritykset ovat uudessa tilanteessa: ne

---

<sup>1</sup> Sveiby (1989), s. 7

<sup>2</sup> Balanced Scorecard käyttää samantyyppistä jakoa, mutta on tuskin saanut vaikutteita Konrad-ryhmän työstä, Sveiby (1998b)

<sup>3</sup> Tjänsteförbundet

<sup>4</sup> Sveiby (1996)

eivät omista tärkeintä resurssiaan, vaan suurimman osan tiedosta ja osaamisesta omistaa henkilöstö, joka vie suurimman osan siitä mukanaan töistä poistuessaan.<sup>1</sup>

- Lyhyen aikavälin ja eletyn ajan menestystä mittaavan perinteisen rahamääräisen laskennan rinnalle tarvitaan informaatiota tulevaisuuden tulospotentiaalin, tietämisen ja osaamisen, tilasta ja kehitymisestä.
- Kun tieto, tietäminen ja osaaminen ovat uuden aikakauden kriittisiä menestystekijöitä, strategiaa ohjaamaan ja toteuttamista seuraamaan tarvitaan myös uuden ajan mittaristo puoli vuosituhatta käytössä olleen kirjanpitoikäntännön täydennykseksi.<sup>2</sup>

## 2.6 Tietopääoman käsite

Yksinkertaistetusti tietopääoma on markkina-arvon ja tasearvon erotus, josta perinteisesti käytetään nimitystä goodwill (s.7).<sup>3</sup>

<p>Liikepääoma</p> <p>Finanssipääoma</p> <p>Aineeton (näkyvä) pääoma</p>	<p>Taseen näkyvä pääoma</p>
<p>Goodwill:</p> <p>Henkilöstön tiedot, taidot ja osaaminen</p> <p>Asiakas- ja hankkijasuhteet</p> <p>Imago</p>	<p>Näkymätön pääoma</p>

**Kuva 1 Goodwill**

Tietopääomaa on määritelty mm. seuraavasti:

<sup>1</sup> Edvinsson & Malone, s.69

<sup>2</sup> Roos ym., s. 20-28, vertaa tietopääomaa matkustajakoneen mittaristoon: tiedot polttoaineen määrästä, kulutuksesta, paineesta ja syöttöjärjestelmän kunnosta eivät riitä (rahalliset mittarit), vaan tarvitaan tietoja lentokorkeudesta, sijainnista ja koneen muiden järjestelmien toimivuudesta (ei-rahalliset mittarit). Hän myös toteaa, että ei uutta aikaa voida ottaa vastaan vanhan ajan työkaluilla.

<sup>3</sup> Liukkonen, s.25

Tom Stewart: ”Kaiken sen summa, mitä yrityksen henkilöstö tietää ja osaa ja joka antaa yritykselle kilpailuetuja. Se on jotakin, mitä ei voi koskettaa, mutta mikä tekee rikkaaksi.”<sup>1</sup>

Leif Edvinsson: ”Tietopääoma on sellaisen tiedon, kokemuksen, organisaation hallitseman teknologian ja henkilöstön ammattitaidon omistamista, mikä antaa yritykselle kilpailuetuja. Se on tietoa ja osaamista, joka voidaan muuntaa arvoksi.”<sup>2</sup>

Lary Prusak: ”Tiedollinen aines, joka on saatettu formaaliin muotoon, otettu käyttöön lisäämään yrityksen ja sen tarjoamien palvelujen arvoa.”<sup>3</sup>

Roos ym:t: ”Yrityksen tietopääoma on yrityksessä mukana olevien ihmisten osaamisen summa ja tämän osaamisen työstämistä käytäntöön: brandeiksi, tavaramerkeiksi ja prosesseiksi. Se on kaikkea, jota käytetään lisäarvon luomiseen, mutta sitä ei voida pudottaa varpaille – toisin sanoen, se on aineetonta; se on yrityksen kokonaisarvon ja tasearvon erotus.”<sup>4</sup>

Mielenkiintoinen on Dave Ulrichin määritelmä: ”Intellectual Capital = Competence x Commitment. Tietopääoma tarvitsee sekä osaamista että sitoutumista. Yhtälön kertolasku kuvaa sitä, että molempien yhtälön tekijöiden pienentyminen vähentää merkittävästi koko tietopääomaa.”<sup>5</sup> Ulrichin ilmaus on hyvä osoitus tietopääoma-ajattelun laajentumisesta yrityksen strategiaan ja johtamiseen.

## 2.7 Pääsuuntaukset

Tietopääoman määritelmät ovat lähellä toisiaan, mutta ajattelun soveltamisessa on ollut havaittavissa kaksi linjaa:<sup>6</sup>

- Pohjoismainen suuntaus, jossa yrityksen henkilöstön tiedot, osaaminen ja motivoituneisuus nähdään tärkeimpänä tietopääoman lähteenä. Päähuomio on

---

<sup>1</sup> Sveiby (1998d)

<sup>2</sup> Edvinsson & Sullivan, s. 357

<sup>3</sup> Edvinsson & Sullivan, s. 357

<sup>4</sup> Roos ym:t, s. 27

<sup>5</sup> Ulrich, s. 16

<sup>6</sup> Takeuchi, s. 4

yrietyksessä olevan tietämisen ja osaamisen relevantissa jäsentämisessä muutamaksi ryhmäksi ja ryhmän sisällä sellaisiksi elementeiksi, joita voidaan mitata ja raportoida kattavan kuvan antamiseksi yrityksen arvosta ja sen tulevaisuutta turvaavasta osaamisopotentialista.

- Informaation ja tiedon luominen, kerryttäminen, varastointi ja saatavilla pitäminen eli tiedon kaikinpuolinen hallinta, tietämisen johtaminen. Amerikkalaiset ovat keskittyneet tähän suurine tietopankkeineen, mikä on ymmärrettävä yritysten koon ja globaalien toiminnan vaatimusten takia. Nykyaikainen informaatioteknologia on vastannut toiminnan vaatimuksiin, mutta se on samalla ruokkinut itseisarvona teknologiapainotteista suuntausta.<sup>1</sup> Monissa tapauksissa suuret tietoyritykset ovat teollistaneet informaatio- ja tietotuotantonsa ja sen johtamisen.<sup>2</sup> Karkeasti yleistäen amerikkalaisesta tietopääoma-ajattelusta voidaan käyttää nimitystä Knowledge Management.<sup>3</sup> Termille ei ole vakiintunut suomenkielistä vastinetta.<sup>4</sup>

Pohjoismaista tietopääoma-ajattelua voi luonnehtia tieto- ja ihmiskeskeiseksi ja amerikkalaista informaatio- ja järjestelmäkeskeiseksi.<sup>5</sup>

## 2.8 Tutkimuksen määritelmä

Tietopääoma-ajattelu on vasta nyt etenemässä näiden kahden suuntauksen integroimiseksi siten, että ajattelu samalla palvelee yrityksen strategiaa.<sup>6</sup> Tämän

---

<sup>1</sup> Huseman & Goodman, s. 190-194

<sup>2</sup> Sveiby & Risling, s. 12-13, Takeuchi, s. 5: "Monet amerikkalaiset yritykset pitävät huipputasoa tietopankkia samana kuin tiedon luomista, vaikka useimmilla näillä tietopankkijärjestelmissä ei ole mitään tekemistä työtilanteessa tarvittavan relevantin tiedon – kokemustiedon – kanssa."

<sup>3</sup> Takeuchi ei tunnu arvostavan amerikkalaista 'tietämisen teknologiaa'. Kuitenkin: monet amerikkalaiset tietualan suuret yritykset toimivat pienempiin yksikköihin jakautuneena, eikä Takeuchin yleistys tee niille oikeutta. Mm. Andersen Consulting, Ernst & Young ja Mc Kinsey yhdistävät niin 'tietämisen teknologian' kuin tiedon luomisen (esim. Harvard Business Review, March – April 1999, 106-116). Erityisesti on syytä mainita Buckman Laboratories International ([www.buckman.co](http://www.buckman.co))

<sup>4</sup> Ekonomia-sarjassa 1999 ilmestynyt Pirjo Ståhlen ja Mauri Grönroosin kirja väistää suomenoksen käyttämällä kaksiosaista nimeä Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä; kirjoittaja on nähnyt käytettävän sanaa "tietämyshallinta", joka sekään ei oikein hyvältä tunnu.

<sup>5</sup> Sveiby (1997), s.8-10: mm. "Ihmiset ovat liiketoiminnassa ainoita todellisia vaikuttajia. Kaikki yrityksen varat, niin aineelliset kuin aineettomatkin, ovat ihmisten toiminnasta syntyviä. Kaikki riippuu viime kädessä ihmisistä, koska heitä tarvitaan kaikessa."

<sup>6</sup> Roosin ym. vuonna 1998 ilmestyneessä kirjassa Intellectual Capital tietopääoma-ajattelu kiinnitetään "yrityksen strategisiin juuriin". Kaplanin ja Nortonin BSC:n lähtökohta on "silta" strategian ja operatiivisen toiminnan välillä.: Sveibylle taas asiantuntijayrityksiin keskittyneenä, strategia on sama kuin henkilöstön – ja nimenomaan 'professionaalien' – tietäminen, osaaminen ja motivoituneisuus.

tutkimuksen tietopääoma-ajattelun määritelmä on syntynyt synteesisinä edellä esitetyistä tulkinnoista:

Tietopääoma-ajattelussa tunnistetaan, jäsennetään, arvioidaan ja analysoidaan kaikki yrityksen säilymisen ja tulevaisuuden kannalta tärkeä tietäminen, osaaminen ja rakenteet.

Tietopääoma luokitellaan siten, että sitä voidaan tarkoituksenmukaisella tavalla mitata.

Yrityksen strategia määrittää tarkoituksenmukaisen luokittelu- ja mittausjärjestelmän. Järjestelmää käytetään edistämään yksilöiden tietämisen ja osaamisen syntyä, kasvua ja vaihtamista. Yksilöiden omistamasta tietämisestä ja osaamisesta rekisteröidään mahdollisimman paljon organisaation dispoitavaksi sellaisen johtamis- ja yrityskulttuurin avulla, joka perustuu yrityksen ja henkilöstön kirjoittamattomaan sopimukseen.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Hansson, s. 222-223, väliotsikko: ”Kirjoittamaton sopimus tulee takaisin”; Sveiby (1989), s. 33: ”Henkilökuntaan sisältyy tärkeä rakennepääoman elementti, joka muodostuu yrityksessä toimivien yksittäisten ihmisten asenteista. Tätä kutsutaan usein yrityksen kulttuuriksi tai hengeksi – tai ’kirjoittamattomaksi sopimukseksi’.” O’Dell & Grayson, s. 80: ”Filosofia on linjassa uudentyyppisen sosiaalisen sopimuksen kanssa, joka on tehty työnantajan ja työntekijän kesken: Työntekijät ovat vastuussa oman osaamisensa kerryttämisestä. Työnantaja on vastuussa siitä, että työntekijöillä on mahdollisuudet ja työkalut siihen. Tämä sopimus on kaksipuolinen: Jos työntekijällä on henkilökohtainen vastuu, mutta työnantaja ei anna mitään vastasuoritteeksi, työntekijä karttaa sitoutumista.”

### **3 Tutkimusongelma ja tutkimuksen rakenne**

#### **3.1 Tutkimusongelma**

Tutkimusongelmana on:

1. Selvittää tietopääoma-ajattelun käsitteet ja arvioida tietopääoman käyttöä yrityksen ohjaus- ja johtamisvälineenä.
2. Luoda tutkimuksen ja arvioinnin pohjalta asiantuntijayrityksen tietopääoma-ajattelun viitekehys.
3. Demonstroida tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset laatimalla esimerkkiyritykselle (mainostoimistolle) tietopääomamalli ja –mittaristo johtamisvälineeksi.

#### **3.2 Tutkimuksen luonne**

Tutkimus on:

1. Tietopääomakäsitteistöön kohdistuva käsiteanalyttinen tutkimus.<sup>1</sup> Aineistona on aiheesta aikaisemmin julkaistut kirjat, artikkelit, raportit ja alueella aktiivisesti toimivien yritysten toimintakertomukset ja case-kuvaukset.<sup>2</sup>
2. Konstruktiivinen tutkimus, jossa hahmotellaan tietopääoma-ajatteluun perustuva yrityksen ohjaus- ja johtamismalli.<sup>3</sup>
3. Kehittämistutkimus, kun tutkimuksen yritysesimerkkiosassa tulokset demonstroidaan mainostoimiston tietopääomamallilla ja –mittaristolla.<sup>4</sup> Tältä osin tutkimus täydentyy, kun esimerkkiyrityksen kehittämisprojekti etenee.

---

<sup>1</sup> Uusitalo, s. 60-61

<sup>2</sup> Merkittävä osa artikkeleista ja raporteista on peräisin internetistä

<sup>3</sup> Uusitalo, s. 69

<sup>4</sup> Uusitalo, s.68-69

### 3.3 Tutkimuksen oletukset ja rajaukset

1. Tutkimusmateriaali painottuu ns. pohjoismaiseen koulukuntaan (ks. pääsuuntaukset s.14 ) seuraavista syistä:
  - Pohjoismaissa on Konrad-ryhmän (s. 11) periaatteet laajalti hyväksytty, ja ryhmän tietopääoman perusluokitukset ovat Ruotsin lisäksi vakiintumassa Norjaan ja Tanskaan: näiden maiden kauppa- ja teollisuusministeriöt ovat kesällä 1999 OECD:n konferenssissa ottaneet kantaa pohjoismaisen yhteisen linjan puolesta. Ne käyttivät jo nimitystä ”Nordic Approach”. Kannanotoissa korostettiin Konrad-ryhmän linjauksien mukaisesti henkilöstön osuutta, minkä katsottiin vastaavan Pohjoismaissa vallitsevaa yhteiskunnallista ajattelua ja työelämän vakiintunutta demokratiaa.<sup>1</sup>
  - Pohjoismaisen tietopääoma-ajattelun juuret ovat asiantuntijayrityksissä, joissa on tehty ensimmäiset alueen käytännön sovellukset. Kun tutkimuksen tulokset demonstroidaan asiantuntijayrityksen (mainostoimiston) tietopääomamallilla, painottuminen pohjoismaisen suuntauksen tutkimustyöhön ja käytännöstä saatuihin kokemuksiin on tarkoituksenmukaista.<sup>2</sup>
2. Tutkimuksessa kytketään tietopääoma-ajattelu strategiaan, mikä ei kaikissa alan sovelluksissa ole aivan keskeistä (ks. edellä s. 15 alaviitteineen).
3. Tutkimuksessa korostuvat asiantuntijayritysten erityispiirteistä johtamistapa ja kulttuuri tietopääoma-ajattelun kantavina voimina.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> The Danish Trade and Industry Development Council ja Norway: Competence Capital

<sup>2</sup> Tietopääoma-ajattelun tunnetuista pioneereista ruotsalaisilla Sveibyillä (asuu nykyään Australiassa) ja Edvinssonilla on asiantuntijayritystausta ja yhteisiä käytännön sovelluksia. Professori Johan Roos on ruotsalainen ja vaikuttaa tällä hetkellä Sveitsissä. Eräs Pohjois-Amerikan tunnetuimmista tutkijoista ja luennoitsijoista on kanadalainen Hubert Saint-Onge, joka on Kanadan suurimman pankin, Canadian Imperial Bank of Commerce, koulutustoiminnan johtaja. Hänen johdollaankin pankkiin tehty tietopääomasovellus on ’kesto-esimerkki’ alan kansainvälisissä konferensseissa ja lainattu miltei jokaiseen alan kirjaan. Saint-Onge on saanut vaikutteita sekä Sveibyiltä että Edvinssonilta, ja hänen ajattelunsa on hyvin ’pohjoismainen’.

<sup>3</sup> Tässä kirjoittaja on saanut näkemyksilleen tukea Roosin lisäksi mm. seuraavista lähteistä: Booth, s.28, toteaa, että yrityksen kulttuuri on ehkä kaikkein arvokkain tietopääoman osa. Saint-Onge korostaa kulttuurin merkitystä käyttäen siitä tietopääoman yhteydessä nimitystä ’driving force’. De Long / Ernst & Young on kirjoittanut vuonna 1997 perusteellisen raportin How Culture Drives Knowledge Behaviors. O’Dell & Grayson ovat nimenneet yhden luvun ”Kulttuuri, näkymätön käsi”, s. 71-84



4. Tutkimuksessa ei käsitellä tietopääoman ja ns. virallisen tasekäytännön suhteita, vaikka tietopääomateeman alla on esim. OECD:n raporteissa käsitelty laajasti ns. aineettomien oikeuksien tasekelpoisuutta ja eri maiden kirjanpitoperiaatteita. Rajaus johtuu yhtäältä strategialähtöisyydestä ja toisaalta kirjanpitojärjestelmän tilasta. Kun lähtökohtana on strategia, tietopääoma-ajattelumalli on aina yrityskohtainen.<sup>1</sup> Eräät alan edustajat (mm. Edvinsson ja Sveiby) tosin pitävät vertailukelpoisuutta saavutettavana. Toiset taas katsovat yrityskohtaisuuden olevan ainoa mahdollinen lähestymistapa (mm. Saint-Onge ja Roos).<sup>2</sup> Kirjanpitoperiaatteiden yhtenäistämiseen ja nykyistä kahdenkertaista kirjanpitoa täydentävään ns. aineettomien oikeuksien esittämiseen julkaistavissa taseissa ei ole tehtyjen tutkimusten mukaan toistaiseksi edellytyksiä.<sup>3</sup> Sen takia tässä tutkimuksessa tietopääoma-ajattelua pidetään kirjanpitoa ja perinteistä laskentatointia täydentävänä, vapaaehtoisena ja yrityskohtaisena
5. Tietopääoma-ajattelun opeista kansainvälisesti tunnetuin on *Robert S. Kaplanin* ja *David P. Nortonin* vuosien 1980-1990 taitteessa kehittämä *Balanced Scorecard*, joka on muotoutunut kaupalliseksi tuotteeksi, yleisesti tunnettu kirjainlyhenteellä BSC. Se sai suuren julkisuuden vuosina 1992, 1993 ja 1996 *Harvard Business Review*'ssa julkaistujen artikkelien ansiosta. Kaplan on Harvard Business Schoolin professori, ja Norton johtaa suurta konsulttitoimistoa, *Renaissance Solutions Inc.*, joka itse ja siltä ”lisenssin” ostaneiden konsulttitoimistojen kautta markkinoi voimakkaasti BSC-konseptia ympäri maailman. *Balanced Scorecard* on kaupallinen menestystuote ja liikkeenjohdon suosikkioppeja tällä hetkellä Suomessakin.<sup>4</sup> Tutkimuksessa sitä ei käsitellä erikseen, koska se ei sisällä sellaisia erityispiirteitä, jotka olisivat tämän tutkimuksen kannalta olennaisia. BSC:lla on oma alkuperänsä, syntyhistoriansa ja erityispiirteensä, mutta se näyttää olevan sekoittumassa muihin tietopääoma-ajatteluun pohjautuviin malleihin.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Roos ym. s. 78-79

<sup>2</sup> Edvinsson, s. 177-178 ja Sveiby (1997), s. 163-164

<sup>3</sup> Cañibano ym. s. 52-54 ja Leadbeater & Demos, s. 6 ja 41-42

<sup>4</sup> Löytyykö mittaristoista se?

<sup>5</sup> Mm. Johansson ym. käsittelevät kaikkia tietopääomasovelluksia yhtenä ryhmänä ja viittaavat Konrad-ryhmän tuloksiin jo vuonna 1988, erityisesti s. 29-35. Myös Sveiby (1998b) näkee hänen *Intangible Assets*-ajattelussaan ja *Balanced Scorecard*issa ”monia käytännön yhtäläisyyksiä mutta useita teoreettisia eroja”. Myös Roos ym., s. 21-22, käsittelee *Balanced Scorecard*ia tietopääomasovelluksena.

### 3.4 Terminologia

Valitettavasti melkoinen määrä tutkimuksessa esiintyvistä käsitteistä ja termeistä ei ole ”virallisia”. Harvalla lienee Suomen Akatemian Kielitoimiston hyväksyntää, ei edes suositusta. Tilintarkastajakuntakaan ei järjestönä eikä tiettävästi yksilöinä ole ottanut käsitteisiin kantaa – sille on ilmeisesti vaikeata lähteä lausumaan ylipäättään mitään arvoista, joita ei voida johtaa konkreettisista transaktioista.<sup>1</sup> Kirjanpito tuntee ”aineettomat hyödykkeet” ja ”aineettomat oikeudet”, mutta niistä ei paljon ole apua.

Tietopääoma sanana on vakiintumassa, vaikka sen sisältö vaihtelee käyttäjän mukaan. Esimerkiksi meillä palkittu taloustietokirja käyttää Intellectual Capital- termistä käännöstä älyllinen pääoma, joka muodostuu henkisestä pääomasta ja rakennepääomasta (Human Capital ja Structura Capital).<sup>2</sup> Pääomakin on sanana kiistanalainen, koska se liitetään ensimmäiseksi rahaan. Lisäksi jotkut näkevät siinä liikaa kapitalistista väritystä.

Tutkimuksessa ei ole tietoisesti lisätty ennestäänkin kirjavaa terminologiaa. Mainittakoon kuitenkin eräitä valintoja. Knowledge ja varsinkin Knowledge Management on ongelmallinen, koska tiedon hallinta tai johtaminen enempää kuin tietämyshallinta tai tietämysjohtaminen eivät tunnu onnistuneilta. Termi on ollut pakko jättää joissakin tapauksissa kääntämättä.<sup>3</sup> Tiedon asemesta käytetään usein verbistä tietää johdettua substantiivia tietäminen, koska se paremmin kuvaa eräiden alueen tutkijoiden korostamaa tiedon dynaamisuutta.<sup>4</sup>

Competence on käännetty sanalla osaaminen paitsi silloin, kun se selvästi tarkoittaa kykyä tai pätevyyttä.<sup>5</sup>

Balanced Scorecardia ei ole käännetty enempää tasapainotetuksi mittaristoksi kuin tuloskortiksikaan, koska Balanced Scorecard on vakiintunut nimi Kaplan & Nortonin kehittämälle sovellukselle ja sen johdannaisille. Joitakin liikkeenjohdon

---

<sup>1</sup> Eccles, s.39-41

<sup>2</sup> Ahonen, s.46

<sup>3</sup> Kääntämättä on jätetty myös Stähle & Grönroos Ekonomia-sarjan kirjan otsikon, Knowledge Management

<sup>4</sup> Ruotsalainen Sveiby katsoo kirjassaan Kunskapflödet (1996), että on ero sanoilla tietää, veta, ja osata, kunna. Hän katsoo, että sana tieto, kunskap, on liian staattinen ja ehdottaa uutta sanaa, joka kuvaa sekä tilaa että liikettä, kunskapa. Tekijämuoto on kunskapare. Ehdotukset ovat saaneet ainakin positiivista palautetta: Hansson ym., s. 14-15

<sup>5</sup> Näin myös Ahonen, esim. s. 45

”slangisanoja” on jouduttu jättämään koska suomenkieliset käännökset olisivat teennäisiä ( mm. top-down, bottom-up).

Edellä on käsitelty vain valintoja, jotka ovat tulleet useimmin eteen. Alueen lyhyt historia ja suomenkielisen kirjallisuuden vähäisyys tehnevät tutkimuksen kieliasun terminologiset puutteet ymmärrettäviksi.

## 4 Tietopääoma-ajattelun perusteet ja arviointi

### 4.1 Luokittelu

Tietopääoman luokittelu on voimakkaasti esillä niin tietopääoma-ajattelua koskevassa tutkimuksessa kuin käytännön sovelluksissa, joskus itsetarkoitukseksi asti. Syynä on osittain se, että Konrad-ryhmä on vaikuttanut voimakkaasti tietopääoma-ajatteluun (s. 11). Konrad-ryhmän eräs tarkoitus oli korostaa näkyvien tase-erien rinnalla näkymättömien erien kasvavaa merkitystä nimenomaan tieto- ja palvelualojen yrityksissä. Ryhmän työstä ja raporteista kootun kirjan nimi ”Den osynliga balansräkningen” osoittaa sen hetkistä ongelmaa: Palvelu- ja tietotalojen yritysten taseet näyttivät hyvin laihoilta, kun vain harvoilla oli esittää taseessaan tontteja, rakennuksia, koneita ja varastoja. Rahoittajien ja sijoittajien päätökset kuitenkin perustuivat julkaistuihin taseisiin. Palvelu- ja tietoyritysten todellisesta arvosta, osaamisesta ja innovointikyvystä taseet eivät kertoneet mitään.<sup>1</sup> Konrad-ryhmän luokitteluun oli oma erityinen syynsä, mutta se on osoittautunut hyvin toimivaksi. Sen kolmijako on useimpien luokittelujen pohjana.<sup>2</sup>

Ajoittain liialliseltakin tuntuvasta innosta huolimatta tarkoituksenmukainen luokittelu on tietopääoma-ajattelussa ratkaiseva seuraavista syistä:

- Tarkoituksenmukaisen luokittelun avulla tietopääoma voidaan kuvata, ymmärtää, ja analysoida.<sup>3</sup>
- Kun tietopääomaa käytetään ohjausvälineenä, sitä on pystyttävä mittaamaan. Luokittelulla tietopääoma voidaan jäsentää mitattaviksi osiksi.<sup>4</sup>
- Tietopääomaerien keskinäinen vuorovaikutus on tietämisen ja osaamisen kerryttämisessä, jakamisessa ja siirtämisessä

---

<sup>1</sup> Sveiby (1989), s. 7-14

<sup>2</sup> Johansson, s 9, Konrad-ryhmän luokittelusta: ”Koska ryhmän luokituksella on ollut tärkeä merkitys kaikkiin myöhemmin laadittuihin, sen on ollut todella hyvä.”

<sup>3</sup> Booth, s.26-28

<sup>4</sup> Roos ym. s. 29

avainasemassa. Luokittelu auttaa hahmottamaan yrityksen tietämisen ja osaamisen kokonaisuutta – ja jo luokitteluprosessi on oppimista.<sup>1</sup>

- Strategisten menestystekijöiden tunnistaminen on osa tietopääoman luokitteluprosessia.<sup>2</sup>

## 4.2 Yleisimmät luokittelut

Konrad-ryhmä jakoi alun perin yrityksen pääoman kolmeen luokkaan: finanssipääomaan ja kahteen tietopääomaluokkaan, yksilöpääomaan ja rakennepääomaan. Myöhemmin rakennepääoma jaettiin vielä ulkoisiin ja sisäisiin rakenteisiin. Sveiby kokosi ryhmän työn kirjaksi, ja hän on ollut vaikuttamassa merkittävästi tietopääoma-ajattelun kehittymiseen. Hänen nykyinen versionsa Konrad-ryhmän luokittelusta määritelmiseen on Nordic Approachin (s. 18) perustana. Sveiby on siirtynyt käyttämään tietopääoman (Intellectual Capital) asemesta nimitystä aineettomat varat (Intangible Assets). Sveiby perustelee muutostaan sillä, että pääoma on teollisen ajan termi.<sup>3</sup> Toiset taas pitävät Sveibyn termiä Intangible Assets liian staattisena.<sup>4</sup> Tämä kuvaa alueen vakiintumattomuutta ja sitä, että koulukunnat pyrkivät erottautumaan myös terminologialla.

Sveibyn luokittelu:<sup>5</sup>

”Aineettomat varat” (Intangible Assets)		
Ulkoiset rakenteet (External structure)	Sisäiset rakenteet (Internal structure)	Yksilöiden osaaminen (Individual competence)
Brandit, asiakassuhteet, suhteet hankkijoihin, muut suhteet, imago	Patentit, tuotemerkit, systeemit ja ohjelmat, prosessit, kulttuuri, yritysjohto	Koulutus, kokemus, taidot, kyky, halu

<sup>1</sup> Roos: ”Prosessista tulee osa yrityksen tietopäämaa”

<sup>2</sup> Roos ym. s. 59-63

<sup>3</sup> Sveiby (1998c), s. 7

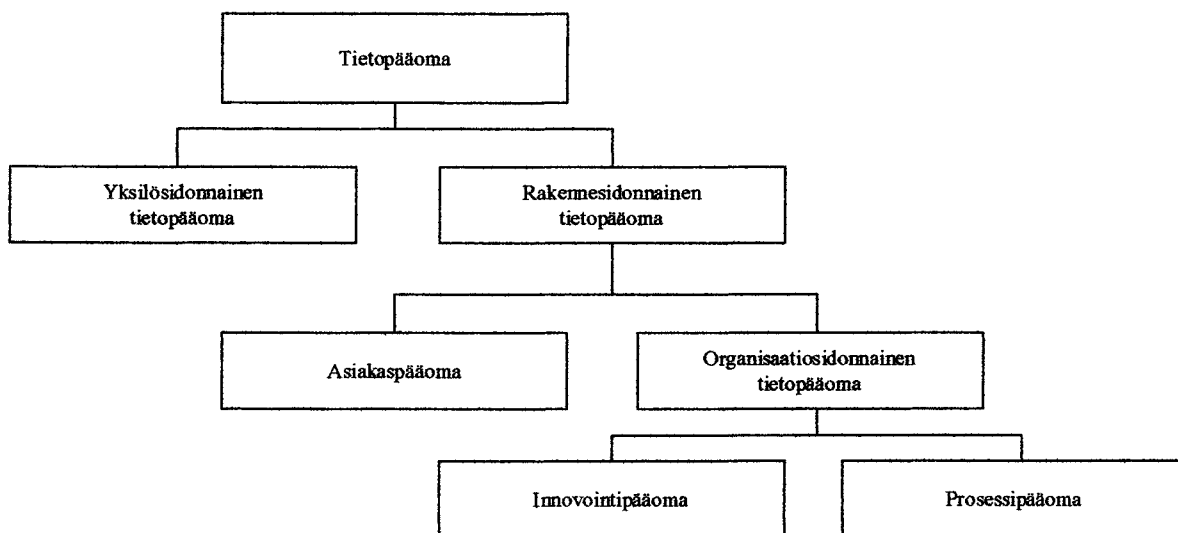
<sup>4</sup> The Danish Trade and Industry Developments Council, s. 18

<sup>5</sup> Sveiby (1989), s.12 ja 165

**Taulukko 1** Sveibyn luokittelu

Ruotsalainen koulutukseen erikoistunut konsulttiyritys Celemi on käyttänyt vuodesta 1995 lähtien vuosikertomuksensa täydennyksenä tietopääomalaskelmaa, ”Monitoria”, jossa tietopääoma on luokiteltu Sveibyn tavoin, mutta eri nimityksin: asiakkaamme, organisaatiomme, väkemme.<sup>1</sup>

Ruotsalainen vakuutusyhtiö Skandia on julkaissut jo vuodesta 1995 tietopääomaraportin. Sen pääkehittäjä on *Leif Edvinsson*, joka oli Ruotsin palvelualojen liiton työryhmässä laatimassa suositusta palvelualojen yritysten tietopääoman raportiksi. Hän sai myöhemmin vaikutteita Balanced Scorecardista (s. 19) kehittäessään toimintaa ohjaavan kokonaisjärjestelmän, jonka nimi on Skandia Business Navigator.<sup>2</sup>



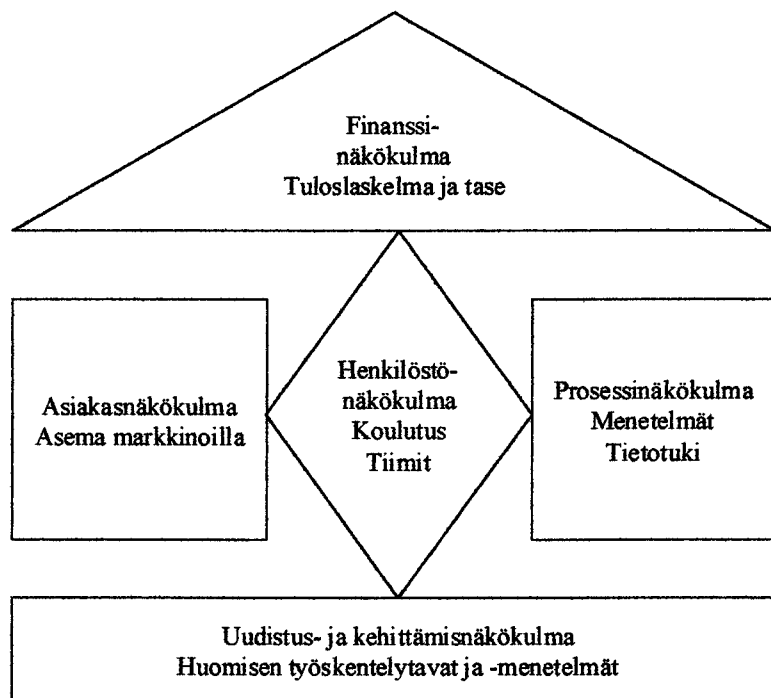
**Kuva 2** Skandian luokitus<sup>3</sup>

Skandia Business Navigator on saanut erittäin suurta julkisuutta kansainvälisissä yhteyksissä. Sen finanssifokus tarkastelee taloutta perinteisten kirjanpidosta saatavien tunnuslukujen perusteella. Muut näkökulmat, fokukset, ovat: asiakkaat, prosessit, henkilöstö sekä uudistuminen ja kehittäminen.

<sup>1</sup> Sveiby (1997), s. 191-196

<sup>2</sup> Sveiby (1997), s. 186-190 ja Edvinsson & Malone, s. 67-69

<sup>3</sup> Edvinsson & Malone, s.52



**Kuva 3** Skandian Navigator<sup>1</sup>

Kanadalainen *Hubert Saint-Onge* on Edvinssonin, *Malonen*, *Stewartin* ja *Sveibyn* ohella kansainvälisissä yhteyksissä eniten esiintyviä tietopääoma-ajattelun soveltajia.<sup>2</sup> Hän käyttää nimitystä Knowledge Capital, ja se koostuu kolmesta elementistä: yksilösidonnainen pääoma, asiakassidonnainen pääoma ja rakennepääoma.<sup>3</sup>

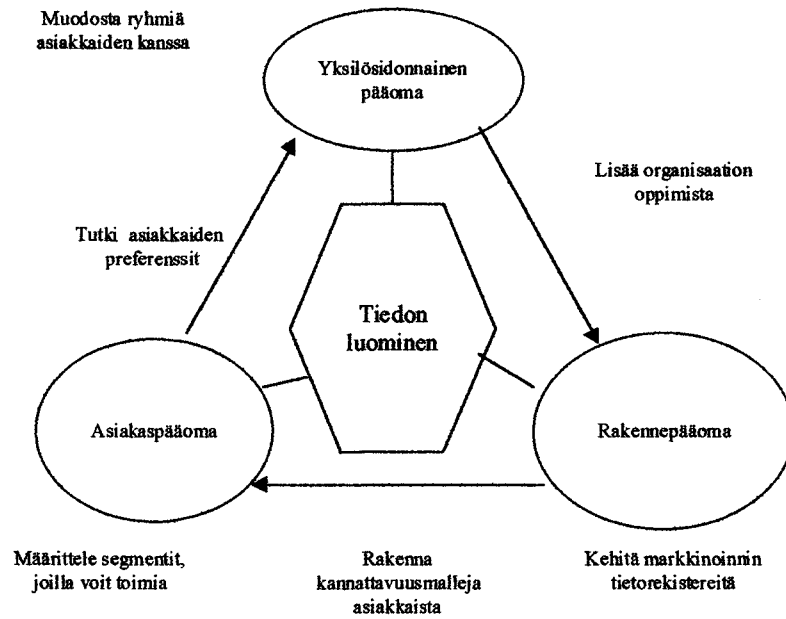
- Yksilösidonnaisen pääoman hän määrittelee seuraavasti: ”Organisaatiossa toimivien yksilöiden kyvyt tuottaa ratkaisuja asiakkaille.”
- Rakennepääoma on hänen mukaansa: ”Ne kyvyt, taidot ja rakenteet, jotka organisaatio välttämättä tarvitsee vastatessaan markkinoiden haasteisiin.”
- Saint-Ongen asiakassidonnaisen pääoman määritelmä on: ”Organisaation asiakaskunnan syvyys (penetraatio), kattavuus (coverage) ja kannattavuus.”

Saint-Onge korostaa kolmen elementin vuorovaikutusta: tietoa luodaan, kartutetaan ja välitetään yhteistyössä eri elementtien kesken.

<sup>1</sup> Skandia

<sup>2</sup> Saint-Onge oli kanadalaisen pankin, Canadian Imperial Bank of Commercen oppimis- ja kehitysosaston johtaja, nykyään kanadalaisen People, Knowledge & Strategies at the Mutual Life of Canadian varapääjohtaja

<sup>3</sup> Saint-Onge (1995-1999)

Saint-Onge'n kaavio tietopääoman elementeistä ja niiden vuorovaikutuksesta.<sup>1</sup>

Kuva 4 Saint-Onge

Tanskan kauppaja- ja teollisuusministeriön asettama toimikunta ehdotti ensimmäisessä raportissaan huhtikuussa 1997 seuraavaa luokitusta:<sup>2</sup>

- Henkilöresurssit
- Asiakkaat
- Teknologia
- Prosessit

Raportti on pohjana Norjassa käynnistetyille vastaavalle tutkimus- ja kehitystyölle. Norjassa on korostettu yhteispohjoismaisen laatu- ja ympäristösertifiointiin verrattavan tietopääomajärjestelmän aikaansaamista, mutta siellä ei kannateta puuttumista nykyiseen kirjanpitokäytäntöön.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Saint-Onge (1995-1999)

<sup>2</sup> The Danish Trade and Industry Development Council, s. 16-20

<sup>3</sup> Norway: Competence Capital



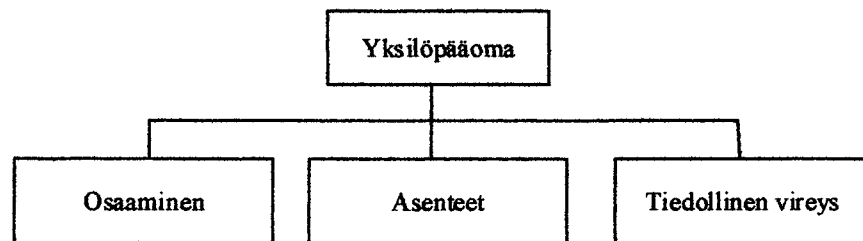
Roos ym. jakaa tietopääoman kahteen pääluokkaan: yksilöpääomaan ja rakennepääomaan. Se poikkeaa Sveibyn ja monien muiden kolmijaosta, koska ajatteleva ja ei-ajatteleva tietopääoma halutaan pitää korostetun selvästi erillään.

Tietopääoman luokat esitetään mukaillen Roosin ym. kuvauksia ja kaavioita. Luokittelu ei merkittävästi eroa edellä kuvatuista, mutta havainnollisen esitystapansa takia sitä käytetään tässä selventämään, mitä eri luokilla yleensä tarkoitetaan; samat luokat toistuvat vaihtelevin termein useimmissa sovelluksissa.<sup>1</sup>

### 4.3 Roos ym.

#### Mitä yksilö omistaa

Yksilöpääomaa (Human Capital) Roos ym. kutsuu yrityksen sieluksi. Edvinssonia lainaten se kävelee henkilöstön mukana yrityksen ovesta ulos joka ilta.<sup>2</sup>



Kuva 5 Yksilöpääoma

Yksilösidonnainen pääoma muodostuu osaamisesta, asenteista ja tiedollisesta vireydestä.

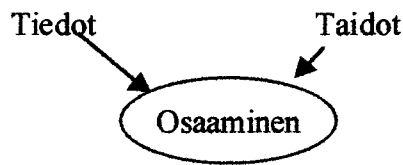
Osaaminen syntyy yksilöiden tiedoista ja taidoista, ja se on yksilösidonnaisen pääoman ”kova” osa. Tiedot ovat sitä, mitä voidaan oppia, ja on sidoksissa ihmisen kasvatukseen ja koulutukseen. Kun tiedot ovat teoriaa, taidot ovat käytäntöä. Viime aikoina on sekä tiedon että varsinkin taitojen osalta korostettu ns. kokemustietoa, joka kertyy vuosien aikana ja on hyvin konteksti- ja toimintasidonnaista.<sup>3</sup> Substantiivien

<sup>1</sup> Kaaviot: Roos ym., s. 34-57; teksti perustuu samaan lähteeseen

<sup>2</sup> Edvinsson & Malone, s.69

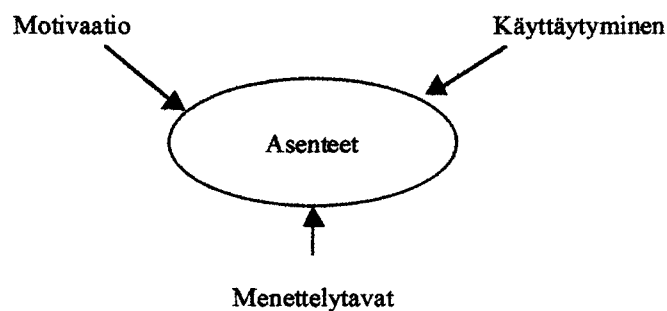
<sup>3</sup> Sveiby (1997), s. 29-39; Allee, s. 87-89; Varsinkin Nonaka on käsitellyt perusteellisesti käsitteitä tacit knowledge ja explicit knowledge ja niiden vuorovaikutusta, ”tiedon spiraalia”;

tieto ja taito asemesta jotkut käyttävät mieluummin substantiivisesti käytettyjä verbejä tietäminen ja taitaminen.<sup>1</sup>



**Kuva 6** Osaaminen

Asenteet ovat osaamisen ”pehmeä” vastinpari. Yksilöiden tiedoista enempää kuin taidoistakaan ei ole yritykselle hyötyä ellei niitä saada yrityksen käyttöön. Jotkut yritykset pitävät asenteita niin vaikeina muuttaa, että valitsevat henkilökunnan asennetutkimusten perusteella ja mieluummin opettavat asenteiden perusteella valituille ihmisille työssä tarvittavat tiedot ja taidot.

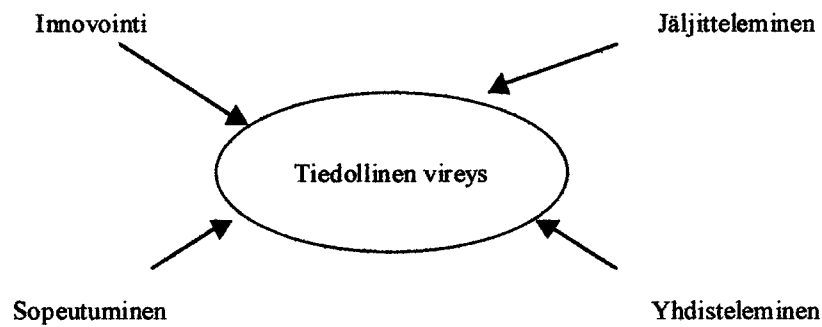


**Kuva 7** Asenteet

Asenteisiin vaikuttavat motivoituneisuus, yrityksessä noudatettava käyttäytymisnormisto ja menettelytavat. Niin motivoituneisuus, oppivaa ja kehittyvää asenneilmastoa tukeva käyttäytyminen kuin eettisesti kestävä menettelytavat ovat osaamisen se osa, jota yritykseen ei asennepakettina voi ostaa. Asenteet ovat läheisessä yhteydessä yrityksen kulttuuriin, joka usein sisällytetään organisaatioon (ks. tarkemmin s. 61)

Tiedolliseen vireyteen kuuluvat innovointi, jäljittelykyky, omaksuminen ja taito yhdistellä. Kun yrityksellä on tiedollista vireyttä, se pystyy siirtämään tietoa kontekstista toiseen, havaitsemaan informaatiosta olennaiset osat ja keskinäisen riippuvuuden ja yhdistämään ne tietämiseksi innovoinnin ja omaksumisen avulla.

<sup>1</sup> Sveiby (1998a), s. 63-65; Hansson ym., s. 14-15



**Kuva 8** Tiedollinen vireys

Tiedollinen vireys auttaa käyttämään osaamista uuden tietämisen luomisessa ja käytäntöön soveltamisessa. Kun innovointi on uuden luomista alusta alkaen, jäljittely on toisessa kontekstissa esiintyvän tietämisen soveltamista omassa kontekstissa. Plagioinnilla olevasta huonosta maineesta huolimatta jäljittely ei ole innovointia vähempiarvoista: soveltamisessa liikutaan kuitenkin usein lähellä uuden luomista.

Sopeutumisessa yritys käyttää ratkaisujaan uudessa kontekstissa, esimerkiksi hyödyntämällä osaamistaan kokonaan uudelta tuotteelta tai palvelukonseptilla.

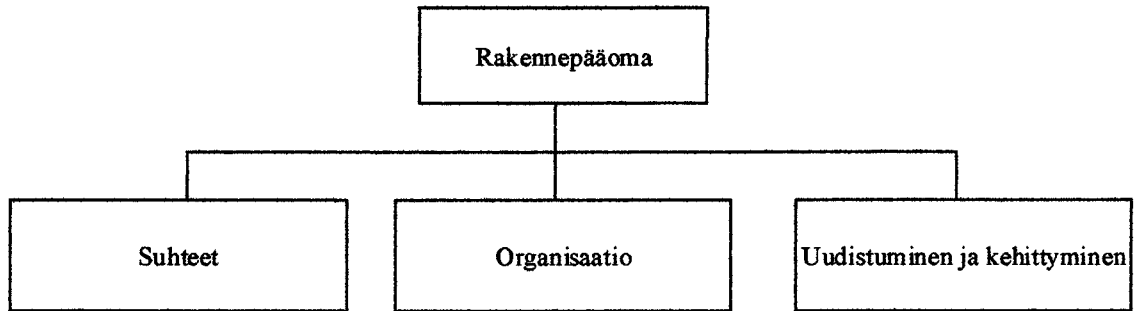
Yhdisteleminen kuvaa yrityksen kykyä kehittää idea tuotteeksi tai palveluksi ja luoda lisäarvoa liikemiesvainun ja luovuuden yhdistämisellä.

### **Mitä yritys omistaa?**

Edvinssonin määritelmää edelleen lainaten: yrityksen omistama tietopääoma jää yritykseen senkin jälkeen, kun henkilökunta sulkee oven perässään.<sup>1</sup> Yrityksen omistamista tietopääoman luokista käytetään yleisesti nimitystä rakenteet, rakennepääoma tai organisaatiosidonnainen pääoma. Roos ym. kuvaa rakennepääomaa seuraavalla kaaviolla:

---

<sup>1</sup> Edvinsson & Malone, s. 69



**Kuva 9** Rakennepääoma

Yleisesti ottaen rakennepääoma käsittää kaikki tietorekisterit, organisaatiota ja sen toimintaa koskevat ohjeet, organisaatiotasolla toimivat asiakas- ym. suhteet, systeemit, rutiinit yms. Myös tietoon ja yrityksen toimintaan perustuvat lailla suojatut oikeudet kuten patentit, liikemerkit ja tavaramerkit ovat tähän pääluokkaan kuuluvia.

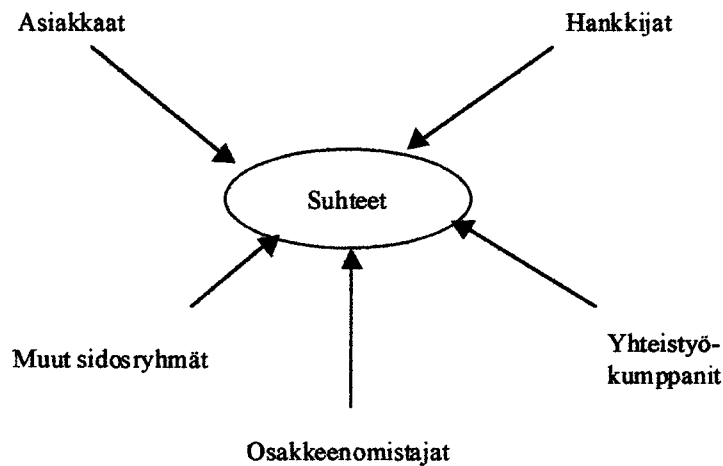
Rakennepääoma ei kehity kenenkään päässä. Sen takia sen kehittyminen on hidasta: henkilöstö lisää ja uudistaa omaa tietämistään ja osaamistaan päivittäisessä elämässään, mutta henkilöstön itsensä on päivitettävä organisaation tieto ja osaaminen, rakennepääoma. Rakennepääoman synty, ylläpitäminen ja kehittäminen riippuu ihmisten taidosta ja ennen kaikkea halusta luovuttaa omistamaansa tietoa esimerkiksi erilaisten dokumentaatioiden muodossa organisaatiolle. Sen takia yksilö- ja rakennepääoma ovat vahvasti toisiinsa sidoksissa, joten luokittelu on tässäkin vain suuntaa antava. Hanssonin mielestä koko rakennepääomaa ei ole olemassa ilman ihmisiä: ”Rakennepääoma ei ole niin varmaa kuin sana rakenne antaa ymmärtää. Se voi hetkessä kadota, jos ne, joiden tietämisen varaan rakennepääoma rakentuu, jättävät yrityksen.”<sup>1</sup>

*Bente Löwendahl* on luokittelussaan ottanut yksilö- ja rakennepääoman päällekkäisyyden huomioon. Hän käyttää nimitystä aineettomat resurssit, jotka hän jakaa pääluokkiin osaaminen (competence) ja suhteet (relational). Molemmat hän jakaa edelleen kahteen toisiinsa vaikuttavaan toisiinsa kytköksissä olevaan osaan: yksilölliseen (individual) ja kollektiiviseen (collective). Ainakin asiantuntijayrityksissä Löwendahlin luokittelu tuntuu perustellulta.<sup>2</sup>

Rakennepääomassa suhteet käsittää yrityksen toimintaan vaikuttavat ulkoiset toimijat, sidosryhmät. Roos ym. kuvaa suhteita seuraavalla kaaviolla:

<sup>1</sup> Hansson, s. 74

<sup>2</sup> Löwendahl, s. 81-92



**Kuva 10** Rakenteet, suhteet

Moni tietopääomaluokituksista käsittelee asiakkaita omana pääluokkana, ainakin pohjoismaiset sovellukset.<sup>1</sup> (vrt. kuitenkin Roosin ym. logiikka sivulla 27: ajatteleva ja ei-ajatteleva pääoma). Asiakassuhteet rakentuvat olennaisesti organisaation ihmisten kokemustiedon varaan. Usein asiakkaisiin sisältyvä omaisuus on osaavan henkilöstön ohella ainoa, josta yrityskaupoissa maksetaan.<sup>2</sup> Tietämisen ja osaamisen varmistaminen organisaation dispoitavissa olevaksi on erityisen tärkeää mutta ongelmallista.<sup>3</sup>

Perinteisten tärkeiden sidosryhmien kuten asiakkaiden, osakkeenomistajien ja ns. päähankkijoiden rinnalle on tullut erilaisia yhteistyökumppaneita, kun toimintoja ulkoistetaan. Asiakassuhteiden tavoin muutkin suhteet perustuvat kokemustietoon, joten edellä olevan väliotsikon ”Mitä yritys omistaa” kysymysmerkki on aiheellinen (s. 29): Suhteiden ylläpitäminen edellyttää henkilöiden sitoutumista, joten ”henkilöstön mukana voi osa suhteistakin marssia illalla ulos” (vrt. Edvinssonin määritelmät, s. 27 ja s. 29).

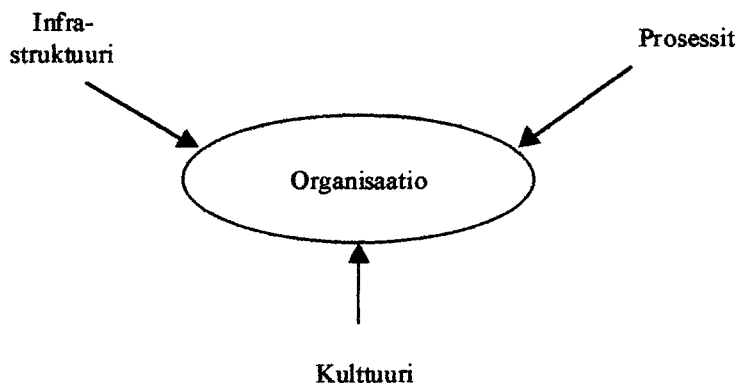
Organisaatio muodostaa rakennepääoman sisäisen elementin. Organisaatioon Roos ym. lukee tietorekisterit, systeemit ja rutiinit, jotka ovat organisaation päivittäistoimintaa pyörittävä varustus, infrastruktuuri. Tarvittava ohjelmisto-osa on prosesseissa, jotka yleensä opitaan vain kokemuksen kautta. Tietopankkien ja

<sup>1</sup> The Danish Trade and Industry Development Council, yritysesimerkit s. 34-68

<sup>2</sup> Sveiby & Risling, s. 50-51

<sup>3</sup> Mm. Brooking, s. 150

vastaavien avulla prosessitietoa muunnetaan turvallisempaan muotoon: kokemustietoa dokumentoidaan infrastruktuuriksi.<sup>1</sup>



**Kuva 11** Organisaatio

Infrastruktuuri ja prosessit muodostavat yrityksen selkärangan, jonka vahvuus takaa yrityksen päivittäistoiminnan häiriöttömyyden. Näiden rutiininomaisuudessa on myös organisaation ihmisten turva. Tämän takia yllättävien tilanteiden ratkaisut olisi välittömästi päivitettävä tietokantaan eli muunnettava prosesseista infrastruktuuriin.

Yrityksen historia antaa taustan sen kulttuurille, jossa yhdistyvät yrityksen arvot, johtamis- ja työilmasto, rituaalit, symbolit ja perinteet. Luottamus on kulttuurin tärkeimpiä elementtejä, kun puhutaan tietämisen vaihtamisesta ja lisäämisestä sekä kokemustiedon muuntamisesta dokumentoiduksi.<sup>2</sup> Myös yrityksen visio, missio, strategia ja liikeideat ovat kulttuurin elementtejä. Yrityksen maine, imago, voidaan sisällyttää kulttuuriin, vaikka se arvioidaan yrityksen ulkopuolisten toimesta.

Infrastruktuuria ja prosesseja on käsitelty yhtenäisesti alan kirjallisuudessa, tosin terminologia on kirjavaa. Kulttuuriin sen sijaan ei liity terminologista epämääräisyyttä, mutta otteen saaminen sen sisältöön ja merkitykseen näyttää olevan vaikeata (s. 61)

Kolmas rakennepääoman alaluokka Roosilla ym. on uudistuminen ja kehittäminen (kuvio s. 30). Useassa ajattelun sovelluksessa kehittämistoimintaa pidetään omana pääluokkana, tai ”fokuksena” kuten Skandian Navigatorissa (s. 25). Roosin ym. mukaan tämä luokka sisältää kaikki ne yritykselle kehittyneet arvot, joilla on vaikutusta tulevaisuuden menestykseen, mutta eivät vielä ole todennettavissa; ts. ne

<sup>1</sup> Nonaka, s. 26-31

<sup>2</sup> Huemer & Krogh ja Roos, s. 123-145; Hansson on käsitellyt luottamusta tämän päivän yrityksen johtamisen koetinkivenä useassa kohdassa, mm. s. 50, 113-115 ja erityisesti s. 222-223; Bertels & Savage, s. 7-25

odottavat realisoitumistaan jonkin muun pääomalajin muotoon. Tähän kuuluvat liiketoiminnan uudelleen suuntaaminen, tutkimus- ja kehittämistoiminta, uusien koulutusohjelmien suunnittelu, patentointi yms.

Roosin ym. tietopääoman luokittelukaavio ("IC-Tree") on sivulla 36.

#### 4.4 Tietopääoman mittaaminen

Tietopääoma-ajattelun hyväksikäytön on nähty edellyttävän strategian toteuttamista ohjaavien ja yrityksen menestystä seuraavien mittareiden liittämistä luokitteluun:

"Mitä voidaan mitata, sitä voidaan johtaa. Jos jotakin halutaan johtaa, sitä on mitattava."<sup>1</sup>

Konrad-ryhmä kehitti yli kolmekymmentä lähinnä asiantuntijayrityksen tilaa ja kehitystä kuvaavaa mittaria. Rahallisissa mittareissa osa oli tavanomaisia tunnuslukuja kuten kannattavuuden ja vakavaraisuuden tunnusluvut. Osa oli johdettu suoraan yrityksen laskentatoimen luvuista. Näistä mainittakoon atk-menot, koulutusmenot, koulutusmenot henkilöä kohden; tutkimus- ja kehittämismenot, likviditeettireservi, voitto asiantuntijaa kohden, voitto työntekijää kohden, jalostusarvo ja jalostusarvo asiantuntijaa kohden.

Mittareissa oli yli kaksikymmentä ei-rahallista mittaria, jotka kuvasivat määriteltyjen tietopääomaluokkien, henkilöstön ja rakenteiden (lähinnä asiakkaat), tilaa ja kehitystä. Konrad-ryhmän ehdotukset ovat toistuneet miltei kaikissa sen jälkeisissä sovelluksissa.

- Henkilöstön ammattitaitoon, osaamiseen ja kehittymiseen Konrad-ryhmä ehdotti seuraavia indikaattoreita: Keski-ikä henkilöryhmittäin; Asiantuntijan keskimääräinen työkokemus, vuosia; Asiantuntijoiden keskimääräinen ammatissa oloaika, vuosia; Kaikkien asiantuntijoiden ammatissa oloaika yhteensä, vuosia; Uusien asiantuntijoiden osuus prosentteina (työsuhteen kesto vuoden lopussa vähemmän kuin yksi vuosi); asiantuntijoiden osuus koko henkilöstöstä; Veteraanien osuus asiantuntijoista (työsuhteen kesto vähintään kolme vuotta); Henkilöstön koulutustaso henkilöryhmittäin (peruskoulu, ylioppilastutkinto tai vastaava,

---

<sup>1</sup> Roos ym., s vi

korkeakoulututkinto, lisensiaatti- ja tohtoritutkinto); Henkilöstön vaihtuvuus (pois lähteneet prosentteina henkilöstön keskimäärästä vuoden aikana).

- Kehittymismittareiden ryhmään kuului toimeksiantojen erittelemisen mukaan, ovatko ne haasteellisia ja millä tavalla; ts. tarjoavatko ne mahdollisuuden oppia, parantavatko ne yrityksen imagoa ja mainetta vai auttavatko ne yritystä kehittämään infrastruktuuriaan (tietorekisterisysteemit, ohjelmistot). Konrad-ryhmä oli edistyksellinen: Asiakkaiden kanssa oppiminen ja asiakasyhteistyö – niin itsestäänselvyytenä kuin sitä on pidettykin – on noussut asiantuntijayrityksen johtamiskirjallisuudessa voimakkaasti esille viime vuosina.<sup>1</sup>
- Rakenteissa (lähinnä asiakkaat) Konrad-ryhmän mittareita olivat: Suurten asiakkaiden osuus (esimerkiksi kuinka monella on yli puolet liikevaihdosta); Asiakasuskollisuus (asiakassuhteen kesto alle 2 vuotta, 2-5 vuotta, yli 5 vuotta); Asiakasvaihtuvuus / uudet asiakassuhteet (uusien osuus liikevaihdosta); Uskollisuussuhde (edellisvuonna asiakkaina olleiden liikevaihto jaettuna po. vuoden kokonaisliikevaihdolla); Kapasiteetin käyttöaste (laskutettujen tuntien osuus kokonaistunneista).

Konrad-ryhmän päivistä lähtien on käyty keskustelua siitä, pitäisikö tietopääomaluokat – Konrad-ryhmä käytti termiä *Kunskapskapital*, *Know-how capital*<sup>2</sup> – esittää rahallisin mittayksiköin ja pitäisikö tietopääoma pyrkiä laatimaan taseen muotoon, henkisen pääoman eri lajeiksi. Kuten edellä on todettu, tähänastiset yritykset ovat saavuttaneet vain vähän vastakaikua (HRA-kokemukset, s. 10).<sup>3</sup>

Sveibyillä on hyvin ehdoton kanta. Hänen mielestään kahdenkertaisen kirjanpidon periaatteita ei tule soveltaa: ”Jos mittaa uutta vanhoilla välineillä, emme voi ymmärtää uutta.”<sup>4</sup> Osa mittareista on Sveibyilläkin rahallisia, mutta niidenkin

---

<sup>1</sup> Hansson ym., s.46-47; Maister (1997), s. 79-82; Sipilä (1998), s. 25-27; Wikström ym., s. 70-83

<sup>2</sup> Sveiby (1989), s.15

<sup>3</sup> Sveiby (1997), s.151

<sup>4</sup> Sveiby (1997), s. 155



tarkoituksena on olla indikaattoreina, ei absoluuttisena ja kirjanpidollisten kriteerien mukaisina kumuloivina kirjauksina.

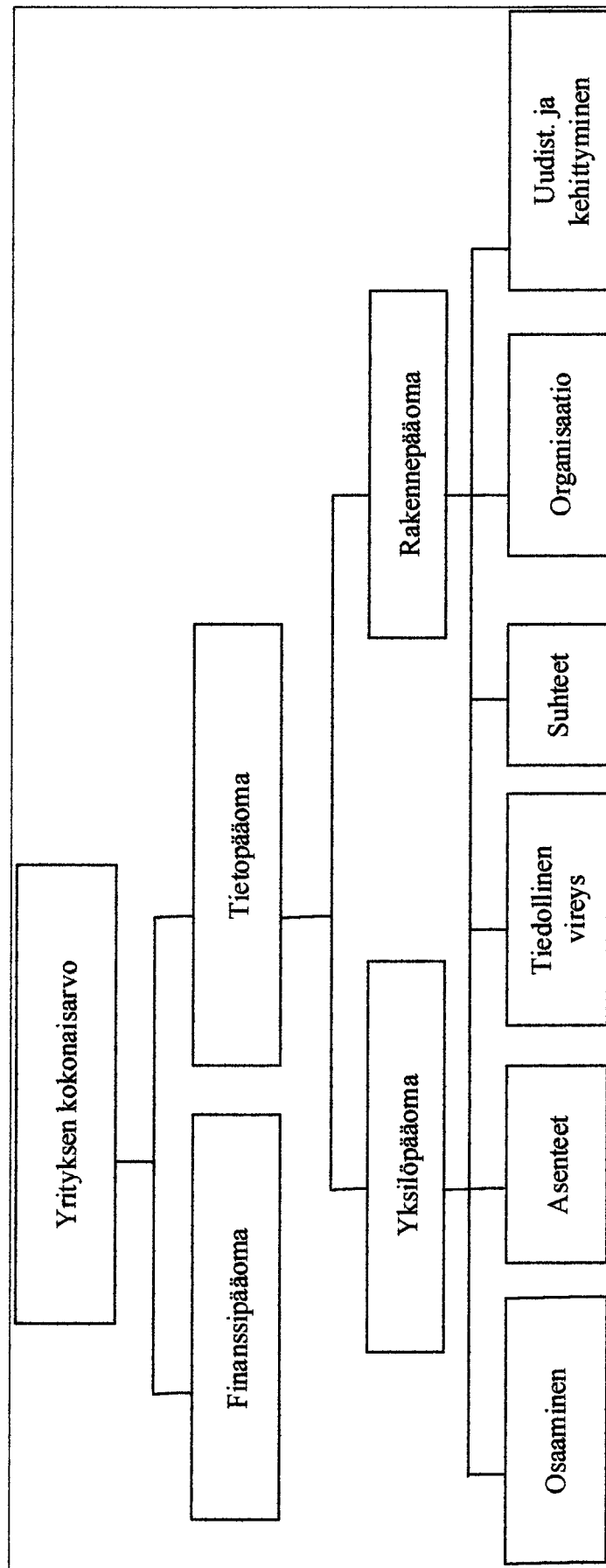
The Danish Trade and Industry Development Council suosittaa myös kuvien ja kommenttien käyttämistä havainnollistamassa mittareita, jotka ovat rahayksiköitä, lukuja, kappaleita, määriä, tunteja ja kaikkea, mikä auttaa yritystä saamaan likiarvon jokaisesta luokittelemastaan tietopääomalajista.<sup>1</sup>

Balanced Scorecard-sovelluksissa kolme tarkastelunäkökulmaa, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma sekä innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma, käyttävät etupäässä ei-rahallisia mittareita, kun taas neljäs, talouden näkökulma, koostuu sekä perinteisistä talouden tunnusluvuista että muista etupäässä rahallisista mittareista.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> The Danish Trade and Industry Development Council, s. 19; Roos ym., s. 54

<sup>2</sup> Kaplan & Norton (1993)



Kuva 12 Roosin tietopääomapuu

Tunnetuimmassa ja kunnianhimoisimmassa tietopääomasovelluksessa (ruotsalaisen Skandian Navigator, ks. s. 25) on BSC:sta vaikutteita saaneena neljässä fokuksessaan toistasataa ei-rahallista mittaria. Talousfokuksen mittarit ovat perinteisiä talouden tunnuslukuja.<sup>1</sup>

Yleisesti voidaan todeta, että tietopääoma-ajattelun implisiittisenä oletuksena on tietopääomassa aikaansaatuja ja ei-rahallisilla mittareilla ohjattavien ja todettavien vaikutusten muuttuminen viiveellä rahallisin suurein ilmaistavaksi yrityksen finanssipääomaksi eli taloudelliseksi tulokseksi ja virallisen kirjanpidon tase-eräksi.<sup>2</sup>

Edellä on todettu, että tietopääoma-ajattelun nykyisten sovellusten luokitukset eivät olennaisesti eroa toisistaan (ks. s. 27, Roosin ym. luokitus). Myös mittareissa on paljon yhteisiä, vaikka mittarit saattavat vaihdella: sama asia voidaan ilmaista prosenttina tai lukuna; koulutusta voidaan osoittaa tunteina ja kustannuksina; kokemusta voidaan kuvata monin eri tavoin; tehokkuus- ja tuottavuusmittareissa on eroja.

Eri sovelluksista koottu taulukko antaa yleiskuvan, millaisia mittareita nykyisissä sovelluksissa tietopääomasta käytetään. Taulukossa on johdonmukaisuuden vuoksi käytetty edellä esiteltyä Roosin ym. luokitusta (ks. s. 36):

---

<sup>1</sup> Sveiby (1997); s. 186-190

<sup>2</sup> The Danish Trade and Industry Development Council, s. 17

Päälukka	Alaluokka	Mittarit
Yksilöpääoma	Osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Korkeakoulututkinnon suorittaneiden prosenttiosuus</li> <li>– ATK-taitavuus</li> <li>– Koulutustunnit henkilöä kohden</li> <li>– Keskimääräinen palvelusaika</li> <li>– Vaihtuvuus</li> <li>– Senioriaste (yli 3 vuoden palvelus)</li> <li>– Tulokkaiden (alle 1 vuosi) osuus</li> </ul>
	Asenteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Motivoituneisuus (tutkimus)</li> <li>– Johtamisilmasto (tutkimus)</li> <li>– Työilmasto (tutkimus)</li> <li>– Raporttien selventämiseen käytetty aika</li> <li>– Johdon käyttämä aika strategiasta ja toiminnasta kertomiseen</li> </ul>
	Tiedollinen vireys	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aloitteista koitunut säästö</li> <li>– Aloitteiden perusteella toteutetut uudet ratkaisut</li> </ul>
Rakennepääoma	Suhteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Asiakastyytyväisyys (tutkimus)</li> <li>– Yhteistyökumppaneiden tyytyväisyys (tutkimus)</li> <li>– Asiakas- ja hankkijasuhteiden pituus</li> <li>– Asiakaspysyvyys</li> <li>– Asiakkaat, joiden yhteisliikevaihto ylittää 50 %</li> <li>– Imagoa / infrastruktuuria / osaamista parantavien asiakkaiden liikevaihto-osuudet</li> <li>– Kannattavuus asiakkaittain</li> </ul>

Rakenn. . . .	Organisaatio	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hallintokulut prosentteina liikevaihdosta</li> <li>– Hallinto henkilöstön osuus henkilöstöstä</li> <li>– Virheiden osuudet eri prosesseissa</li> <li>– Investoinnit tietotekniikkaan</li> <li>– Ohjelmistojen keski-ikä</li> <li>– Jalostusarvo henkilöä kohden</li> <li>– Laskutusaste</li> </ul>
	Uudistuminen ja kehittyminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Uusien asiakkaiden liikevaihto-osuus</li> <li>– Investoinnit uusiin järjestelmiin (myös % jalostusarvosta)</li> <li>– Uusien tuotteiden liikevaihto-osuus</li> <li>– Tutkimus- ja kehittämisinvestoinnit (myös osuus jalostusarvosta)</li> <li>– Koulutustunnit uusiin menetelmiin</li> </ul>

Taulukko 2 Mittareita

Usein mainitussa Skandian Navigatorissa on erään kriittisen tarkastelijan laskelman mukaan 164 indikaattoria. ”Koko mittaaminen voi kärsiä inflaation. Onko järjestelmä olemassa vain sitä itseään ja innokasta Chief Knowledge Officeria (s. 5) varten, jos yrityksen toiminnan johtamiseen ja ohjaukseen tarvitaan melkein kaksisataa indikaattoria, työpaikkakohtaiset mittarit vielä lisäksi?” Lainattu tarkastelija ihmettelee myös, kuinka relevanttia on oikein järjestelmässä seurata alle 40-vuotiaiden prosenttiosuutta, naispuolisten johtajien osuutta ja henkilökohtaisten tietokoneiden määrää henkilöä kohden yms.<sup>1</sup>

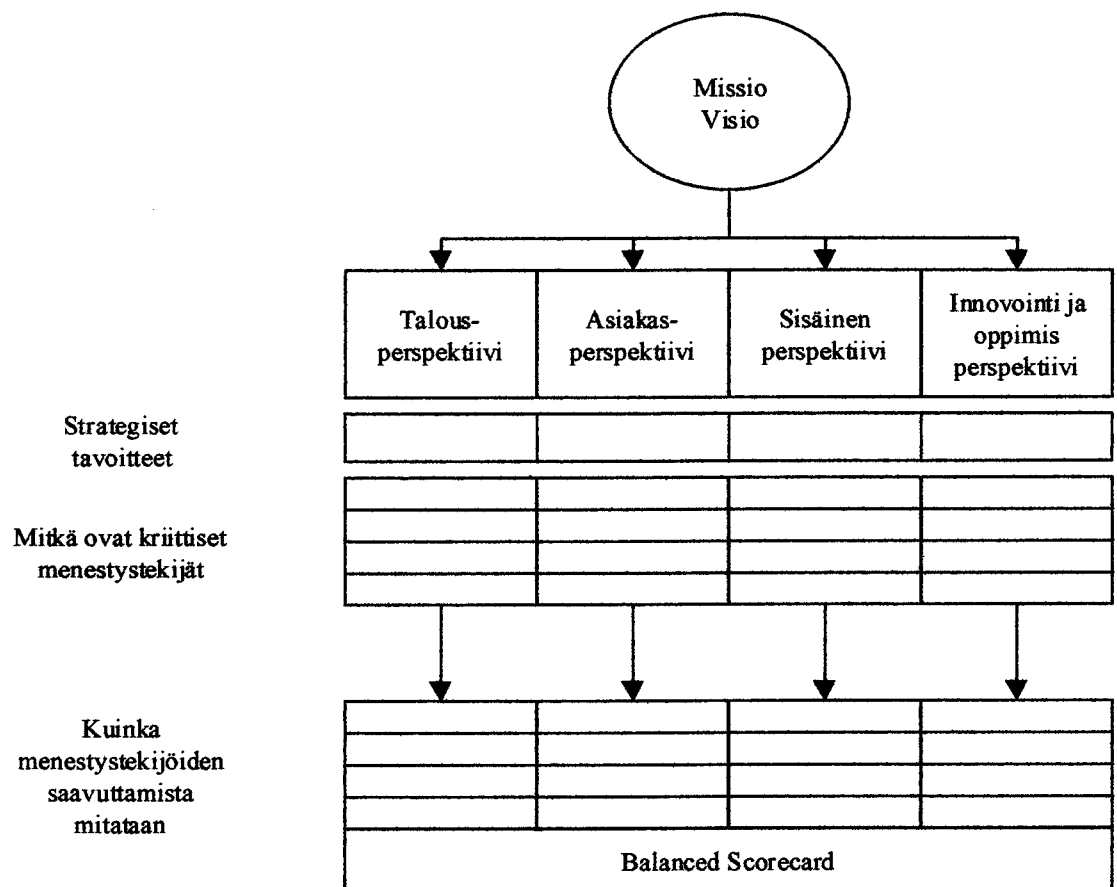
### Missio, visio, strategia, dynaamisuus

Oletuksissa ja tutkimuksen määritelmässä tietopääoma-ajattelulta edellytettiin:

<sup>1</sup> Rutledge, s. 2

- Yhteensopivuutta missiosta ja visiosta lähtevän strategian kanssa (oletus, s.18).
- Dynaamisuutta eli tehokkuuden ja tulosten mittaamista, jotta tietopääomajärjestelmää voitaisiin käyttää ohjaus- ja johtamisjärjestelmänä eikä vain osoittamaan tietopääoman arvoa selvittäessä markkina- ja tasearvojen eroa (määritelmä, s. 16).

Onkin syytä tarkastella, kuinka eräissä tunnetuimpien alueen sovellusten luokituksissa ja mittareissa on strategia ja dynaamisuus pyritty ottamaan huomioon.



**Kuva 13** Balanced Scorecard

Balanced Scorecard on silta nykyisten operatiivisten suoritteiden ja strategisten tavoitteiden välillä.<sup>1</sup> Strategiakirjallisuudesta tuttu kriittisten / strategisten menestystekijöiden käsite – strategian kannalta olennaisista asioista suoriutumisen kilpailijoita paremmin – on keskeinen BSC-prosessissa.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ahonen, s. 28-32

<sup>2</sup> Johnson & Coles, s. 176 ja 419-422

Balanced Scorecardin pääperiaatteet selviävät edellä olevasta Kaplan & Nortonin kaaviosta.<sup>1</sup> Käytettävät mittarit eivät juuri poikkea sivulla 38 olevassa taulukossa esitetyistä. Kun ensimmäiset sovellukset on tehty teollisiin yrityksiin, prosessiin liittyviä mittareita kuten laatua, läpimenoa, tuotekehittelyaikoja, susien määrää yms. koskevia mittareita on paljon.

Mittareiden lukumäärää on mielenkiintoista verrata eri järjestelmien kesken. Edellä jo mainittiin Skandian parisataa mittaria (s. 39). Rank Xeroxin yritysjohto keskittyy BSC:ssaan 42 kilpailukyvyyn kannalta tärkeimmäksi katsottuun mittariin.<sup>2</sup> Hallittavuuden kannalta mittareita ei pitäisi olla kymmentä enempää perspektiiviluokkaa kohden eli yhteensä noin 30–40 mittaria.<sup>3</sup> Jos mittaristo ulotetaan henkilökohtaiselle tasolle, mittareiden kokonaismäärä luonnollisesti kasvaa.<sup>4</sup> Järjestelmä paisuu myös sen takia, että useimmassa sovelluksessa on jokaiselle perspektiiviluokalle oma strateginen tavoitteensa, joka on jäsennetty yksittäisiin mittareihin asti.<sup>5</sup> Balanced Scorecard on levinnyt suuriin yrityksiin ja saa helposti tietoaikakauden taylorismin piirteitä.

Roos ym. on perusfilosofiassaan lähellä Balanced Scorecardia.<sup>6</sup> Erona on se, että kriittisistä menestystekijöistä johdetaan mittarit; BSC:ssa menestystekijät määritellään perspektiivien tasolla. Mittarit taas liittyvät siihen tietopääomaluokkaan, johon ne luontojaan kuuluvat. Roosin ym. kuvio sivulla 42 havainnollistaa eron (ks. Roosin ym. luokittelu sivulla 36 ja mittarit taulukossa sivulla 38 ja BSC-kaavio sivulla 40).<sup>7</sup> Teos kehottaa aiheellisesti nuukuuteen menestystekijöiden lukumäärässä: liiallinen määrä vaikeuttaa keskittymistä painopistealueisiin.<sup>8</sup>

---

<sup>1</sup> Kaplan & Norton (1993), s. 178

<sup>2</sup> Olve & Roy & Wetter, s. 99

<sup>3</sup> Olve & Roy & Wetter, s. 136

<sup>4</sup> Olve & Roy & Wetter, s. 102 ja 155-156

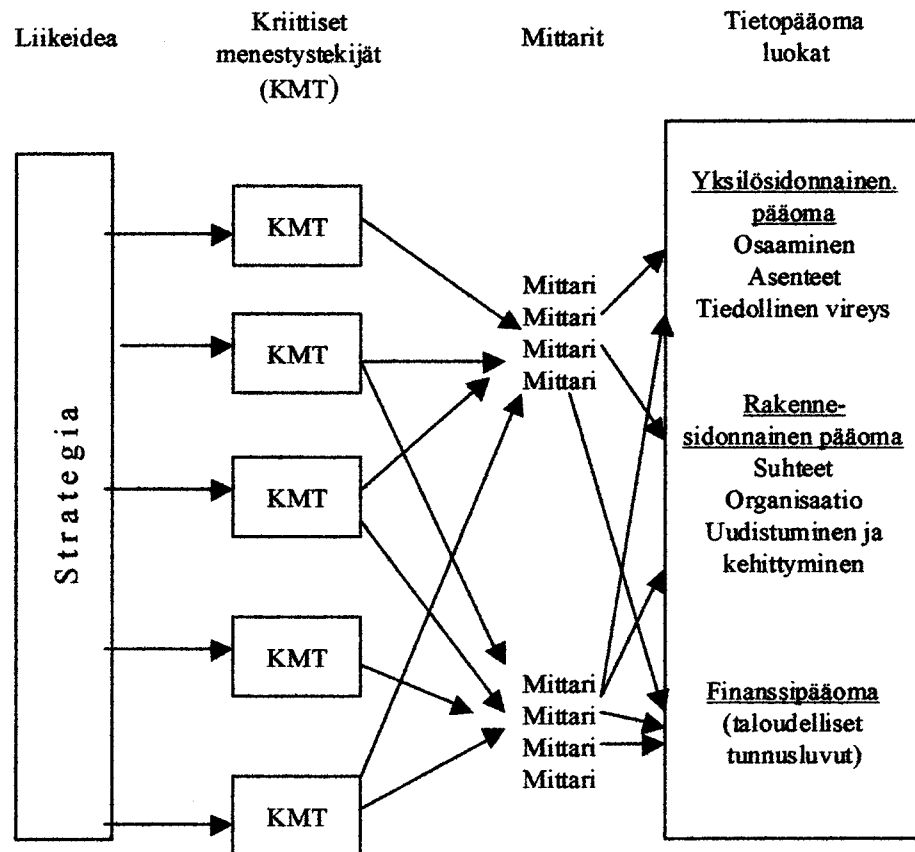
<sup>5</sup> Kaplan & Norton (1996), mm. s. 186-187 ja 197-201

<sup>6</sup> Bontis ym., s. 399 (Johan Roos on yhteiskirjoittaja artikkelissa, joka pohjautuu Roos ym. lähteessä olevaan teokseen)

<sup>7</sup> Roos ym., mukailen kuvio 3.1, s. 63

<sup>8</sup> Roos ym., s. 66

*Johan Roos*, yksi Roosin ym. teoksen neljästä kirjoittajasta, on harvoja alueen akateemisia tutkijoita.<sup>1</sup> Hän toteaa, että vasta mittarit tekevät mittaamisen mahdolliseksi. – niin tärkeää kuin tarkoituksenmukainen luokittelu onkin. Hän korostaa hyvien likiarvojen tärkeyttä: täydelliseen tarkkuuteen pyrkiessä saattaa nopea mutta riittävän tarkka suunnan määrittäminen kärsiä.



**Kuva 14** Kriittiset menestystekijät

Painottaessaan henkilöstön panosta mittareiden määrittämisessä, hän tuo voimakkaasti esiin ns. itseohjautuvan järjestelmän synnyttämisen: Kun yrityksen päivittäistyö puetaan tietopääomaprozessissa mittareiksi, kasvaa tietoisuus siitä, mikä todella on tärkeää yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Yritykseen syntyy yhteinen yritystaloudellinen kieli, joka luo edellytykset tulevaisuutta turvaavalle liikkeenjohdolliselle filosofialle.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Johan Roos on ruotsalainen, nykyään Sveitsissä professorina toimiva liiketaloustieteilijä, joka on pääkirjoittaja teoksessa *Intellectual Capital, Navigating in the New Business Landscape* ja kirjoittajana useassa kansainvälisesti tunnetussa artikkelissa. Hänen ajatuksiaan kommentoidaan senkin takia, että hän on lähellä Nordic Approachia.

<sup>2</sup> Roos, s. 1-3



Roos korostaa luokituksen ja mittareiden yhteensopivuutta vision ja strategian kanssa sekä johdon sitoutumista ja henkilöstön mukaan ottamista. Hänen kriteerinsä mittaamiselle sopivat kaikkiin tietopääoma-ajattelun sovelluksiin.<sup>1</sup>

- Yrityksen pitää olla kypsä keskustelemaan tuloksesta myös muiden kuin rahallisten mittayksiköiden avulla.
- Yrityksellä pitää olla selvä visio ja strategia. Mittaamisessa on keskityttävä vain niihin tietopääoman tekijöihin, jotka vaikuttavat yrityksen ansaintakykyyn tulevaisuudessa.
- Yrityksen pitää löytää aito sitoutuminen strategiaan myös operatiivisella tasolla. Tietopääomasovelluksella on oltava yritysjohtajan voimakas tuki.
- Tietopääomaluokittelu ja –mittarit eivät saa olla ristiriidassa olemassa olevien järjestelmien kanssa, koska tietopääomajärjestelmän tarvitsemasta informaatiosta yleensä vähintään 50-80 prosenttia on yrityksessä jo eri tavoin olemassa.<sup>2</sup>
- Tietopääomajärjestelmä on vain niin hyvä kuin sen luokittelu. Luokittelu on top-down-prosessi, jossa määritellään yrityksen strategian menestystekijät. Top-down-prosessiksi hän katsoo myös kriittisten menestystekijöiden valinnan. Sen sijaan menestystekijöiden indikaattorit, mittarit, voidaan määrittää vain siellä, missä tapahtuu päivittäistoiminta eli bottom-up-prosessina.
- Roos korostaa sitä, että tietopääomaprosessi, so. luokittelu, menestystekijöiden ja mittareiden määrittely, on sinänsä yhtä tärkeä kuin lopputulokset: prosessista itsestään tulee tärkeä tietopääoman erä.

### **Sveibyn Monitor**

Tämän tutkimuksen näkökulmasta kiinnostavaa antia on Konrad-ryhmän tulosten

---

<sup>1</sup> Roos, s. 2

<sup>2</sup> Johanson ym., s. 48

pohjalta tapahtunut kehitystyö – sekä pohjoismaisen ajattelun että asiantuntijayrityksiin painottumisen takia. Kehitystyön johtava hahmo on jo Konrad-ryhmän jäsenenä toiminut ruotsalainen Karl-Erik Sveiby (s. 12)

Sveiby on paitsi tutkija myös monen käytännön sovelluksen kehittäjä.<sup>1</sup> Tietopääoma-ajattelun lyhyessä historiassa hänen konsultoimistaan yrityksistä tanskalainen PLS-Consult, ruotsalainen atk-yritys WM-data ja konsulttiyritys Celemi ovat tulleet kansainvälisestikin tunnetuiksi jo kymmenkunta vuotta vuosikertomustensa yhteydessä julkaisemistaan tietopääomaraporteista.<sup>2</sup>

Sveiby toteaa mittaamisesta: ”Ehdottamani mittaamisjärjestelmä ei suinkaan välitä täyttää eikä laajaa kuvaa yrityksen aineettomista omaisuusarvoista; sellainen systeemi ei ole mahdollinen. Tästä syystä kaikenkattavat menetelmät ovat tähän asti epäonnistuneet. Tavoitteena on pikemmin olla käytännön läheinen ja ’avata joitakin ikkunoita’, jotta liikkeenjohtajilla olisi jotakin, millä ryhtyä selvittämään yritykselleen tunnuslukuja.”<sup>3</sup>

Sveiby pitää luokittelussaan jo Konrad ryhmän ajoista tutussa kolmijaossa: henkilöstön osaaminen, sisäiset rakenteet ja ulkoiset rakenteet (lähinnä asiakkaat mutta myös muut yhteistyökumppanit).<sup>4</sup>

Mittarit Sveiby jakaa kolmeen tarkastelunäkökulmaan: kasvu / uudistuminen, tehokkuus ja vakaus. Sveiby on päätenyt näihin eri sidosryhmien kiinnostuksen perusteella:

- Ulkopuoliset sidosryhmät kuten lainanantajat, sijoittajat ja viranomaiset ovat kiinnostuneita enemmän tietyn pääomaerän tilasta, missä muodossa järjestelmä sen indikoikin. Vakautta kuvaavat mittarit ovat ensisijaisesti näitä tahoja varten.
- Yrityksen johto panee enemmän painoa tuloksiin, muutoksiin ja kehityssuuntiin. Myös vertailu niin tavoitteisiin, edelliskausiin kuin

---

<sup>1</sup> Sveibyn väitteli tohtoriksi Tukholman Yliopistossa 90-luvun puolivälissä toimittuaan pitkään talouslehtien kustantajayrityksen toimitusjohtajana ja omistajana

<sup>2</sup> Sveiby (1998a), s.216-221, 242-248, 253-254 ja 256-264; Edvinsson & Malone, s. 158-161

<sup>3</sup> Sveiby (1998a), s. 207

<sup>4</sup> Sveiby (1998a), s. 224

kilpailijoihin on tärkeätä. Tehokkuuden tunnusluvut ovat sisäiseen käyttöön: ne ovat liikkeenjohdon keskeisimmät ohjaustyökalut. Kun mittarit ovat päivittäistyötä kuvaavia, henkilöstö pysyy niiden avulla selvillä yrityksen kurssista ilman tavanomaisia laskentatoimen raportteja, joiden termit ovat monille vaikeaselkoisia.

- Kaikkia tahoja kiinnostaa, kuinka yritys pystyy uudistumaan yhä nopeammin muuttuvassa ympäristössä. Kasvun ja uudistumisen tunnusluvut ovat useassa tietoaikakauden yrityksessä ehkä tärkeimmät, koska ne tulkitsevat tulevien vuosien finanssituloksia.

Ruotsalainen konsulttiyritys Celemi on vuodesta 1995 alkaen julkaissut vuosikertomuksensa yhteydessä tietopääomaraportin Sveibyn mallia soveltaen. Sen nimenä on Celemi's Intangible Assets Monitor. Siihen liittyy myös sanallisia selvityksiä: lukuihin vaikuttaneita poikkeuksellisia tapahtumia, syitä eroihin edellisvuoden lukuihin verrattuna, toimenpiteitä havaitun negatiivisen tunnusluvun korjaamiseksi jne. Koska Celemin Monitor on käytännössä testattu ja asiantuntijayritystä koskeva, se kuvatkoon (sivulla 46) taulukkona Sveibyn mallia.<sup>1</sup>

Sveiby suosittaa jokaiselle näkökulmalle vain yhtä tai kahta mittaria.<sup>2</sup> Mittareiden suositeltava kokonaislukumäärä olisi siis 9-18. Taulukon esimerkkitapauksessa mittareita on 23, joka vastaa Balanced Scorecardin yhteydessä esitettyä hallittavissa olevaa mittareiden määrää (s. 41). Celemi esittää monet muutokset ja osuudet sekä lukuina että prosentteina.

Merkillepantava piirre on, että asiakkaat eivät ole ainoastaan myyntitulojen tuojia. Asiakkaat on jaettu kolmeen ryhmään sen mukaan, millä tavalla yritys oppii asiakkaista ja mihin asiakasyhteistyön hyöty kertyy. Kuten taulukosta ilmenee, asiakkaat tukevat kasvun ja uudistumisen näkökulmaa ja ovat osaamista lisääviä (väkemme), organisaatiota tehostavia (organisaatiomme) ja imagoa parantavia (asiakkaamme).

---

<sup>1</sup> Sveiby (1998a), s. 263; Celemi

<sup>2</sup> Sveiby (1998a), s. 225

<b>Väkemme</b> (Osaaminen)	<b>Organisaatiomme</b> (Sisäiset rakenteet)	<b>Asiakkaamme</b> (Ulkoiset rakenteet)
<b>Kasvu / uudistuminen</b> Eksperttien keskimääräiset kokemusvuodet ja muutos Osaamista lisäävien asiakkaiden liikevaihto-osuus Eksperttien yhteenlasketut kokemusvuodet ja muutos Keskimääräinen koulutustaso ja muutos	<b>Kasvu / uudistuminen</b> IT-investoinnit, % liikevaihdosta Organisaatiota tehostavien asiakkaiden liikevaihto-osuus Tutkimus- ja kehittämismenot jalostusarvosta % Kokonaisinvestoinnit % jalostusarvosta	<b>Kasvu / uudistuminen</b> Liikevaihdon muutos Imagoa parantavien asiakkaiden liikevaihto-osuus
<b>Tehokkuus</b> Jalostusarvo eksperttiä kohden ja muutos Jalostusarvo henkilöä kohden ja muutos	<b>Tehokkuus</b> Hallinto henkilöstön osuuden muutos Liikevaihto hallinto henkilöä kohden, muutos	<b>Tehokkuus</b> Asiakaskohtaisen liikevaihdon muutos
<b>Vakaus</b> Eksperttien vaihtuvuus, % Eksperttien keskimääräinen palvelusaika ja muutos Kaikkien henkilöiden keski-ikä ja muutos	<b>Vakaus</b> Hallinto henkilöiden vaihtuvuus % Hallinto henkilöiden keskimääräinen palvelusaika Uusien työntekijöiden osuus	<b>Vakaus</b> Vanhoilta asiakkailta tulevien tilausten liikevaihto-osuus Viiden suurimman asiakkaan osuus liikevaihdosta

Kuva 15 Monitor

Monitorin tavoitteena on, että tarkastelija saa suppeassa muodossa – jopa yhdellä arkilla – hyvän kuvan yrityksen tilasta tarvitsematta olla kovin hyvin perehtynyt kirjanpitoon ja laskentatoimeen. Taulukon käytännön läheiset tunnusluvut todistavat omalta osaltaan, että tietopääomaraportit eivät välttämättä edellytä paljon uutta byrokratiaa: suurin osa tarvittavista tiedoista on jo jossakin muodossa yrityksessä olemassa (s. 43).

Sveibyn Monitorin Pohjoismaissa varsinkin asiantuntija- ja palvelualan yritysten keskuudessa saamaa suosiota ei tarvitse ihmetellä. Monitor voidaan ottaa käyttöön suppeassa muodossa ja kokemusta hankkien. Sitä on helppo laajentaa ja monipuolistaa ja havainnollistaa sekä sanallisesti että graafisesti.

Vertailukelpoisuuden ja johdonmukaisuuden säilyttämiseksi tietyt avainmittarit on syytä pitää vuodesta toiseen samoina. Vuosittain voidaan lisätä sellaisia mittareita,

jotka erityisesti tukevat jotakin sen vuoden erityistä painopistealuetta (esim. asiakastyön laatuvalmennus, IT-koulutus, osaamisen vaihtaminen yrityksen sisällä).

### **The Danish Trade and Industry Development Council**

Tanskan kauppa ja teollisuusministeriön kehitysneuvosto asetti tammikuussa 1996 10-henkisen asiantuntijatyöryhmän selvittämään tietopääoman raportointia ja johtamista. Toukokuussa 1997 professori Jan Mouritsenin johtama ryhmä jätti noin sata A4-sivua käsittävän muistionsa, joka tullee muodostamaan pohjan muiden Pohjoismaiden työlle. Ainakin Norjan osalta työ on jo menossa<sup>1</sup>.

Kuten jo aikaisemmin on todettu, tanskalaisten työ on merkittävä tälle tutkimukselle monestakin syystä:

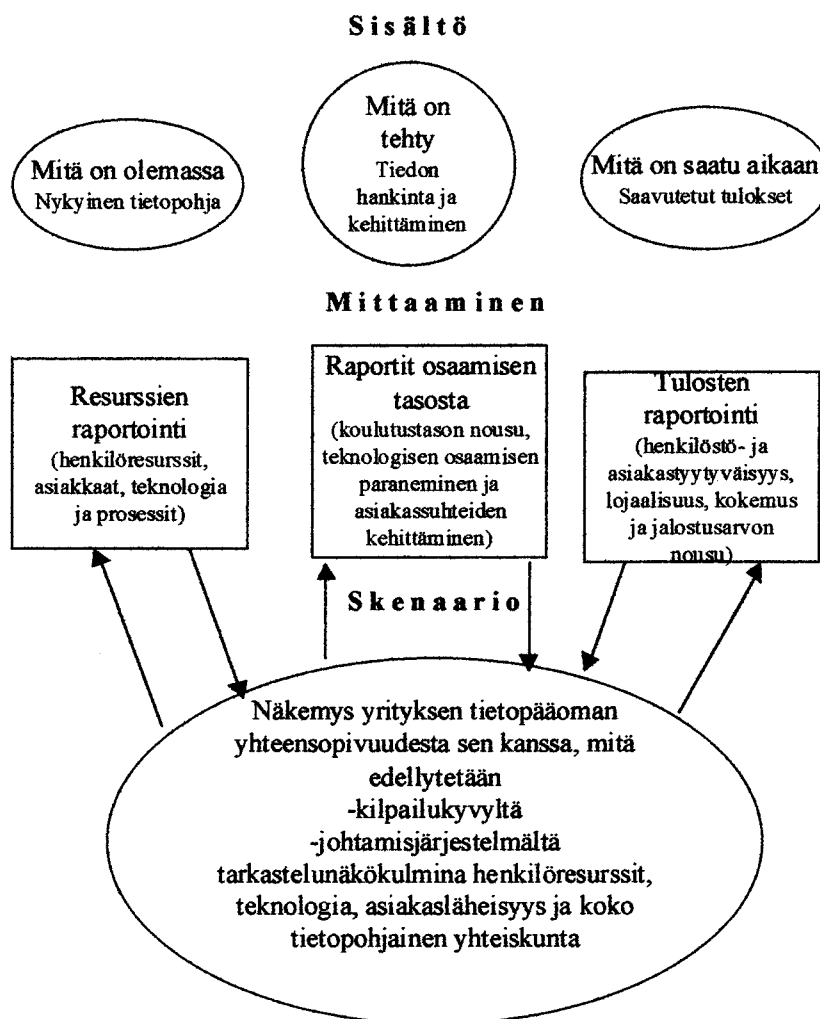
- Työryhmässä on ollut vankkaa teoreettista asiantuntemusta: Mm. prof. Mouritsen on ansioitunut henkilöstöressurssien kuvaamisen sekä raportoinnin tutkija. Hän on kirjoittanut artikkeleita myös tietopääoma-alueelta. Satasivuinen muistio ei olekaan vain raportti vaan myös tutkimus. Se on saanut laajalti myös kansainvälistä arvostusta.<sup>2</sup>
- Työryhmä on perusteellisesti analysoinut kuuden ruotsalaisen ja neljän tanskalaisen yrityksen tietopääomalaskelmia, mukana mm. aikaisemmin mainitut Skandia, VM-data ja PLS Consult (ks. s. 11 ja 44). Kaikilla tutkituilla yrityksillä on viidestä kymmeneen vuoden kokemukset tietopääomalaskelmista: luokista, mittareista ja ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien palautteista.
- Muistion kymmenestä laskelmasta tekemä synteesi antaa tämän tutkimuksen lähteistä selkeimmän kuvan tietopääoma-ajattelun tämänhetkisestä tilasta – ja myös pohjoismaisesta ajattelutavasta.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Norway: Competence Capital

<sup>2</sup> Chatzkel

<sup>3</sup> Norway: Competence Capital, s.1



**Kuva 16** Tanskalaisten konsepti<sup>1</sup>

Edellä oleva kuvio havainnollistaa tietopääoman mittaamisprosessin rakenteen ja kuvaa sisäisen ja ulkoisen kommunikoinnin välttämättömyyttä. Mittarit on johdettava skenaariosta: Kuinka yritystä on johdettava ja kuinka asennoidutaan kilpailuolosuhteisiin? Mittaamisella pyritään lujittamaan yrityksen kilpailuasemaa: Parannetaan henkilöstön osaamista, kehitetään hajautettua päätöksentekoa, tartutaan uusiin teknologisiin mahdollisuuksiin, lisätään asiakasläheisyyttä ja selvitetään, kuinka tieto- ja informaatioyhteiskunta täytyy ottaa huomioon.

Tanskalaisen ”puolivirallisen” muistion pääsanoma ilmenee kuviostakin:<sup>2</sup>

”Tietopääomalaskelmat tulevat relevanteiksi vasta oikeassa kontekstissa: Konteksti on visio yrityksen johtamisesta ja kilpailuasetelmasta. Vasta

<sup>1</sup> The Danish Trade and Industry Development Council, s.18, kuvio 1

<sup>2</sup> The Danish Trade and Industry Development Council, s. 18-19

täten tietopääomaraportit tuovat 'uuden toden taju' konseptiin. 'Uuden toden taju' operoi tietämisellä, ts. dynaamisella sosiaalisesti vuorovaikutteisella tapahtumisella, enemmän kuin pelkillä tietopääomarvoilla, staattisella tiedolla. Tietopääomaraportit ovat työkaluja yrityksen kilpailukyvyn perustan kehittämiseen."<sup>1</sup> Muistio korostaa myös tietopääoma-ajattelun antamia mahdollisuuksia itseohjautuvaan johtamiskäytäntöön.<sup>2</sup>

Tanskalaisen asiantuntijaryhmän muistiossa on myös esitetty sablona, jonka luokitus ja mittarit on valittu yhteenvetona tutkittujen yritysten laskelmista.

Tietopääomaluokkia on neljä: henkilöstöressurit, asiakkaat, teknologia ja prosessit. Mittarit jaetaan kolmeen eri ryhmään: tila (mitä on olemassa), sisäiset avainluvut (toimenpiteet; mitä on tehty) ja tehokkuustavoitteet (mitä on saatu aikaan; tulokset).

- Ensimmäinen ryhmä käsittää mittareita, jotka kuvaavat tilastolukuina eri pääomaluokkien tämänhetkistä tilaa.
- Toisen ryhmän mittarit ilmaisevat, kuinka yrityksen johto käsittelee yrityksen tietopääoman eri luokkia. Muistiossa tästä ryhmästä käytetään nimitystä sisäiset avainluvut.
- Kolmannen ryhmän mittareita ei yritysjohto määrittele: "Ne syntyvät interaktiona yritysjohtoon päätösten ja toimenpiteiden ja sidosryhmien reaktioiden kesken, so. markkinoiden kysyntänä, henkilöstön työtyytyväisyyden tms. muodossa."<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> The Danish Trade and Industry Development Council, s. 19

<sup>2</sup>; LO muistiosta, s. 3: "Tieto syntyy koulutuksesta ja kasvamisesta työn ja kokemuksen avulla. Se elää ihmisissä. Tieto ei ole yksilöiden yksinoikeutta: suurin osa tiedosta syntyy ja elää vain sosiaalisessa kontekstissa."

<sup>3</sup> The Danish Trade and Industry Development Council, s. 21

Muistion luokat ja ehdotuksia mittareiksi:<sup>1</sup>

<b>Mittarit</b> <b>Luokka</b>	<b>Tila</b> ”Mitä on olemassa” Tilastotietoja luokista	<b>Toimenpiteet</b> ”Mitä on tehty” Sisäiset avainluvut	<b>Tulokset</b> ”Mitä on saatu aikaan” Tehokkuustavoitteet
<b>Henkilöresurssit</b>	Kokemusvuodet Koulutustaso Koulutusmenot Monitaitoisuusaste	Koulutusohjelman piirissä olevien osuus Uudet yhteistyömuodot Sisäinen koulutukseen käytetty aika Johdon koulutukseen käytetty aika Tehtäväkierto	Työtyytyväisyys Jalostusarvo henkilöä kohden Sairauspäivien osuus Aloitteiden määrä
<b>Asiakkaat</b>	Markkinointimenot suhteessa liikevaihtoon Tuote- markkinajakautuma	Hallintokulut suhteessa markkinointimenoihin Liikevaihto asiakasvastuuhenkilöä kohden Markkinointimenot asiakasta kohden	Asiakastyytyväisyys Uusien asiakkaiden osuus liikevaihdosta
<b>Teknologia ja kehitys</b>	IT-menot	IT-menot henkilöä kohden	IT-taitavuus Uuden IT- ym. teknologian käyttöönnotto
<b>Prosessit</b>	Prosessihenkilöstön määrä Tutkimus- ja kehittämisinvestoinnit Investoinnit organisaation infrastruktuuriin	Uusien tuotteiden / palvelujen markkinoilletuloaika Uuden yksikön perustamisaika	Virheaste Odotusajat Laatusaavutukset Yrityksen maine

Taulukko 3 Tanskalaisten luokitus

<sup>1</sup> The Danish Trade and Industry Development Council, s. 19-20; LO, s. 11



## 4.5 Tietopääoma strategisen ajattelun kehityksessä

Kenneth Andrews määrittä 1970-luvun alussa strategian sisäisten tekijöiden – organisaation sisäiset heikkoudet ja vahvuudet – ja ulkoisten tekijöiden – uhat ja mahdollisuudet – yhteensopivuutena. Tämän SWOT-analyysinä tunnetun teorian sovellukset hallitsivat seuraavat kaksikymmentä vuotta, mutta varsin vähäiselle huomiolle jäi loppujen lopuksi sisäisten ja ulkoisten tekijöiden tasapainon tärkeys. Itse asiassa ulkoiset tekijät nousivat etualalle, kun Michael E. Porterin viiden voimatekijän malli alkoi hallita.<sup>1</sup>

Porterin ajattelu perustui teollisen ajan yrityksiin ja lähti yrityksen ulkopuolisista tekijöistä: Toimialan rakenne asettaa puitteet yrityksen strategialle. Yrityksen pitää valita asema, jossa se mahdollisimman hyvin pystyy puolustautumaan viiden voimatekijän puristuksessa. Kannattavuusedellytyksissä yrityksen ominaispiirteet jäävät Porterilla selvästi toimialan varjoon. Strategisen ajattelun heiluri meni ääriasentoon ulkoisten tekijöiden suuntaan.<sup>2</sup>

Kun 1980-luvun lopulle tultaessa avaintaitoja ja ydinosaamista kilpailuvaltina korostava suunta voimistui, tunnetumpina edustajinaan Gary Hamel ja C.K. Prahalad. Heiluri liikahti toiseen ääriasentoon: Siirryttiin yrityksen sisälle, jossa kilpailuetujen lähteiden katsottiin olevan. Se mitä oli opittu ja uskottu toimialan merkityksestä ja kilpailuanalyysistä näytti menettävän merkityksensä. Heiluri siirtyi toiseen äärisuuntaan, sisäisten tekijöiden puolelle.<sup>3</sup>

Heiluria yritetään nyt saada palautumaan keskemälle. Resursseihin perustuva näkemys pyrkii olemaan silta kahden ääri liikkeen välillä – ja itse asiassa etsii Andrewsinkin alkuperäistä tasapainoideaa. Tämä suuntaus (The Resource-Based Theory of Competitive Advantage) lähtee yrityksen omista erikoisresursseista ja osaamisesta, mutta ottaa huomioon kilpailuympäristön.<sup>4</sup> Resurssit ja osaaminen ovat yrityksen kilpailuaseman tärkein osa, mutta se on porterilaisittain ulkoisten mutta sen lisäksi sisäisten voimatekijäin aiheuttaman paineen alla: ovatko resurssit ja osaaminen

---

<sup>1</sup> Collis & Montgomery, s. 30

<sup>2</sup> Zack, ix

<sup>3</sup> Collis & Montgomery, s. 30; Mintzberg, s. 279-280

<sup>4</sup> Collis & Montgomery, s. 40, mainitsee suuntauksen ”nimistä” mm. J. B. Barney, Margaret A. Peterafin, Richard P. Rumeltin ja Birger Wernerfeldtin. Löwendahl, s. 78, puolestaan viittaa E. T. Penrosen teokseen *The Theory of the Growth of the Firm* jo vuodelta 1959; hän korostaa myös H. Itamin teosta *Mobilizing Invisible Assets* vuodelta 1987.

kilpailukykyisesti yhteensopivia kysynnän kanssa, ovatko ne jäljiteltävissä tai korvattavissa, tyydyttääkö resurssien luoman lisäarvon jakaminen resurssinsa käyttöön antaneita.<sup>1</sup>

Tietopääoma-ajattelu voidaan nähdä yhtenä heiluriliikkeen osana. Kehityksensä tässä vaiheessa sitä voidaan lähinnä pitää yrityksenä ratkaista niitä ongelmia, joihin yritykset ovat törmänneet koettaessaan johtaa ja hallita tietoa, tietämistä ja osaamista, kun teollisen ajan mallit eivät näytä toimivan: portfoliojohtaminen, kokemuskäyrä, PIMS, Porterin viisi kilpailuun vaikuttavaa voimaa ja erillinen strateginen suunnittelu ovat katoamassa.<sup>2</sup>

Tutkimuksessa on käsitelty tietopääoma-ajattelun kehitystä, perusteita ja valotettu lukumäärältään vähäisten akateemisten tutkijoiden käsityksiä. Olemassa olevan aineiston painopiste on käytännön tietopääomasovelluksissa, ja sen takia tutkimuksessa on keskitytty tunnetuimpiin käytännön malleihin luokitteluineen ja mittareineen eli ns. tietopääomaraportteihin. Kun tietopääoma-ajattelua tarkastellaan edellä olevaa yleistä strategisen ajattelun kehitystä vasten, voidaan todeta tietopääoma-ajattelun suurin puute: tietopääoma-ajattelu – oli se sitten nimeltään Knowledge Management, Intellectual Capital (Management) tai Balanced Scorecard – on kehittynyt irrallaan, eikä sitä ole nähty strategisesta ajattelusta lähtevänä, heiluriliikkeen osana.<sup>3</sup>

## 4.6 Käytännön kokemuksia

Tietopääoma-ajattelulla omana oppinaan – jos sitä jo sellaiseksi voidaan kutsua – on niin vähän aikaa takanaan, että sitä voidaan arvioida vasta varsin alustavasti. Kuten aikaisemmin on mainittu, käytännön kokemukset perustuvat harvoihin mutta sitä näyttävämmiin esitettyihin sovelluksiin (s. 6). Jotkut kokemukset kiertävät kritiikittömästi julkaisusta toiseen: esimerkiksi Skandian mainitsema ulkomaisten toimipaikkojen käynnistysajan väheneminen on ”suuri saavutus” useassa lähteessä!<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Collis & Montgomery, s. 25-28 ja s. 30; Löwendahl, s. 72-81

<sup>2</sup> Collis & Montgomery, s. 25-26

<sup>3</sup> Zack, s.viii: ”We are missing the strategic perspective on knowledge management.”

<sup>4</sup> Allee, s. 228; O'Dell & Grayson, s. 61; Edvinsson & Freij, s. 197; Marchand, s. 264; Hämmästyttävän naiivi on yhden alueen gurun, Patrick H. Sullivanin (2000) s. 259, muutoin asiallisessa kirjassaan tekemä yksioikoinen johtopäätös: ”Kun Skandia julkisti ensimmäisen tietopääomaraporttinsa 1994 vuosikertomuksensa liitteenä, pian sen jälkeen Skandian osakkeiden kurssi nousi 40 prosentilla.”

Kansainvälisten tilaisuuksien videotyökkiesityksistä on vaikea päätellä, ovatko järjestelmät vielä enemmän esittäjien dioissa kuin organisaatioiden todellisina johtamisvälineinä. Harvoin niissä yhteyksissä tuodaan negatiivista tai puutteita esiin.<sup>1</sup> Hajanaisesta kehityksestä huolimatta joitakin johtopäätöksiä on vedettävissä.

- Varsinkin Amerikassa vallitseva knowledge management-suuntaus (ks. s. 14) on painottunut selkeästi informaatioteknologian sovelluksiin. Yhteys liiketoiminnalliseen strategiaan on jäänyt vähäiseksi. Keskustelut kyllä alkavat strategisella tasolla, mutta sovellukset varsin usein pelkistyvät tiedon – ehkä usein vain informaation – varastointiin, saatavuuteen ja tehokkaisiin hakumenetelmiin.<sup>2</sup> Zack toteaa: ”Jos knowledge managementin halutaan olevan muutakin kuin lyhyt muotiasia, se on yhdistettävä vankasti yrityksen taloudellisiin tavoitteisiin ja kilpailuetujen lähteisiin: knowledge management on perustettava liiketoiminnallisen strategian kontekstiin. Tänään (lisäys: lähteen kirjoitus on vuodelta 1999) olemme tässä asiassa vasta alussa.”<sup>3</sup> Silmiinpistävä ero amerikkalaisen ja eurooppalaisen ajattelun välillä on myös siinä, että tietopääomaraportit eivät ole saavuttaneet Amerikassa juuri minkäänlaista suosiota, pikemmin saaneet osakseen irvailua.<sup>4</sup> Balanced Scorecardia tietysti voidaan pitää myös tietopääomaraporttina, mutta sen sisältöä ei juuri raportoida ulospäin: alkuperäisen ideansa mukaan se on tiukasti yrityksen sisäinen järjestelmä.
- Balanced Scorecardin perusidea on olla silta strategian ja operaatioiden välillä. Näin sen ainakin pitäisi olla poikkeus edellisen kohdan yleisarviosta. Halu edetä nopeasti on kuitenkin johtanut monistamiseen: yritykset ovat ottaneet käyttöönsä järjestelmiä, jotka on kehitetty toisessa kontekstissa. BSC:n tärkein tavoite on

---

<sup>1</sup> Kannanotto perustuu niihin konferenssien diasarjoihin ja esitelmiin, joita on internetissä.

<sup>2</sup> Zack, s. vii-viii

<sup>3</sup> Zack, s. xii

<sup>4</sup> Huseman & Goodman, s. 181; Rutledge, s. 2: ”Johtava tasehujari on Leif Edvinsson, suuren ruotsalaisen finanssi- ja vakuutusyhtiö Skandian tietopääomajohtaja (kyllä, sama Ruotsi, joka toi meille hyvinvointivaltion käsitteen, Volvot ja sosialisoidun terveydenhuollon).”

menetetty, mutta organisaatio on saanut erittäin työlään ja byrokraattisen järjestelmän.<sup>1</sup> Balanced Scorecardin strategiamäärittäminen tapahtuu yleensä ylimmän johdon toimesta, ja strategian perustana olevalle periaatteelliselle missio- ja visiokeskustelulle on harvoin sijaa – ja aikaa.<sup>2</sup> Top-down-painotteisuuden takia menetelmä joidenkin tutkijoiden mielestä aliarvioi yrityksen kulttuuria tietopääomaproessin tärkeänä käyttövoimana.<sup>3</sup> Sveiby näkee Balanced Scorecard-prosessissa yrityksen mission ja strategian olevan annettuja tekijöitä, ei vuorovaikutuksen kautta syntyneitä. Tämä saattaa heikentää henkilöstön sitoutumista.<sup>4</sup> Poikkeaviakin käsityksiä on: eräässä European Management Journalin artikkelissa vuonna 1999 Balanced Scorecardia pidettiin miltei täydellisenä työkaluna kaikissa liikkeenjohdon tehtävissä.<sup>5</sup>

- Pohjoismainen suuntaus on laskelmapainotteinen, mikä periytyy sen syntyvaiheista: tarkoitus oli osoittaa tietoyrityksen arvo, kun sillä ei ollut esittää rakennusten, koneiden ja muun aineellisen omaisuuden arvoja tarvitsemiensa lainojen katteeksi (ks. s. 11).<sup>6</sup> Tämä on johtanut ristiriitaan: pohjoismainen suuntaus on filosofialtaan ihmiskeskeinen (ks. s. 14), mutta käytännössä se pelkistyykin helposti tietopääomalaskelmiksi ja –raporteiksi, so. valvonnan välineeksi. Myös pohjoismaisiksi laskettavissa suuntauksissa on ollut vaikeata tavoittaa strategista perspektiiviä.<sup>7</sup> Pohjoismaiset tietopääomalaskelmat eivät läheskään aina ota nykyhetken talouden näkökulmaa tarpeeksi huomioon: ”Yritys ei selviydy ellei sillä ole

---

<sup>1</sup> Leadbeater & Demos, s. 38-39

<sup>2</sup> Johansson ym., s. 45

<sup>3</sup> Johansson ym., s. 42, 43 ja 51

<sup>4</sup> Sveiby (1998b), s. 6-7

<sup>5</sup> Mooraj, Oyon & Hostettler

<sup>6</sup> Takeuchi, s. 4-5

<sup>7</sup> Johansson ym., s. 43

koko ajan riittävästi tuloja, vaikka se olisi kuinka täynnä viisaita ihmisiä ja innovointikykyä.”<sup>1</sup>

- Kaikkien suuntausten sovelluksissa on ilmennyt samoja toiminnallisia sudenkuoppia:<sup>2</sup>
  - On suuri vaara, että järjestelmät muuttuvat ylimääräisiksi liikkeenjohdon valvonnan välineiksi.
  - Jokaisella yrityksellä on oma visionsa ja strategiansa, joten järjestelmän pitää olla räätälöity.
  - Aliarvioidaan tarvittava sisäänajoaika ja valmennus..
  - Tavoitellaan täydellisyyttä ja tarkkuutta.
  - Aliarvioidaan hallinnon lisäkustannukset ja tarvittava työ.
  - Johdon tuki hiipuu alkuinnostuksen mentyä. Byrokraattinen järjestelmä jää elämään omaa elämäänsä.

Toiminnallistenkin sudenkuoppien syynä on johdon pintapuolinen asiaan paneutuminen. Erään selvityksen mukaan kaikista scorecard-sovelluksista vain noin 30 prosentin voi sanoa onnistuneen. Suurin osa epäonnistuu sen takia, että scorecard-järjestelmää on alettu toteuttaa tietämättä, mitä itse asiassa odotetaan – ja selvittämättä jää se, mistä kaiken tulisi alkaa eli visio ja strategia.<sup>3</sup>

Suurin riski tietopääoma-ajattelussa on siinä, että luotetaan liikaa vain tietopääomaraporttien antamaan kuvaan yrityksen tilasta. OECD:n tietopääomaraportteihin kuuluva brittiläinen Leadbeater & Demoksen tutkimus antaa varoittavan esimerkin tietopääomaluokkien arvon epävakaudesta ja vaihtelevuudesta: ”Jos Skandian IC-raporttia olisi sovellettu IBM:iin 1980-luvun puolivälissä, se olisi antanut kuvan erittäin tehokkaasta yrityksestä, jolla on hyvät resurssit, paljon innovatiivisuutta, etevä henkilöstö ja tyytyväiset asiakkaat. Se ei olisi paljastanut, että

---

<sup>1</sup> Rutledge, s. 2; Samaan asiaan viittaa Sullivan (2000), s. 177-178

<sup>2</sup> Johansson ym., s. 47-48; Liukkonen, s. 32-34

<sup>3</sup> Johansson ym., s. 47-48; Roos, s. 2-3; Takeuchi, s. 8-10

pienemmät ja joustavammat IBM:n päämarkkina-alueiden reunoilla operoivat kilpailijat nakersivat IBM:n asemat radikaaleilla ideoillaan.”<sup>1</sup>

Porterin pitäisi löytyä tietopääomamallienkin kehittäjien käsikirjastosta: viisi kilpailuun vaikuttavaa voimaa pitävät yrityksiä edelleen puristuksessaan – tulokkaiden ja korvaavien tuotteiden ja palvelujen uhka voi olla ns. teollista aikaa vielä salakavalampi ja voimakkaampi; tietopääoma-ajattelun ydin, tiedon muokkaaminen tietämiseksi ja osaamiseksi usein pääasiassa aineettomia elementtejä sisältävässä prosessissa, sisältää paljon samoja aineksia kuin Porterin arvoketju – arvotähdeksikin muuttuneena ja nimettynä.<sup>2</sup>

### **Mitä uutta**

Kuten jo aikaisemmin on todettu (ks. alkaen s. 9), tietopääomaoppikaan ei ole kokonaan uusi ajatusmalli. Voidaan oikeutetusti myös kysyä, onko siinä mitään uutta.

Tuskin tietopääoma-ajattelussa on enempää uutta kuin muissakaan ”ismeissä” ja opeissa, joita on tullut ja mennyt.<sup>3</sup> Jokseenkin liioitellulta tuntuukin tietopääomakirjallisuuden erään bestsellerin (J. Roos, G. Roos, Edvinsson ja Dragonetti) pateettinen väite: ”Nykyajan yritysmaailmassa liikkeenjohdollinen imperatiivi on: Pystyä johtamaan tietopääomaa – tai kuolla!”<sup>4</sup>

Uusinta on lähinnä lähestymistapa. Nimensä mukaisesti ajattelun päähuomio on tiedossa, tai mieluummin tietämisessä, ja osaamisessa, jonka luojina, kehittäjinä ja kerryttäjinä ovat organisaation ihmiset. Tietopääoma-ajattelun ydin onkin siinä, kuinka ihmiset ymmärretään yrityksen kontekstissa.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Leadbeater & Demos, s. 38-39

<sup>2</sup> Wikström ym., s. 49-53

<sup>3</sup> Liukkonen, s. 24-27; Löytyykö mittaristoista se?

<sup>4</sup> Roos ym., s. 5

<sup>5</sup> Sullivan (1999), s. 218-221; Sullivan (2000) s. 25-46; 238-245: Sullivan lukee itsensä tietopääoma-ajattelun ”suuriin nimiin”: Itami, Sveiby, St. Onge, Stewart, Edvinsson, Petrash (Dow Chemical)

## 4.7 Tietopääoma-ajattelun kriittiset kohdat

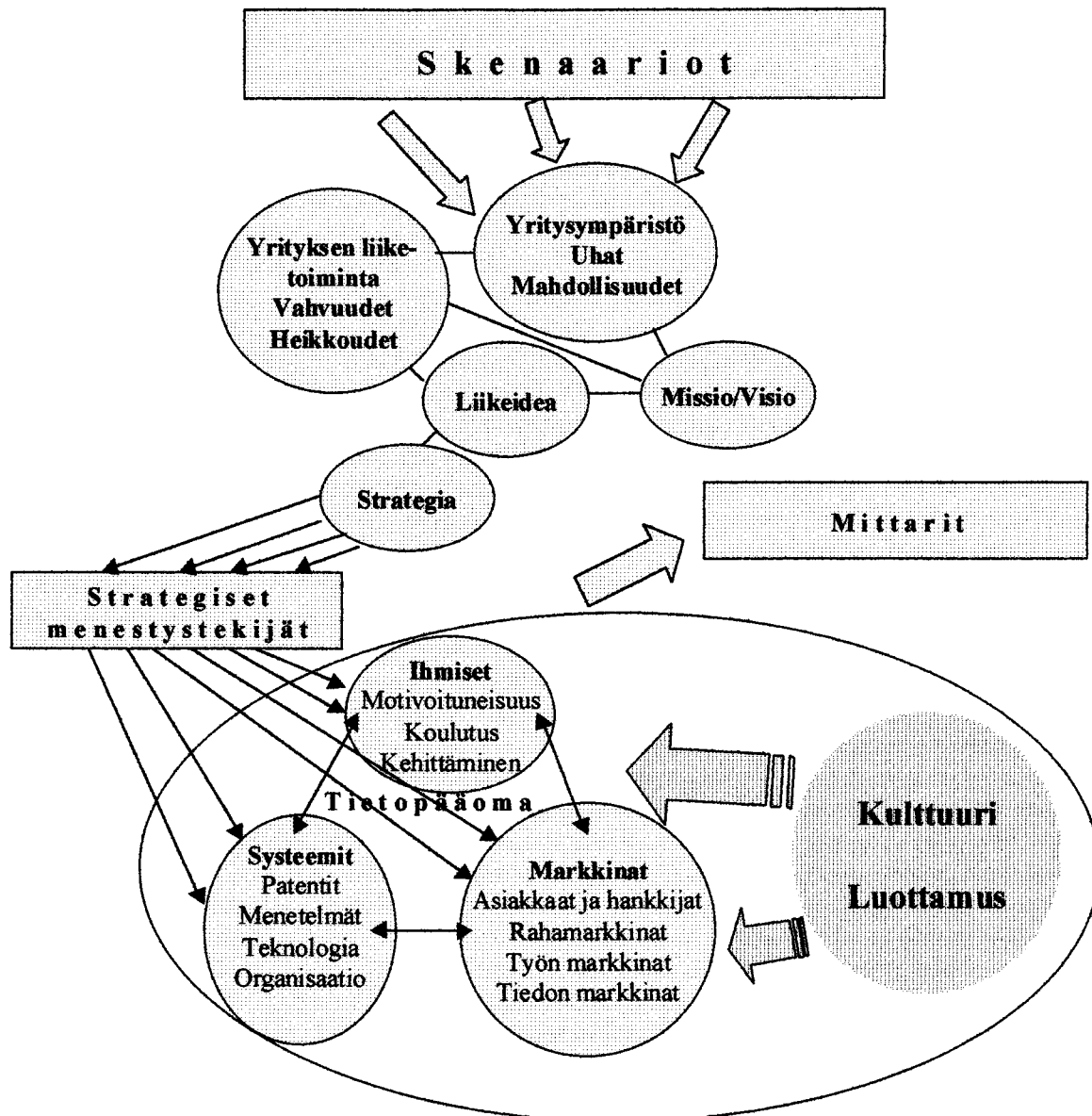
### Yrityksen konteksti

Tietopääomajärjestelmää suunnitellessaan yrityksen on jäsennettävä kontekstinsa. Sullivan toteaa: ”Jokaisella yrityksellä on omat pyrkimykset, vahvuudet, heikkoudet, resurssit, kulttuuri, arvot, ulkoiset realiteetit, sisäinen dynamiikka, persoonallisuudet, politiikka ja maailmankuva. Kahdella yrityksellä, samallakaan toimialalla ja samoissa olosuhteissa, ei ole samaa kontekstia. Yrityksen konteksti on se, joka määrää, mikä on mahdollista saavuttaa ja tuottaa lisäarvoa. Jos yritys haluaa rakentaa kykyä johtaa tietämistään ja osaamistaan, sen on jäsennettävä hyvin kontekstinsa, sillä konteksti määrää, mitä osaamista yrityksen tulee tukea. Yrityksen kontekstin kolme pääelementtiä ovat: liiketoiminnan kuvaus, ulkoiset realiteetit ja sisäiset realiteetit.”<sup>1</sup>

Sullivan kuvaa ulkoiset realiteetit hyvin samalla tavalla kuin Andrews uhat ja mahdollisuudet (s. 51). Sisäisissä realiteeteissa on vastaavasti vahvuudet ja heikkoudet, mutta lisäksi niihin kuuluu tietopääomakontekstin kannalta olennaisia elementtejä: yrityksen arvot ja kulttuuri, strategisen ajattelun joustavuus, nykyiset tehokkuuskriteerit, yrityksen tietopääoman soveltuvuus pyrittäessä visioon ja toteutettaessa strategiaa sekä yrityksen nykyisen osaamisen taso.

---

<sup>1</sup> Sullivan (1999), s.218-221; Sullivan (2000), s. 209-212; 247-260



Kuva 17 Yrityksen konteksti

Edellä esitetty kaavio on kirjoittajan tutkimuksen perusteella hahmottama näkemys yrityksen kontekstin jäsentämisprosessista tietopääoma-ajattelun näkökulmasta.<sup>1</sup>

### Missio / visio

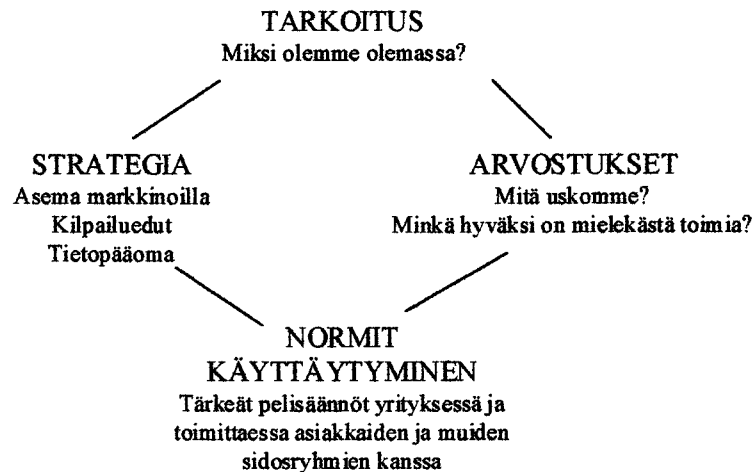
Kuten edellä on todettu, liikkeenjohdon järjestelmät – niin tietopääomajärjestelmät kuin muutkin – sortuvat usein jo lähdössä. Useimmin syynä on mission ja vision – ja ainakin yhteisesti omaksutun vision – puuttuminen (yleisesti tunnettu Sengen jaettuna

<sup>1</sup> Kirjoittaja on saanut aineksia mm seuraavista lähteistä: LO, s. 7; The Danish Trade and Industry Development Council, s. 18; Sullivan (2000), mm. s. 247-265



visiona). Sitoutumisen aste jää tällöin vähäiseksi, ja yritys toteuttaa taas yhtä oppia – aikansa.<sup>1</sup>

Sullivan on kuvannut missiota seuraavasti:<sup>2</sup>



**Kuva 18** Missio ja visio

### Strategiset menestystekijät ja mittarit

Missio kuvaa, miksi yritys on olemassa, visio näyttää organisaatiolle suunnan, ja strategian avulla yritys pyrkii saavuttamaan vision.<sup>3</sup> Strategiamäärittelyksi edellä olevan kaavion täydennykseksi lainattakoon Johnson & Scolesilta: ”Strategia on yrityksen pitemmän aikavälin suunta ja puitteet: kuinka yritys hankkii itselleen kilpailuedun hyödyntämällä resurssejaan muuttuvassa ympäristössä voidakseen menestyksellä kohdata markkinoiden tarpeet ja täyttää sidosryhmien odotukset.”<sup>4</sup> Näsi on määritellyt strategiaa osuvasti: ”Yrityksen toiminnan juoni, tapahtumien punainen lanka. Strateginen johtaminen on punaisen langan käsissä pitämistä.”<sup>5</sup> Liikeidea-käsite – markkinat, tuotteet / palvelut ja tapa toimia – on mainittu kaaviossa sen takia, että

<sup>1</sup> BSC-sovelluksista epäonnistuu jopa 70 % jo alkutekijöihinsä, Johansson ym., s.48; Allee, s. 176-180; Allee pitää visiota ja arvoja Pohjantähtenä, jonka avulla yritys suunnistaa; Horibe, s. 252-255; Sengen jaetusta visiosta: Huseman & Goodman, s. 207-209; Sullivan (1999), s. 218

<sup>2</sup> Hansson ym., s.109

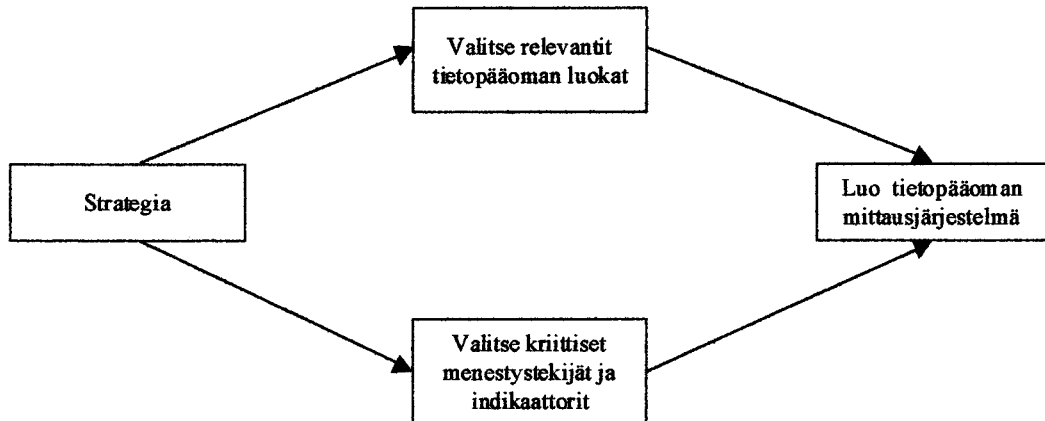
<sup>3</sup> Sullivan (1999), s. 218; Sullivan (2000) s. 26-28; 39-46; 247-257

<sup>4</sup> Johnson & Scoles, s. 10

<sup>5</sup> Näsi, strategia-ajattelun luennot keväällä 1999 Jyväskylän Yliopistossa

Pohjoismaissa se usein on suunnilleen samaa kuin strategia: kuinka yritys toimii kannattavasti valitsemallaan toimialalla.<sup>1</sup>

Missio / visio, liikeidea ja strategia eivät ole tutkimuksen kohteina. Edellä olevat kuvaukset on tarkoitettu yrityksen kontekstikaavion sanallisiksi selvennyksiksi: Tietopääoma-ajattelun juurten on oltava yrityksen kontekstissa, ja tietopääoman ohjaamisessa tarvittavan mittariston on perustuttava yrityksen strategiaan ja sen menestystekijöihin.<sup>2</sup> Bontis ym. näkee prosessin seuraavasti:<sup>3</sup>



**Kuva 19** Strategiaprosessi

Strategiset menestystekijät ovat yleisluontoisia, ja monet niistä ovat koko toimialalle tyypillisiä. Ne ovat tavallaan pääsylippuja kilpailuun. Kilpailussa menestyminen edellyttää menestystekijöiden hallitsemista ei ainoastaan kilpailijoita paremmin vaan yrityskohtaisesti ainoalaatuisella tavalla, joka määritellään mittareilla.<sup>4</sup> Jos menestystekijät ovat käsky, mittarit ovat selitys. Kun menestystekijät ovat pitempää aikaa tarkoittavia ja strategian toteuttamiseen tähtäviä, mittarit ovat operatiivisen tason työkaluja. Mittareissa voidaan myös käyttää vuosittain vaihtuvia, projektiluontoisia mittareita.<sup>5</sup>

Tietopääoma-ajattelun sovelluksissa on yritetty eri tavoin ottaa huomioon nykyinen ja tuleva, strateginen ja operatiivinen. Balanced Scorecard-ratkaisuissa – Skandian

<sup>1</sup> Ahonen, s. 54-56; Hansson, s. 16-18; Olve & Roy & Wetter, s. 54-56, jossa liikeidea näyttää nyt muuttuneen ansaintalogiikaksi. . .

<sup>2</sup> Roos ym., s.61-62

<sup>3</sup> Bontis ym., s. 399

<sup>4</sup> Roos ym., s.65-67

<sup>5</sup> Roos ym., s. 77

Navigator niihin mukaan luettuna – tämä on toteutettu ottamalla tulevaisuutta varmistavat toimet omaksi tarkastelunäkökulmakseen ja tietopääomaluokakseen: Nortonin & Kaplanin BSC:ssä innovatiivisuus ja kasvu, Skandialla uudistuminen ja kehittäminen (ks. s. 40 ja 25). Sveibyn Monitorissa taas on kasvua ja uudistumista kuvaavat mittarit jokaisessa tietopääomaluokassa (ks. s. 43). Tanskalaisten tietopääomamuistio painottaa lukuisissa kohdissa mission, vision ja strategian merkitystä tietopääoma-ajattelussa (ks. Tanskan konsepti s.48 ); enempää tietopääomaluokittelussa kuin mittareissakaan tulevaa ja päivittäistoimintaa ei kuitenkaan ole erotettu, mikä muihin sovelluksiin verrattuna tuntuu puutteelta (ks. taulukko s.50).

### **Yrityksen kulttuuri**

Yrityskulttuuri oli 1980-luvulla liikkeenjohdon muotiasioita, mutta katosi vähitellen työjärjestyksistä. Kulttuuri tekee nyt uutta tulemistaan.<sup>1</sup> Varsinkin asiantuntijayritysten johtamista käsittelevissä tutkimuksissa yrityksen kulttuuri näyttää nousseen keskeiseen rooliin.<sup>2</sup> Bertels & Savage toteavat: ”Kun me nyt siirrymme tietoyhteiskuntaan, yrityksen kulttuuri on jälleen haasteenamme, emmekä voi lykätä sitä tuonemmaksi: Meidän on luotava organisaatioita, jotka perustuvat luottamuksen kulttuuriin.”<sup>3</sup>

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että kulttuuri on tietopääoma-ajattelun ratkaisevia elementtejä. Käytetyn aineiston perusteella kulttuurin merkitykselle annettu syvyys vaihtelee.

- Toiset pitävät kulttuuria tärkeänä elementtinä, jopa tärkeimpänä, mistä muutamia poimintoja. Sveibylle kulttuuri on menestymisen ja kehittymisen ehto, lähtökohta, ja kulttuuri on tärkein johtamisen väline.<sup>4</sup> Rupert Booth mm. toteaa: ”Ehkä kaikkein arvokkain tietopääoman elementti on yrityksen kulttuuri, joka rohkaisee ihmisiä panemaan taitonsa ja luomisvoimansa likoon synnyttämään sellaisia

---

<sup>1</sup> Bertels & Savage, s. 15-17; Hansson, mm. s. 181-183

<sup>2</sup> Yrityskulttuuria käsitellään tässä vain siinä laajuudessa kuin se tutkimuksen kannalta on tarpeellista ja tarkoituksenmukaista ja etupäässä tietopääomaa ja asiantuntijayrityksiä käsittelevän aineiston pohjalta.

<sup>3</sup> Bertels & Savage, s. 16

<sup>4</sup> Sveiby & Lloys, mm. s. 58, 101-102, 105 ja erityisesti 194: ” Yrityksen eettiset periaatteet ja kulttuuri tulevat liikkeenjohdon avainkysymyksiksi luotaessa yritykselle välttämätöntä koossa pitävää rakennetta.”

tuotteita ja palveluita, jotka tuottavat mielihyvää asiakkaille – mikä on tietämisenkin johtamisen avaintavoite; jos menestyy tässä, voi olla varma, että tulovirta ja markkina-arvo lisääntyvät runsain mitoin.”<sup>1</sup> Italialainen tutkija *Vincenzo Perrone* on tietopääomaluokituksessaan sijoittanut kulttuurin omaksi pääluokakseen.<sup>2</sup> *Jörgen Hanssonin* mielestä kulttuuri on yrityksen näkymätön mahtitekijä.<sup>3</sup> *Annie Brooking* korostaa useassa yhteydessä yrityksen kulttuurin merkitystä varoittaen samalla liikeidean kanssa yhteen sopimattoman vahvan yrityskulttuurin vaaroista.<sup>4</sup> *Saint-Onge* sanoo: ”Yrityksen kulttuuriin juurtunut kokemustieto muodostaa ne yhteydet, joiden kautta informaatio välittyy ja muuttuu tietämiseksi.”<sup>5</sup> *Verna Allee* korostaa kulttuuria kirjansa useassa kohdassa, mutta erityisesti tietämisen ja oppimisen yhteydessä.<sup>6</sup> *Nick Bontis* pitää luottamusta ja kulttuuria rakennepääoman olennaisina osina, mutta sen lisäksi tietopääoman tärkeimpinä käyttövoiminä.<sup>7</sup> *Carla O’Dell & C. Jackson Grayson* on omistanut kulttuurille luvun, jolla on paljon puhuva nimi: *Culture, the Unseen Hand*. Luku alkaa seuraavasti:<sup>8</sup>

”Kysymys: Mitkä ovat tietopääoma-ajattelun kolme kriittistä tekijää?

Vastaus: Kulttuuri, kulttuuri, kulttuuri.”

- Toisilla kulttuuri joutuu taka-alalle, kun soveltajat puolustavat tietopääoma-ajattelun perusteita ja olemassaolon oikeutusta. Siihen he näyttävät tarvitsevan ennen kaikkea loogiselta tuntuvaan luokitusta

---

<sup>1</sup> Booth, s. 28

<sup>2</sup> Roos ym., s. 50-51

<sup>3</sup> Hansson, s. 114

<sup>4</sup> Brooking, mm. s. 66-74

<sup>5</sup> Saint-Onge (1996), s. 3

<sup>6</sup> Allee, s. 212-215

<sup>7</sup> Bontis ym.

<sup>8</sup> O’Dell & Grayson, s. 71 (luku on s. 71-84)

ja mittareita. Energia ei yllä henkilöstön ja organisaatioiden, yksilöllisen ja kollektiivisen tietämisen ja osaamisen komplisoidun vuorovaikutuksen pohtimiseen. Vaikeasti hahmotettava ja määriteltävä käyttövoima, yrityksen kulttuuri, on joko sivuutettu tai otettu annettuna: se on yrityksellä olemassa, valmiina käytettäväksi, kunhan kategoriointi ja indikaattorit on saatu kuntoon.<sup>1</sup> Edvinsson & Malonen kirja *Intellectual Capital*, eräs alueen merkkiteoksista, vain mainitsee sanan kulttuuri muutamassa kohdassa. Kaplan & Norton eivät kolmessa Harvard Business Review'n *Balanced Scorecardia* käsittelevässä artikkelissaan kosketele yrityksen kulttuuria, kylläkin visiota ja strategiaa, mutta niitäkin ”ylhäältä annettuina”.<sup>2</sup> *Balanced Scorecard* heijastaa amerikkalaista lähestymistapaa yleisestikin: Osakkeenomistajien etu ja sen saavuttamiseksi tarvittava tulos ovat ainakin ensisijaiset, mutta usein ainoat todelliset tavoitteet. Yrityksen tuloksen taustalla olevia arvoja, uskomuksia, tunteita, so. yrityksen kulttuuria, *Balanced Scorecard* ei juuri tiedosta.<sup>3</sup>

Huolimatta edellä olevien poimintojen maantieteellisestä hajaantumisesta, tietynlainen pohjavire on havaittavissa, johon on viitattu aikaisemmin (s. 14, pääsuuntaukset ja s. 18, ”Nordic Approach”): Pohjoismainen suuntaus ymmärtää yrityksen muuksikin kuin tuloksen tekijäksi. Ihmiset ja heidän sitoutumistaan edistävä kulttuuri nähdään itseisarvona, mutta myös perusedellytyksenä yrityksen tulostavoitteille.<sup>4</sup>

### **Yksilökohtaisuus**

Ihmiset ovat tietopääoma-ajattelun ydin, kuten tässäkin tutkimuksessa on useassa kohdassa tuotu esiin. Siitä huolimatta, että tietäminen, osaaminen ja haluaminen lähtee yksilöstä, kirjallisuudessa samoin kuin käytännön sovelluksissa ihmisiä käsitellään yleensä kollektiivisesti, henkilöstönä. Yksilökohtaisuus näyttää olevan vaikeasti

---

<sup>1</sup> Hansson, s. 182: ”Kulttuuri on vaikeasti mitattavissa. Sitä pitää tulkita. Normaalit kyselyt tai strukturoidut kysymykset eivät toimi. Tarvittaisiin antropologisen tutkimuksen kaltaista menetelmää, joka menee syvälle yrityksen nahan alle, kunnes tutkimus saavuttaa tiedostamattoman kerroksen.”

<sup>2</sup> Sveiby (1998b)

<sup>3</sup> Johanson ym., s. 42-43

<sup>4</sup> Esim. Hansson, s.213-224

tavoitettava ja arkaluontoinen asia, vaikka järjestelmien mittareiden arvot riippuvat yksilöiden ja heidän muodostamiensa ryhmien toimista.

Varovaisuuteen on useampia syitä. Yksi on 1960- 1970 luvulla aloitettuihin HRA-laskelmiin kohdistunut arvostelu. Pidettiin eettisesti arveluttavana, että ihmisiä arvioitiin, vaikka kollektiivisestikin, rahassa. Sitä verrattiin jopa hintalapun kiinnittämiseen tavaroihin.<sup>1</sup> Toinen syy on pelko tietopääoma-ajattelun ja tietopääomamaraporttien tulkitsemisesta uudeksi – taas kerran –valvonnan välineeksi.<sup>2</sup> Kun takana on kymmenkunta vuotta kestänyt organisaatioiden ohentamisen aika, henkilöstö pelkää henkilökohtaisten ohjelmien muuttuvan kireiden aikojen koittaessa työkaluksi päätettäessä työsuhteiden lopettamisjärjestyksestä.<sup>3</sup> Kolmantena syynä on se, että organisaatiot eivät näytä pääsevän teollisen ajan hierarkkisista rakenteista ja autoritäärisestä johtamistavasta. Tälle ajalle ominaiset työn arvioinnit ja mittaukset merkitsevät edelleen uhkaa ja hiostamista, eikä luottamusta, yhtä uuden ajan yrityskulttuurin tärkeimmistä elementeistä, ole helppo rakentaa (ks. kontekstikaavio s. 58).<sup>4</sup> Neljänneksi voidaan mainita eri maiden lainsäädännöt ja muut säännöt. Ainakin Pohjoismaissa on oltava hyvin varovainen kaikessa, mihin liittyy ihmisten henkilökohtaisia tietoja ja varsinkin arvioita: aika ei ole parantanut erilaisten mustien listojen jättämiä arpia.

Tietopääomajärjestelmä sisältää jo implisiittisesti itseohjautuvuuden.<sup>5</sup> Se edellyttää kuitenkin, että yrityksen tavoitteet ja mittarit puretaan yksilötasolle. Sen onnistumiseksi yksilön ja organisaation tarpeet on tasapainotettava (kaavio s.65).<sup>6</sup> Yksilön aikaansaama tulos, hänen tehokkuutensa, riippuu monesta eri tekijästä, kuten sivulla 67 oleva kaavio osoittaa. Tulosta tuovana käyttäytymisenä toteutuva

---

<sup>1</sup> Gröjer & Johanson, s. 132; Johanson ym., s.25-28 ja s. 50

<sup>2</sup> Johanson ym., s. 47

<sup>3</sup> Amidon, s. 51, 62 ja 80; Huseman & Goodman, s. 54-58

<sup>4</sup> Bertels & Savage, s. 8, 13-17 ja 23-24

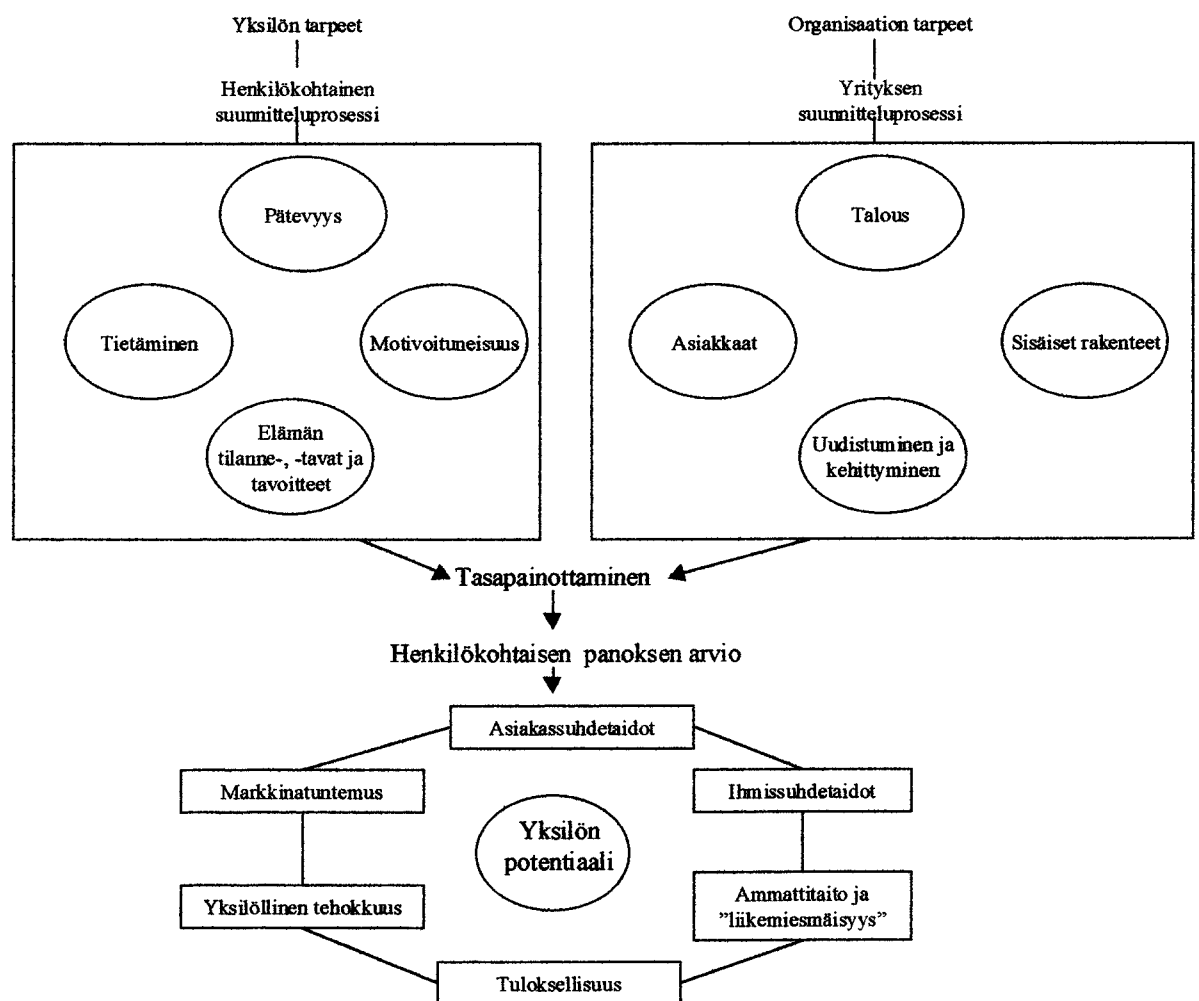
<sup>5</sup> The Danish Trade and Industry Development Council, s. 18-19; Roos, s. 3: ”The work involved in developing indicators often increases the awareness of what is really important in the daily life of people in a company. It is also a recognition of that the only kind of knowledge management that can work is self-management. Do you want anybody else but you to 'manage' your knowledge?”

<sup>6</sup> Haak & Lekanne, s. 8-9; Hansson, s. 108-112

osaaminen vaatii tietojen ja taitojen lisäksi halua, joka viriää vain oikeassa kulttuurissa.<sup>1</sup>

Yksilön mittaristoa voidaan pitää työntekijän ja yrityksen välisenä sopimuksena, josta on hyötyä sekä yritykselle että yksilölle. Tietopääomasovelluksen suurimpia haasteita on sovittaa mahdollisimman hyvin yhteen yksilöiden ja organisaation tavoitteet.

Yksilötason mittariston täytyy ottaa huomioon yrityksen menestystekijät, niin tämän päivän toiminnan ohjauksessa kuin toimimalla yrityksen tulevaisuutta tukevien mittareiden mukaan.<sup>2</sup>



Kuva 20 Tarpeiden tasapainotus


<sup>1</sup> Hansson, s. 112-115; Bertels & Savage, s. 13-17

<sup>2</sup> Haak & Lekanne, s. 9. Tässä yhteydessä on syytä mainita, että eivät yksilötasonkaan mittarit ole Balanced Scorecardin ja muiden tietopääomasovellusten keksintöä. Monet tavoitejohtamisen oppiin perustuneet järjestelmät pyrkivät yksilökohtaisiin tavoitteisiin. Suomalaisessa tulosjohtamisen monissa sovelluksissa mennään ainakin keskijohdon osalta hyvinkin yksityiskohtaisiin ”avaintehtäviin” ja ”avaintuloksiin”.

Sivulla 66 oleva taulukko on kirjoittajan näkemys asiantuntijayrityksessä asiakasyhteyksiä hoitavan konsultin henkilökohtaiseksi osaamissuunnitelmaksi ja –arvioksi. Luokituksessa on mittareissa on käytetty Sveibyn kolmijakoa. Mittareiden lukumäärä on pidetty sellaisena, kuin ihmiselle on katsottu mahdolliseksi hallita.<sup>1</sup>

Tietopääomajärjestelmän raporteilla ohjataan ja seurataan koko yrityksen tietopääoman kehittymistä sekä tietopääoman ja yrityksen strategian keskinäistä vuorovaikutusta. Edellä mainittu henkilökohtainen osa voidaan liittää tähän henkilökohtaisella ”tilinpäätöksellä”. Hansson on kuvannut sitä ”dialogiksi ihmisen henkilökohtaisen osaamis- ja kehitysprosessin ja yrityksen osaamis- ja kehitysprosessin välillä”.<sup>2</sup>

	Osaaminen	Sisäiset rakenteet	Ulkoiset rakenteet (asiakkaat, alihankkijat)
<b>Vakaus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miten aion ylläpitää ammattitaitoani?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kuinka dokumentoin asiakastiedostoni organisaatiolle?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitä teen nykyisten asiakkaitteni pitämiseksi?</li> </ul>
<b>Tehokkuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kuinka tehostan ATK:n ja IT:n käyttöä?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitä teen laskutuksen nopeuttamiseksi?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miten tehostan asiakaskohtaista kannattavuusseurantaa</li> </ul>
<b>Kasvu ja uudistuminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kuinka ja erityisesti millä alueilla kehitän ammattitaitoani?</li> <li>Miten opin asiakkaista ja toimeksiannoista?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kuinka hyödytän ryhmääni asiakastiedoillani ja kuinka edistän toimeksiannoista ja asiakkaista oppimisen jakamista?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kuinka toimin uusien asiakkaiden hankkimiseksi?</li> <li>Miten lisään myyntiä nykyisille asiakkaille?</li> </ul>



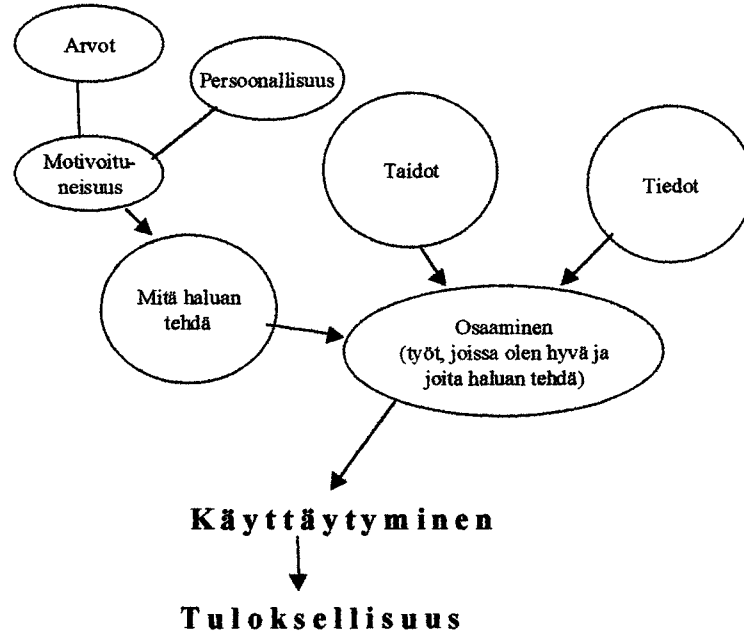
SMT 1	SMT 2	SMT 3	SMT 4	SMT 5
<b>S t r a t e g i s e t m e n e s t y s t e k i j ä t</b>				

Taulukko 4 Yksilön osaamissuunnitelma

<sup>1</sup> Pfeffer, s. 362: ”Ihmiset eivät pysty kunnolla hallitsemaan kuin enintään 15 mittaria. Joidenkin mielestä 10:ssäkin mittarissa on tekemistä. Jos mitataan melkein kaikkea, se on lopulta sama kuin ei mitattaisi mitään; Sveiby (1998), s. 225

<sup>2</sup> Hansson ym., s. 145-147





**Kuva 21** Yksilön tuloksellisuus

### Johtamisen muuttumattomuus

Useimmat tietopääoma-ajattelun kehittäjät pitävät yrityksen henkilöstöä opin keskipisteenä. Lähtökohtana on yksittäisen ihmisen tieto, tietäminen ja osaaminen ja sen kaikinpuolinen kerryttäminen. Jos tämä onnistuu, johtamisella on kolme suurta haastetta: saada yksilö haluamaan hallitsemansa tiedon käyttämistä yrityksenkin tavoitteiden hyväksi, saada yksilö jakamaan tietämistään ja osaamistaan muillekin organisaation jäsenille ja saada yksilö siirtämään kaiken dokumentoitavissa olevan osaamiskokonaisuutensa yrityksen käyttöön, sen erilaisiin systeemeihin ja tietojärjestelmiin.<sup>1</sup>

Henkilökohtaisen tavoite- ja tulostulokulman liittäminen yrityksen suunnitteluun ei sinänsä ole uutta: se oli olennainen osa parin vuosikymmenen takaisissa tavoite- ja tulosjohtamismalleissa. Onnistuminen on kuitenkin ollut alusta alkaen harvinaista. Lopulta tulos tai ulos-kirosana saatteli henkilökohtaiset arviot historiaan. Opit osuivat samalle ajalle kuin työvoimaa karsinut kehittyneiden maailman ”rakennemuutos”, ja ne leimattiin – useimmiten aiheetta – irtisanomisten aiheuttajiksi, ainakin ne nähtiin irtisanomisjärjestyksen määrääjiksi. Synkähkön historiansa takia yksilöllisellä osaamissuunnitelmalla ja –taseella onkin varsin huono ennuste.

<sup>1</sup> O’Dell & Grayson, s.79-81

Tietopääoma-ajattelunkin koetinkiveksi tulee, kuinka aidosti yksilöt saadaan antamaan panoksensa tietopääomajärjestelmän laatimiseen, ylläpitämiseen ja hyväksi käyttämiseen.<sup>1</sup> Eikä tietopääoma-ajattelukaan, vaikka kuinka sofistikoituine järjestelmineen, ratkaise johtamisen ongelmia. Johtaminen tulee yhä komplisoidummaksi, kun tärkein tuotannon tekijä on ihmisten omistama ja hallitsema tietäminen ja osaaminen, joka ei etene raaka-aine- ja tavaravirtana tuotantokaavioiden ja –suunnitelmien mukaan eikä välitä logistiikan algoritmeista.

Bertels & Savage toteaa: ”Kun tiedosta tulee hallitseva resurssi, meidän on pakko myöntää se tosiasia, että työntekijä on tuon resurssin omistaja. Tämä järkyttää kapitalistisen teorian perustuksia ja syvään juurtunutta uskoa omistajuuteen ja työntekijäin riippuvuuteen. Perinteinen organisaatio pidettiin koossa omistajan voimalla ja vallalla, ja kolhut paikattiin rahakorvauksilla. Mutta millä tietojen organisaatio pidetään koossa? Mitä organisaatiot voivat tarjota, kun sen menestys riippuu taidosta pystyä saamaan kaikki käytettävissä olevat aivot mahdollisimman hyvin käyttöön? Kuinka yhteinen tahto ja suunta voidaan luoda? Kuinka alati muuttuvista tilanteista pursuavien erilaisten tarpeiden välillä voidaan saavuttaa tasapaino?”<sup>2</sup>

Luottamus on tietojen yrityksen kulttuurin tärkeä ellei tärkein elementti.<sup>3</sup>  
Tietopääoma-ajattelun sovelluksissa sitä koetellaan:

Haluaako tietämistä ja osaamista hallitseva ihminen antaa oman tietämisensä ja osaamisensa täysipainoisesti ryhmän ja koko organisaation käyttöön?

Haluaako ihminen kehittää omaa ja organisaation osaamista ja tavoitteiden saavuttamista siten, että hän suunnittelee ja mittaa toimintaansa yhteisesti sovituin pelisäännöin?

Kontekstisidonnaisina luokittelu ja mittarit, raportit ja laskelmat, tietopääomajärjestelmän runko, ovat olennainen osa yrityksen

---

<sup>1</sup> O'Dell & Grayson, s. 79: ”Jos ihmiset ovat tiedon moottori, heidän pitää olla vastuussa oman osaamis pohjansa identifioinnista, ylläpitämisestä, laajentamisesta ja jakamisesta muiden kanssa. Tulevaisuuden menesty riippuu siitä, missä määrin jokainen yksilö kerryttää, jakaa ja soveltaa omaa osaamistaan.”

<sup>2</sup> Bertels & Savage, s. 15

<sup>3</sup> Hansson, s. 222-224; Huemer & von Krogh & Roos (Johan), s. 123- 145; Keen, s. 34-35; Wikström ym., s. 101-106;

tietopääomajärjestelmää. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että ihmisten sitoutuminen ja aito osallistuminen on se henki, joka saa runkoon elämän. Henki voi syntyä vain yrityksen oikealla tavalla vahvassa kulttuurissa. Ilman sitä looginen ja viimeisintäkin tietoteknologiaa käyttävä järjestelmä tulee yrityksessä torjutuksi ja elää aikansa irrallista elämäänsä pelkkänä byrokraattisena johdon leikkikaluna.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Bertels & Savage, s. 7-8; Malone (1997a); Takeuchi; Zack, s. vii-viii

## 5 Tietopääoma-ajattelu asiantuntijayrityksessä

### 5.1 Asiantuntijayritys

Vaikka maailmanlaajuisesti asiantuntijayrityksistä ja niiden johtamisesta on paljon tutkimuksia, jopa asiantuntijayrityksen määrittely on kirjavaa.<sup>1</sup> Mm. Løwendahl toteaa kirjansa alussa, että hän haluaa välttää hyödyttömän keskustelun siitä, kuinka vedetään raja palvelujen ja tavaratuotannon välille – ja käyttää kuitenkin kymmeniä sivuja ”pragmaattiseen lähestymistapaan”.<sup>2</sup>

Kokoomateoksessa Knowledge in Organizations (1997) eräs artikkelista keskittyy käsittelemään mitä eroja on tietointensiivisellä yrityksellä (Knowledge Intensive Firm), informaatiointensiivisellä yrityksellä ja ”ammattilaisten” yrityksellä (Professional Firm).<sup>3</sup> David Maisterin tunnetun kirjan (1993) nimi on Managing The Professional Service Firm. Løwendahl taas tarkentaa teoksessaan tarkoitettuaan yrityksiä termillä ”professional business service firm”.<sup>4</sup>

Amerikkalainen asiantuntijayrityksiä käsittelevä kirjallisuus lähtee mielellään satojen lakimiesten asianajotoimistoista, kansainvälisiksi jättiyrityksiksi muodostuneista tilintarkastus- ja konsulttiyrityksistä, tuhansienkin insinöörien suunnitteluyhtiöistä ja satojen ihmisten PR-yrityksistä. Tässä tutkimuksessa keskitytään lähteisiin, joista voidaan vetää johtopäätöksiä pohjoismaisiin olosuhteisiin.<sup>5</sup>

Karl-Erik Sveibyn ja Åke Rislingin maailmanlaajuisestikin urauurtava teos Kunskapsföretaget sai vuonna 1989 suomalaiseksi nimekseen Tietoyrityksen johtaminen. Nimen katsottiin viittaavan liikaa tietotekniikkaan, jonka takia asiantuntijayritys on osoittautunut sittemmin oloihimme paremmin sopivaksi. ”Se on

---

<sup>1</sup> Løwendahl, s. 9-11, luetlee johtavia nimiä ja tutkimuksia viitaten alueen yleisten organisatoristen ja strategisten kysymysten osalta Mintzbergiin ja hänen käsitteisiinsä The Professional Organization, The Entrepreneurial Organization ja 'ad hococracy'.

<sup>2</sup> Løwendahl, s. 15 ja 15-28

<sup>3</sup> Starbuck

<sup>4</sup> Løwendahl, s.11; Sveiby & Risling määrittelee samalla tavalla: ”Man kan kalla de här organisationerna för 'kunskapsföretag'. De lever på att sälja sina kunskap till kunder som i sin tur producerar varor eller tjänster.”

<sup>5</sup> Sveiby & Risling, s. 80-81, mainitsee tyypillisessä ruotsalaisessa asiantuntijayrityksessä olevan noin 50 henkilöä, joista 25-35 ”ammattilaista”, 10-15 konttorihenkilöä, 1-5 päällikköä / apulaisjohtajaa ja 1-3 johtajaa.

asian ytimen ilmaiseva, riittävän laaja-alainen ja neutraali”, kuten asiantuntijayrityksen ja –organisaation käsitettä Suomeen juurruttanut Jorma Sipilä toteaa. Sipilän asiantuntijayritys on hyvin pitkälle yhteneväinen Sveibyn tietoyritykseksi käännetyn kunskapsföretag-käsitteen kanssa.<sup>1</sup>

Sipilä määrittelee asiantuntijaorganisaation keskeisiksi piirteiksi:<sup>2</sup>

- työhön liittyy runsaasti analysointia, monimutkaista ongelmanratkaisua ja suunnittelua
- organisaatio tuottaa uutta
- henkilöstön osaamistaso ja peruskoulutustaso on yleensä korkea ja asiantuntijatehtävien määrä suhteessa muihin tehtäviin on suuri
- organisaation riippuvuus henkilöstöstä on suuri, ja henkilöiden korvaaminen on vaikeaa

Sveiby toteaa tietoyrityksen toiminnasta:<sup>3</sup>

- ei standardoitua
- luovaa
- voimakkaasti yksilöistä riippuvaista
- vaikeiden ongelmien ratkaisemista

Løwendahl listaa seuraavia tuntomerkkejä:<sup>4</sup>

- pitkälle koulutettu henkilökunta
- melkein aina erilaiset toimeksiannot
- subjektiivinen laatuarviointi

---

<sup>1</sup> Sipilä (1991), s. 24

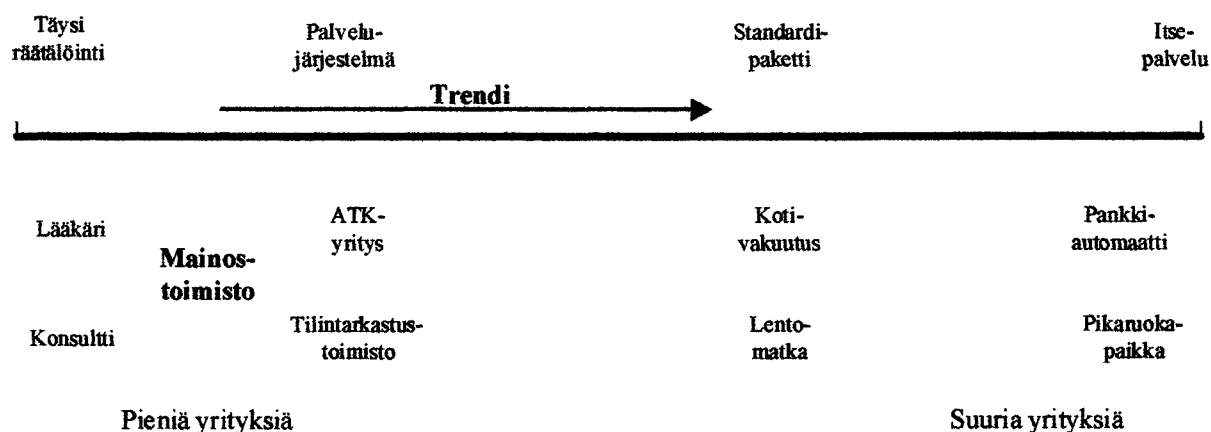
<sup>2</sup> Sipilä (1991), s. 23

<sup>3</sup> Sveiby & Risling, s. 13; samantapaisesti määrittelee Maister (1993), s. xv

<sup>4</sup> Løwendahl, s.32

Hän tuo selvästi esiin pari asiantuntijayrityksen johtamiseen ongelmia tuovaa piirrettä. Löwendahl mainitsee ”informaation epäsymmetrian” asiantuntijayrityksen ja asiakkaan välillä: tavoiteltu hyöty syntyy prosessissa, jossa palvelun suorittajan pitää tietää ja osata enemmän. Tämä korostaa edellä mainitun laatuarvioinnin vaikeutta ja siitä aiheutuvia tulkintaristiriitoja. Toinen erityispiirteistä on se, että palvelua ostaessaan asiakas ei useinkaan pysty kunnolla yksilöimään, mitä haluaa. Myöskään palvelun suorittajayritys ei tiedä, kuinka paljon resursseja toimeksianto sitoo. Palvelun laatukäsitysten yhteensopivuus riippuu asiantuntijayrityksen kyvystä tiedostaa asiakkaan odotukset.<sup>1</sup>

Sipilä on kuvannut samaa asiaa osuvasti: Asiakas ostaa, koska ei itse pysty. Luottamus ja eettisyys ovat olennaisia, ja suhteessa on suuret riskit mutta myös suuret mahdollisuudet. ”Asiantuntijapalveluihin sisältyy aina tietoa, taitoa ja tunteita”, Sipilä toteaa.<sup>2</sup>



**Kuva 22** Palveluyritysten skaala

Edellä olevalla kaaviolla Sveiby on havainnollistanut asiantuntijayrityksiä palveluyritysten kentässä. Asiantuntijayritys myy tietoa ja se sijaitsee skaalan vasemmassa laidassa. Perinteinen palveluyritys on oikealla. Kauimpana oikealla palvelusta on tullut teollisuutta, ja kannattavuus riippuu siitä, kuinka tehokkaasti ennalta ohjelmoitu palvelukokonaisuus toimii massamarkkinoilla. Mc Donald's lienee prototyyppi. Kasvua ja kannattavuutta hakiessaan palveluyritykset yrittävät teollistaa ainakin ns. rutiinitoimintojaan. Tyypillistä onkin, että saman yrityksen puitteissa on sekä asiantuntijapalvelua, asiantuntijasaarekkeita, että standardoitua palvelua.

<sup>1</sup> Löwendahl, s.32-35

<sup>2</sup> Sipilä (1992), s. 15-16

Mitä enemmän vasemmalle mennään, sitä enemmän on ongelman ratkaisua, yksilöllistä palvelua. Sveiby tekee kiintoisan havainnon: asiantuntijaorganisaatio alkaa vasemmalle mentäessä skaalan siinä kohdassa, kun asiakas ei ole enää ”kund”, ”custom” vaan ”klient”, ”client”.<sup>1</sup> Ääri vasemmalla olevat yritykset ovat usein partner-periaatteelle rakentuvia usean ”ammattilaisen” yrityksiä (professional firm). Näille yrityksille on tyypillistä, että ammattilaisten on pätevyysvaatimukset täytettyään saatava oikeus työnsä harjoittamiseen julkiselta vallalta tai päästävä jäseneksi ao. liittoon, jonka eettisiä normeja hänen on pakko noudattaa. Tässä tutkimuksessa puhutaan kuitenkin asiantuntijayrityksistä yhtenä kokonaisuutena.<sup>2</sup>

Asiantuntijaorganisaation henkilöstö jakaantuu tavalla, joka aiheuttaa yrityksille haasteita. Sveiby on kuvannut henkilöryhmiä sivulla 74 olevalla kaaviolla.<sup>3</sup>

**Asiantuntija**, ”ammattilainen”, ekspertti, on asiantuntijaorganisaation tärkein henkilö, ja hän hoitaa tärkeimmät asiakasyhteydet. Koko muu henkilöstö on enemmän tai vähemmän tukihenkilöstöä. Hän ei piittaa työajoista eikä kollektiivisista sopimuksista. Hän on yleensä kiinnostunut enemmän omasta kehittämisestään ja urastaan kuin taloudellisesta korvauksesta, ainakin rahapalkan muodossa. Hänen sitoutumisensa yritykseen riippuu siitä, kuinka mielenkiintoisia tehtäviä ja asiakassuhteita hänellä on. Asiantuntijalla on harvoin kykyä ja halua johtamiseen. Heitä on vaikea rekrytoida ja korvata, koska heidän on vaikea mukautua uusiin organisaatioihin. Edellä olevat luonnehdinnat osoittavat, että asiantuntijaorganisaatiosta lähtee paljon osaamista – ja myös asiakkaita – ekspertin jättäessä yrityksen. Asiantuntijoiden pitäminen yrityksessä ja heidän motivoituneisuutensa on asiantuntijaorganisaation vaikein tehtävä.<sup>4</sup>

Johtamisen erityispiirteitä korostaa se, että asiantuntijoiden lojaalisuus asiakasta kohtaan on vähintään yhtä suuri kuin yritystä kohtaan. Talouden näkökulma on ongelmallinen: asiakkaan etu on usein painavampi kuin taloudelliset seikat.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Sveiby & Risling , s. 11

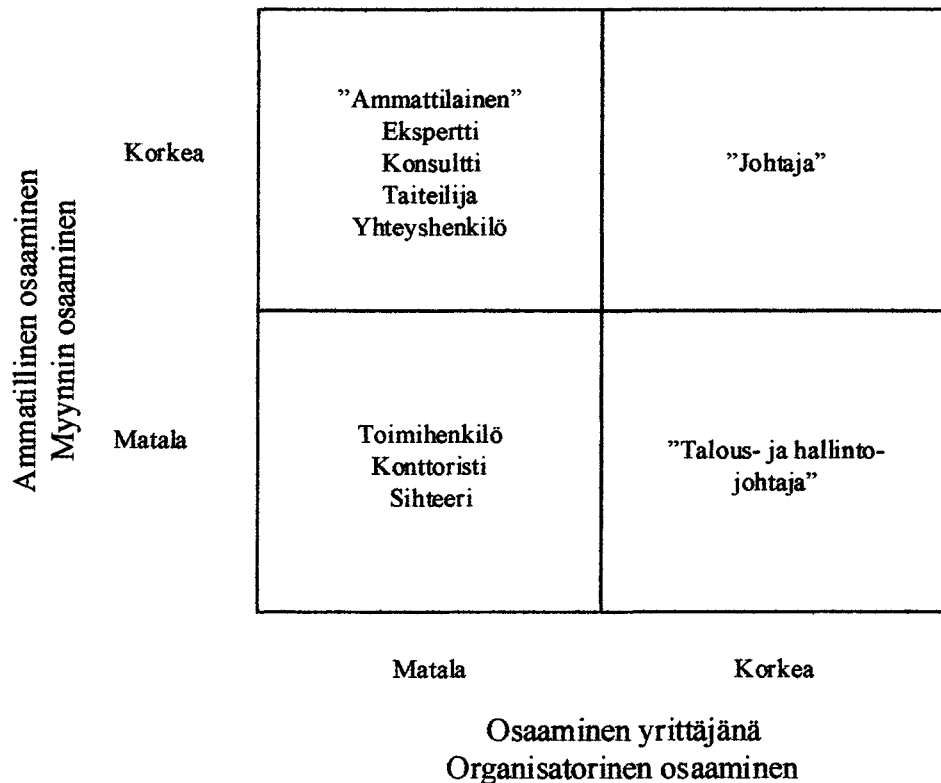
<sup>2</sup> Sipilä ei teoksissaan tee eroa, ei myöskään Sveiby. Maister (1993) taas kirjoittaa käytännössä pelkästään partner-pohjaisista yrityksistä. Nuoren ”ammattilaisen” työtä hallitsee pyrkiminen partneriksi, esim. s. 185-188, mikä on otettava huomioon teoksesta johtopäätöksiä tehtäessä: Maisterin yrityksissä on hyvin vähän muuta henkilöstöä kuin partnerit ja partneriksi pääsyä havittelevat.

<sup>3</sup> Sveiby & Risling , s. 64, kuvio 14 ja s. 79, kuvio 17

<sup>4</sup> Sipilä (1991), s. 39-67; Sveiby & Risling, s. 65 ja 79-80

<sup>5</sup> Løwendahl, s. 44

Koko yritystä leimaavat eksperttien asenteet, sillä usein osa eksperteistä on yrityksen omistajia. Asiantuntijayritykset eivät toimi mallien mukaan: Ne eivät pidä kannattavuutta ensisijaisena, vaan mielenkiintoisia ja uusia kokemuksia tarjoavia projekteja, joissa voi kehittää omaa osaamista. Ne eivät pidä kasvua tärkeänä. Vain korkea ammattitaito antaa johtajalle auktoriteetin. Organisaatiokaavioita ei ole, ja hierarkioita vältetään. Muodollisista ylennyksistä ei välitetä, ja yritysjohdon tehtäviin ei ole kiinnostusta. Ulkopuolisia sijoittajia ei haluta kuin poikkeustapauksissa.<sup>1</sup>



Kuva 23 Asiantuntijayrityksen henkilöryhmät

**Hallinto- ja talousjohtaja on ”vieras”** asiantuntijaorganisaatiossa, ja yleensä hänen on vaikea saada arvostettua asemaa. Sama pätee **toimihenkilöihin, konttoristeihin ja sihteereihin**. Asiantuntijayritykselle nämä ryhmät ovat kuitenkin tärkeitä. Nämä henkilöt eivät vaihda työpaikkaa niin herkästi kuin ekspertit, ja he antavat siten yritykselle vakautta. He muodostavat yhtiötä koossa pitävän rakenteen ja hoitavat yhtiön talouden ja sen rutiinit, ovat yhtiön selkäranka. He jäävät eksperttien varjoon. Heidän työnsä ei helposti anna tyydytystä, mutta ellei heidän motivoituneisuuttaan ja lojaalisuuttaan pystytä johtamisen keinoin varmistamaan, ekspertejä tukevat

<sup>1</sup> Löwendahl, s. 44-45



toiminnot kärsivät ja yritykseen muodostuu helposti monenlaista kitkaa aiheuttava tyytymättömien ihmisten pesäke.<sup>1</sup>

**Johtajia** on vaikea saada asiantuntijayritykseen. Yleinen piirre on, että vain kokeneesta ja yrityksessä tunnustetusta ekspertistä on johtajaksi. Usein johtajat ovat ”sivutoimisia”, ts. he hoitavat edelleen päivittäistyötä. Ongelmaksi tulee se, että johtaja kokee jäävänsä ammattitaidossa muista eksperteistä jälkeen, koska hänellä ei ole mahdollisuutta osallistua haastaviin projekteihin. Yrityksen tulot riippuvat laskutetuista tunteista, joita johtajalle kertyy muita vähemmän. Tämäkin saattaa aiheuttaa ristiriitaa, koska ainakin partner-tyyppisessä yrityksessä sillä on vaikutuksia ansioon. Vuorotteleva johtajuus ei ole harvinaista. Myös dualistinen malli on yleinen esimerkiksi lehtityritysten toimituksissa, mainostoimistoissa ja lääkärikeskuksissa: on erikseen hallinnollinen johtaja, johtava lääkäri, hallinnollinen päätoimittaja, ja erikseen taiteellinen johtaja, ylilääkäri ja vastaava päätoimittaja.<sup>2</sup>

## 5.2 Johtaminen

Asiantuntijayritykset ovat kokeneet, että johtamisen teoriat enempää kuin niiden mallit eivät niille sellaisinaan sovi.<sup>3</sup> Ns. tieteellisen liikkeenjohdon painopiste on ollut teollisessa toiminnassa, jossa aineelliset panokset ovat olleet määrääviä. Myös useimmat kulloinkin muodissa olevista malleista ja sovelluksista ovat syntyneet globaalisti toimivissa tuotannollisissa suuryrityksissä, joista niitä on kiireellä yritetty monistaa sovellettaviksi palvelusektorin yrityksiin ja myös ”aikaansa seuraaviin” asiantuntijayrityksiin.

Asiantuntijayrityksen ja teollisen yrityksen olennaisimmat erot, rinnastettuine käsitepareineen:<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Løwendahl, s. 58-61; Sveiby & Risling, s. 76-79

<sup>2</sup> Løwendahl, s. 53- 58; Sveiby & Risling, s. 156-160

<sup>3</sup> Løwendahl, s. 30: Porterin arvoketju-käsite, porfolioanalyysi, markkinaosuudet yms. ovat jokseenkin hyödyttömiä asiantuntijayrityksen johtamisessa.

<sup>4</sup> Sveiby Risling, s.39-41

Asiantuntijayritys	Teollinen yritys
Informaatio	Tavaravirta
Ihminen	Tehdas, kone
Tieto	Pääoma, sijoitukset
Rekrytointi	Uusinvestointi
Koulutus	Parannusinvestointi
Eroaminen	Des-investointi
Informaation käsittely	Tuotanto
Aika	Raaka-aine

Asiantuntijayrityksessä ihmiset ovat avainasemassa, sillä he omistavat yrityksen kriittisimmän resurssin: tiedon, tietämisen ja osaamisen.<sup>1</sup> Teollisessa yhteiskunnassa kriittisin tekijä oli pääoma, ja sen haltijoilla oli myös valta. Ammattiyhdistysliikkeenkin voima perustui pääomaan: työntekijöiden oli järjestäytyttävä puolustautumaan pääoman valtaa vastaan. Asiantuntijayrityksessä asetelma on päinvastainen: Yrityksessä työskentelevillä ihmisillä on todellinen valta, sillä he hallitsevat yrityksen ainoaa todellista pääomaa, tietoa, osaamista ja suhteita, ja he vastaavat ”tuotannosta”.<sup>2</sup> Perinteisin menetelmin kannattavaksi luokiteltu asiantuntijayritys on osoittautunut arvottomaksi, kun avainhenkilöt ovat jättäneet talon ja vieneet muutaman henkilön mukanaan.<sup>3</sup>

Asiantuntijayrityksen on menestyttävä kaksilla markkinoilla: sen on pärjättävä liikeideassa, so. kilpailtaessa asiakkaista, mutta ennen kaikkea kiinnostavimmista asiakkaista ja projekteista. Siihen tarvitaan hyvä henkilöstöidea, so. onnistuminen työmarkkinoilla: saada ja pitää kyvykkäät ihmiset.<sup>4</sup> Liikeidea kuvaa, mitä asiakkaita tavoitellaan ja millä tavalla toimien asiakkaat saavuttavat hyötyä juuri po. yrityksen palveluista. Henkilöstöidea määrittelee millaisia ihmisiä iältään, koulutukseltaan ja

---

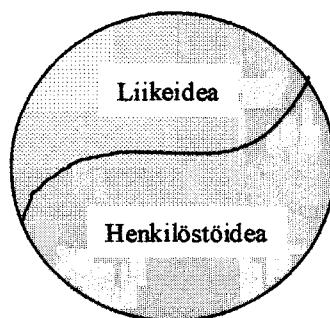
<sup>1</sup> Sveiby & Lloyd, s. 23: ”Ihmisten osaaminen on asiantuntijayrityksen avainasia – liikeidean ydin, josta kaikki yrityksen tulot pursuavat.”

<sup>2</sup> Sveiby & Risling, s. 17-19

<sup>3</sup> Sveiby & Lloyd, s. 23-24

<sup>4</sup> Löwendahl, s. 51; Sveiby (1998), s. 100

ominaisuuksiltaan yritys yrittää saada palvelukseensa, millaisen korvauksen he saavat ja millaista koulutusta yrityksen on mahdollista heille tarjota.<sup>1</sup>



**Kuva 24** Liike- ja henkilöstöidea

Asiantuntijayrityksen liikeidea ja henkilöstöidea sulautuvat (ks. edellä oleva kuvio), koska yrityksen tärkeimmät arvot ovat avainihmisten hallussa. Avainhenkilöiden osaaminen, taipumukset ja ambitiot määräävät, millaiseksi yrityksen liikeidea muodostuu, ts. millaisia asiakkaita tavoitellaan ja ennen kaikkea, millaisia toimeksiantoja asiakkaiden kanssa halutaan toteuttaa.<sup>2</sup>

Henkilöstöideassa on seuraavat elementit:

- rekryointiperiaatteet
- henkilöstön kehittäminen
- henkilöstön motivoituneisuus
- henkilöstön vaihtuminen

Liiketoiminnan kehittämisessä on kysymys liikeidean ja henkilöstöidean symbioosista. Strategiat syntyvät valinnoista, joita tekevät asiakkaiden kanssa toimivat ihmiset, kun kiinnostavia mahdollisuuksia ilmenee.<sup>3</sup>

Kaavio sivulla 78 havainnollistaa asiantuntijayrityksen liike- ja henkilöstöidean vuorovaikutusta ja uusien toimeksiantojen syntyä ja mahdollisesti uusien strategioiden kehkeytymistä.<sup>4</sup> Liiketoiminnan kehitymisprosessi on synteesi siitä, mitä asiakkaat

---

<sup>1</sup> Hansson ym., s.85-86; Sekä Sveiby että Hansson viittaavat henkilöstöidea-käsitteen luojaan Richard Normanniin ja hänen kirjaansa Service Management (1983)

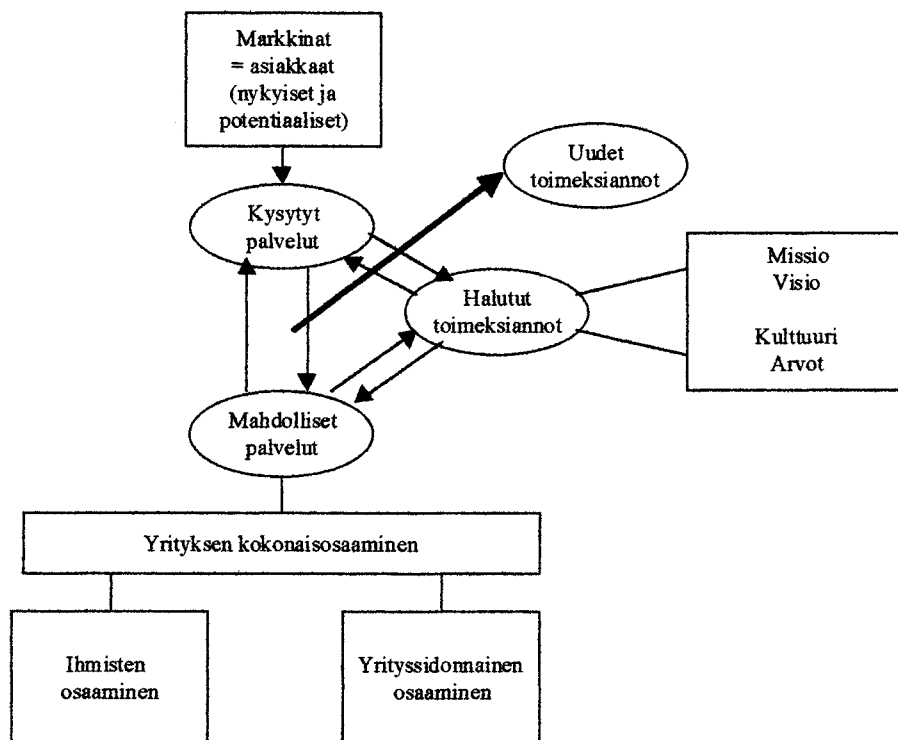
<sup>2</sup> Hansson ym., s.108-112

<sup>3</sup> Strategiat kehkeytyvät "mintzbergiläisittäin"; Løwendahl, s. 70

<sup>4</sup> Idea kaavioon on saatu Hanssonilta, Hansson, s. 18

tarvitsevat, mitä yritys ja siinä työskentelevät ihmiset osaavat ja myös mitä he haluavat tehdä.

Asiantuntijayrityksen toiminta on luovaa prosessia, jossa datasta, informaatiosta ja tiedosta syntyy uutta tietoa ja osaamista. Prosessi tapahtuu asiakkaan kanssa, ja molemmat soveltavat osaamistaan ja kokemuksiaan uuteen ja usein ainutkertaiseen tarpeeseen. Asiantuntijayrityksen toiminnan olennaisin piirre onkin oman osaamisen karttuminen toimeksiannoissa: tapahtuu asiakkaan rahoittamaa oppimista.<sup>1</sup> Prosessi voidaan kuvata myös suppilolla (sivu 79).<sup>2</sup> Ylimpänä suppilossa ovat asiakkaat, joiden oma panos ja asiantuntemus vaikuttavat olennaisesti heidän saamansa hyödyn määrään. Asiantuntijat ovat keskellä: asiakkaan ja yrityksen saama hyöty, asiakashyöty ja yrityksen oppiminen, riippuvat asiantuntijoiden yhteistyöstä asiakkaiden ja kollegojen kanssa.<sup>3</sup>

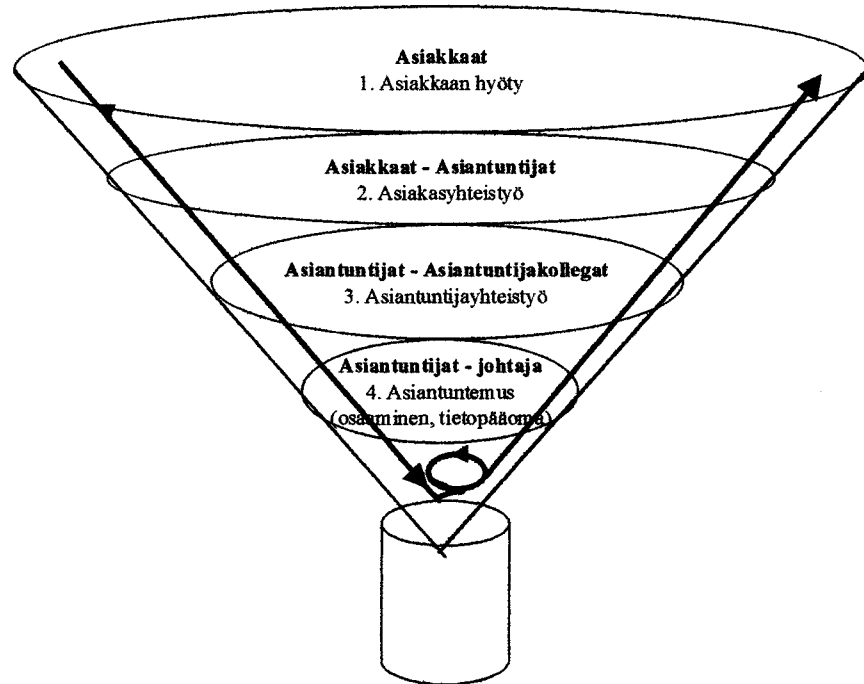


Kuva 25 Kehkeytyvät strategiat

<sup>1</sup> Hansson ym., s. 42

<sup>2</sup> Hansson ym., s. 20

<sup>3</sup> Saint-Onge, 1998



**Kuva 26** Osaamisen suppilo

Johdon tehtävä on koota ja tallentaa toimeksiannoissa syntynyt tieto ja kokemus ja muuttaa siitä mahdollisimman paljon yrityksen omaisuudeksi. Omaisuus koituu taloudellisena tuloksena sekä omistajille että henkilöstölle. Asiantuntijayrityksen kohdalla olennaisinta on aineettoman omaisuuden, tietopääoman, karttuminen: ihmisten osaamisen lisääntyminen ja yrityksen rakenteiden vahvistuminen, joita käytetään uusissa toimeksiannoissa.<sup>1</sup> Tavoitteena on menestyksen spiraali: uudet projektit ja uudet asiakkaat luovat uutta osaamista.<sup>2</sup>

### 5.3 Asiantuntijayrityksen tietopääomaproessi

Asiantuntijayrityksen tietopääoman synty ja karttuminen voidaan johtaa edellä olevasta suppilokuvioista. Tietopääoma kehittyy prosessissa, jossa on neljä dimensiota. Ne ulottuvat ulkoisesta sisäiseen tehokkuuteen ja kovasta pehmeään.

Neljä dimensiota voidaan nimittää neljäksi A:ksi:

Asiakashyöty  
Asiakasyhteistyö

<sup>1</sup> Hansson ym., s. 20; Sveiby & Risling s. 83: ”Kasvu ja kannattavuus eivät ole hyviä mittareita. Parempi mutta vaikeammin toteutettava mittari on osaamisen lisääntyminen ja kyky ratkaista asiakkaiden nykyistä vaativampia ongelmia.”

<sup>2</sup> Sveiby & Risling, s. 82-83

## Asiantuntijayhteistyö

### Asiantuntemus, osaaminen

Asiakashyöty on prosessin ulkoinen dimensio. Asiakashyöty on toimeksiantojen perimmäinen tavoite, prosessin ”kova” arvo. Tehokkuutta mitataan asiakastyytyväisyysmittauksin. Vain harvoissa tapauksissa on onnistuttu kehittämään esim. asiakkaan tuottavuuden lisäykseen tai myynnin kasvuun perustuvia mittareita.<sup>1</sup>

Asiakasyhteistyö on prosessin toinen ulkoinen dimensio ja asiantuntijayrityksen toiminnan keskeisin alue. Asiakashyödyn, ”kova” arvon, syntyminen edellyttää ”pehmeitä” elementtejä: hyviä suhteita ja hyvää yhteistyötä. Asiakas pitää teknistä osaamista itsestään selvänä. Ratkaisevaksi yrityksen kannalta tulee, kuinka ylläpitää ja luoda hyviä suhteita. Asiantuntijayritysten tekninen laatu ei yleensä olekaan ongelma, mutta niiden toiminnan laatu, so. millaisiksi asiakas palvelut kokee, on kansainvälisestikin ongelma.<sup>2</sup> Laadussa seuraavat asiat ovat tärkeimmät: toiminnasta huokuva kokonaiskuva, luotettavuus, palvelualttius, varmuus ja empatia. Palvelun kokonaiskuvalla on kaiken lisäksi todettu olevan selvä vaikutus asiakkaan hintakriittisyyteen.<sup>3</sup>

Asiantuntijayhteistyö on prosessin sisäinen dimensio. Se täydentää asiakastyötä: asiakas voi hyödyntää koko yrityksen asiantuntemusta. Asiantuntijayhteistyö on yrityksen osaamisen kerryttämisen kannalta avainasemassa – myös sen takia, että se on osoittautunut vaikeaksi: Asiantuntijat ovat innokkaita lisäämään omaa tietämistään ja osaamistaan sekä omaehtoisesti että asiakkaiden avulla. Heidän asenteensa tietojensa jakamiseen kollegoilleen ja organisaatiolle on sen sijaan aivan päinvastainen.<sup>4</sup> Asiakasyhteistyön tavoin yhteistyö kollegojen kesken ja muun

---

<sup>1</sup> Ns. Succes Fee-hinnoittelua käytetään tietyissä tilanteissa, mutta asiantuntijapalvelujen vaikutusta on useimmissa toimeksiannoissa mahdoton mitata, kun hyödyt usein näkyvät vasta pitkän ajan kuluttua.

<sup>2</sup> Maister (1993), s. 79-82

<sup>3</sup> Kahn, s. 41-42 ja 112-114; Maister (1993), s. 79-83; s. 81: ”Vain 10 prosenttia asiantuntijayritysten suosituksista perustui arvioon hyvästä teknisestä toteutuksesta. 90 prosenttia perustui syntyneisiin suhteisiin yhteistyön aikana. Useimmat asiakkaat olivat hyvien suhteiden takia valmiita jatkamaan toimeksiantoja ja suosittamaan yritystä. Ne myös ilmoittivat olevansa vähemmän hintaherkkiä, jos suhteet ovat heidän odotuksiaan vastaavat”

<sup>4</sup> Quinn & Anderson & Finkelstein, s. 93-94; Sveiby & Risling, s. 86-87; Sveiby mainitsee piikikkäästi, s. 87: ”Paradoksaalista kyllä, mutta vastahakoisuus tiedon jakamiseen rehottaa erityisesti organisaatioissa, joiden päätarkoitus on tiedon jakaminen, esimerkkinä meidän yliopistomme. Kilpailu professuureista näyttää rohkaisevan ihmisen kaikkein egoistisimpia piirteitä.”

organisaation kanssa ei ole asiantuntijayritysten vahvoja alueita.<sup>1</sup>

Asiantuntijayrityksen tietopääoman kerryttäminen riippuu olennaisesti siitä, kuinka yritys onnistuu yhteisesti kehittämään työmenetelmiä, toteuttamaan tiedon ja osaamisen vaihtamisen sekä laajentamaan kontaktipintaa asiakkaisiin päin.<sup>2</sup>

Asiantuntijayhteistyö rakentuu yrityskulttuurille, jossa toimeksiantoon osallistuvat kantavat vastuun sekä omasta että ryhmän tekemisestä, suunnittelusta, taloudesta ja määrärajoista. Yrityksen kulttuuriin tulee sisään rakentua oma-aloitteisuus informaation ja tiedon hakemisessa sekä vaihtamisessa.<sup>3</sup>

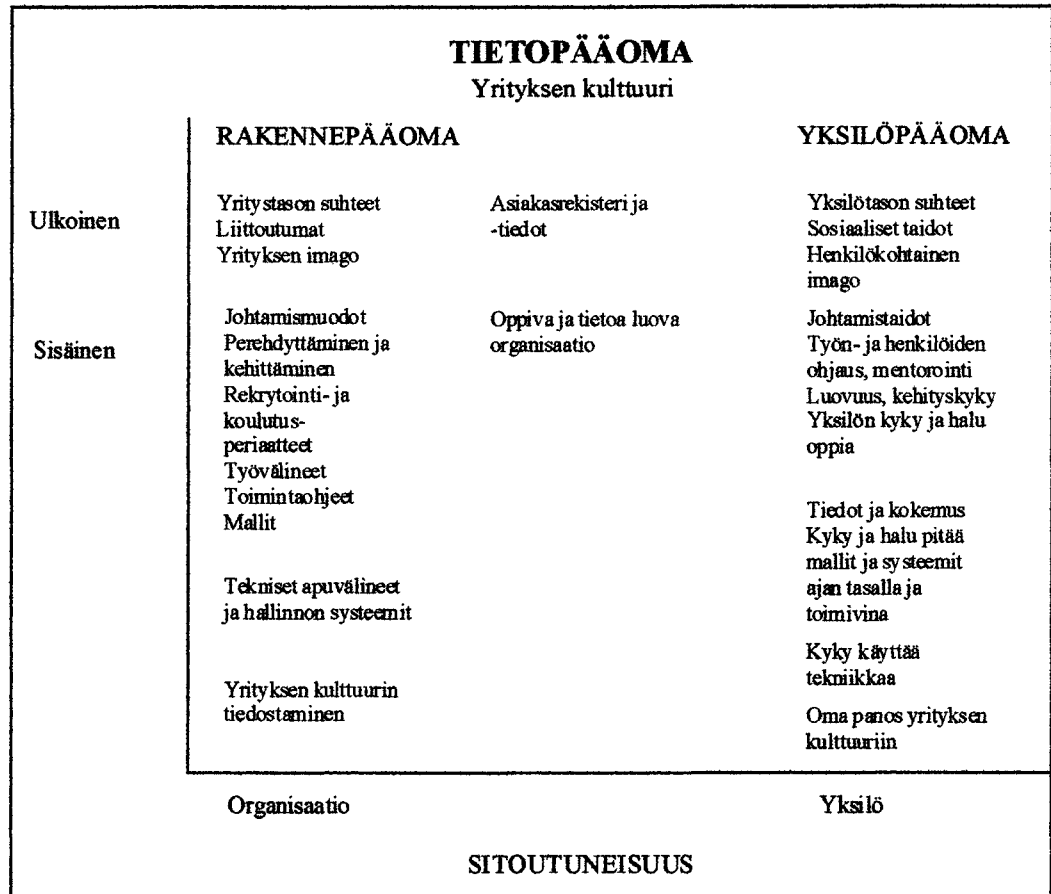
Asiantuntemus on toinen prosessin sisäinen dimensio. Se syntyy yrityksen henkilöstön osaamisesta, sisäisistä rakenteista ja ihmisten taidosta käyttää niitä, yrityksen ja sen ihmisten asiakassuhteista ja asiakasyhteistyöstä syntyneestä maineesta ja yrityksen kulttuurista, sen johtamistavasta ja –ilmastosta sekä liike- ja henkilöstöideasta. Syntyneitä asiantuntemusta voidaan yhteisellä nimellä kutsua asiantuntijayrityksen tietopääomaksi, joka asiantuntijayrityksen ”prosessissa” jalostuu suppilon pohjalle (**Kuva 26** Osaamisen suppilo ja **Kuva 27** Asiantuntijayrityksen tietopääoma).

---

<sup>1</sup> Hansson ym., s. 63-64

<sup>2</sup> Hyvää aineistoa tarjoaa alueen ”pioneerin” Buckman Laboratories Internationalin tiedonhallinnan sivut, [www.buckman.com](http://www.buckman.com)

<sup>3</sup> O'Dell & Grayson, s. 149: ”Tietopääomayhtälössä teknologian painoarvo on vain 5 prosenttia. Tiedon jakamisessa ja vaihtamisessa kulttuurin painoarvo on 90 prosenttia, 5 prosenttia on teknologiaa ja loput on magiikkaa.”



**Kuva 27** Asiantuntijayrityksen tietopääoma

Asiantuntijayrityksissä vain tietopääomalla on merkitystä, koska finanssipääomaa niissä yleensä on vähän. Tietopääoma-ajattelussa yrityksen tietopääoma kuvataan, ja se analysoidaan mitattaviksi tai arvioitaviksi osiksi kuten edellä olevassa kuvassa.

Organisaatiosidonnainen (rakenteellinen) tietopääoman osa muodostuu sisäisistä ”pehmeistä” rakenteista: johtamistyyli ja -ilmasto, kulttuuri, liike- ja henkilöstöidea ja yritykselle ominaiset toimintatavat. Sisäiset ”kovat” rakenteet ovat: mallit, menetelmät, rutiinit, ohjelmistot ja tiedostot. Tietopääoma-ajattelun eräs avainasia on saada yksilöiden tiedoista ja kokemuksista mahdollisimman paljon dokumentoiduksi kaikkien käytettävissä oleviin tietokantoihin, so. yksilösidonnaisesta organisaatiosidonnaiseksi.<sup>1</sup> Imago, asiakassuhteet ja yrityksen muu suhdeverkosto ovat olennainen osa rakenteita, luonteeltaan hyvinkin ”pehmeitä.

Imago on asiantuntijayrityksen tärkein markkinointiarvo, jota tarvitaan asiantuntijayrityksen molemmilla markkinoilla: vetämään ja pitämään asiakkaita ja päteviä ihmisiä. Yrityksen imago asiakasmarkkinoilla tapahtuu asiakashyödyn (”kova”



laatu) ja asiakasyhteistyön ("pehmeä") laatu perusteella. Työmarkkinoilla imago syntyy palkoista ja muista taloudellisista korvauksista ("kovat" arvot), mutta ennen kaikkea heidän kokemastaan arvostuksesta, itsensä kehittämismahdollisuuksista ja yhteenkuuluvaisuuden tunteesta, jota he tarvitsevat tiedostaakseen oman työnsä laadun ("pehmeät" arvot).<sup>2</sup>

Vaikka imago on sananmukaisesti kuva yrityksestä, asiantuntijayrityksen kohdalla kuva syntyy useimmiten korvien eikä silmien välityksellä: yrityksen arvostus asiakkaiden keskuudessa syntyy ja elää asiakkaiden keskinäisissä puheissa.<sup>3</sup>

Yksilösidonnaiseen tietopääomaan kuuluvat johtamistaidot ja ihmisten osaaminen. Ihmisten osaaminen on enemmän kuin tietäminen ja taitaminen: ne ovat hyödyttömiä ilman motivoituneisuutta, so. halua käyttää osaamistaan, suhteita ja asiakkaiden keskuudessa nauttimaansa arvostusta yrityksen ja työyhteisön hyväksi.

Organisaatiosidonnainen ja yksilösidonnainen tietopääoma ovat toisiinsa sidoksissa. Liikkeenjohdon tehtävä on lujittaa organisaation rakenteita tukemaan yksilöiden mahdollisuutta kehittää osaamistaan ja suhteitaan. Tasapaino näiden välillä on tärkeitä. Jos rakennesidonnainen pääoma tulee hallitsevaksi, vaarana on asiantuntijayrityksen koko perusfilosofia: yksilöistä kumpuava luovuus ja dynamiikka katoavat. Pääpainon ollessa yksilösidonnaisessa osaamisessa, taloudellinen näkökulma hämärtyy eikä yhteisesti työskentelemisestä, organisaatiosta, koidu lisäarvoa.<sup>4</sup>

Asiantuntijayrityksen menestyminen ja kehitys, tietopääoman lisääntyminen, riippuu ihmisten osaamisesta ja tahtomisesta. Kehitystyö tapahtuu asiakkaiden kanssa ja yhteistyössä kollegojen kanssa – ja ollakseen hyödyllistä, yhteistyön on sujuttava ilman ulkopuolista pakottamista, so. ilman johtamista.

Asiantuntijayrityksen suurimpia ongelmia on edellä mainittu johtaa johtamatta.<sup>5</sup> Kaiken lisäksi asiantuntijat kelpuuttavat johtajakseen vain asiantuntijana

---

<sup>1</sup> Sveiby (1998a), s. 98-99

<sup>2</sup> Hansson ym., 85-86

<sup>3</sup> Hansson ym., s. 86

<sup>4</sup> Hansson ym., s. 79-88; Sveiby & Risling, s. 65, 79-80 ja 183-192

<sup>5</sup> Löwendahl, s. 155-156: "Olenaisinta ja samalla ongelmallista on sallia, rohkaista ja joskus pakottaa asiantuntijat johtamaan itse itseänsä."

pätevöityneen ihmisen, joka hyvin vastahakoisesti riskeeraa oman asiantuntijaroolinsa ryhtymällä ”johtajaksi”.<sup>1</sup>

Tärkeimmäksi johtamiskeinoksi muodostuvat yrityksen rakenteet, ennen kaikkea sen kulttuuri. Selkeästi ilmaistut ja johdonmukaisesti viestityt visio sekä liike- ja henkilöstöidea, keskinäinen luottamus kaiken perustana, ovat perusedellytyksiä. Arvot saattavat olla jopa ainoa keinovalikoima, jolla asiantuntijayritystä voidaan johtaa – tai pikemmin ohjata.<sup>2</sup> Keskeiseksi kysymykseksi muodostuu sellaisen kulttuurin luominen ja vahvistaminen, jossa ruokitaan asiantuntijayrityksen tärkeintä jatkuvuuden taetta: oppimalla ja vaihtamalla kasvavaa tietämistä ja osaamista.<sup>3</sup>

#### 5.4. Asiantuntijayrityksen tietopääomakonsepti

Asiantuntijayrityksen tietopääomakonsepti on rakennettava asiantuntijayrityksen kontekstiin. Konseptissa on otettava huomioon asiantuntijayrityksen erityispiirteet ja menestyksen kriittiset elementit:<sup>4</sup>

- rekrytointi ja parhaan väen pitäminen
- toimeksiannot, jotka koskevat mahdollisimman hyviä ja haasteellisia projekteja ja asiakkaita; tavoitteena lyhyellä aikavälillä sekä yrityksen että asiakkaan hyödyn maksimointi ja pitkällä aikavälillä oppimisen edistäminen ja tunnettuuden lisääminen
- yrityksen rakenteellisen tietopääoman tehokas käyttäminen, jotta asiantuntijat voivat täysipainoisesti kehittää suhteita ja kerryttää osaamistaan
- riittävien tuottojen hankkiminen, jotta yritys voisi edelleen tehdä sitä, mikä on kiinnostavaa, hauskaakin<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Löwendahl, s. 52-58; Hän käsittelee ongelmaa perusteellisesti luvussa, jolla on osuva otsikko ”Why waste a good professional in management?”; Sveiby (1998), s. 93-97

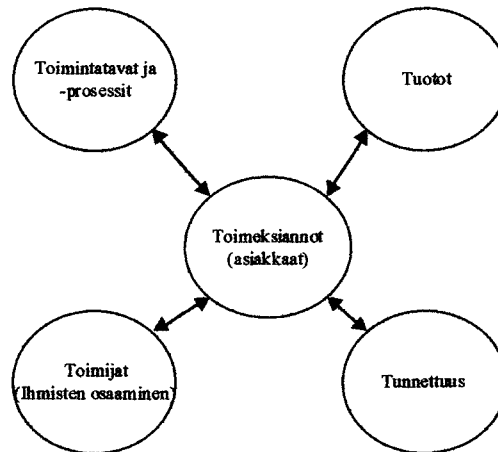
<sup>2</sup> Hansson ym., s. 111: ”Peter Eriksson (Rikta Kommunikation) on sitä mieltä, että tietoyritystä voidaan johtaa vain arvoilla. Sen takia me teemme paljon rohkaistaksemme ihmisiä ilmaisemaan omat asenteensa itseään, elämäänsä, asiakkaitaan ja työtään kohtaan.”; Sveiby & Lloyd, s. 101-102: ”Vahvan ja hyvin määritellyn kulttuurin turvin johto antaa ihmisille vapaat kädet. Johto tietää, että uskollisuus yrityksen kulttuuria kohtaan pitää ihmiset oikeilla raiteilla.”

<sup>3</sup> De Long, erityisesti s 2-8; Löwendahl, s. 63-65; Saint-Onge (1996)

<sup>4</sup> Löwendahl, s. 137-141

- projektien toteuttaminen siten, että yrityksen imago paranee ja yritys saa yhä haasteellisimpia projekteja ja yhä pätevämpiä ihmisiä – positiivinen kierre

Yleinen piirre asiantuntijayrityksen menestysindikaattoreissa on se, että taloudellinen tulos ei ole korostunut: asiantuntijayritykset maksimoivat mieluummin tietopääomansa kuin taloudellisen pääomansa tuoton.<sup>2</sup> Menestystekijät ja niiden riippuvuus ilmenee viiden T:n kuviosta:



**Kuva 28** Asiantuntijayrityksen viiden T:n menestystekijät

Menestysindikaattoreiden painoarvo vaihtelee yrityksestä, toimeksiannosta, asiakkaasta ja vastuullisesta asiantuntijasta riippuen. Toimeksiannot ja asiakkaat ovat kuitenkin poikkeuksetta keskeisimmällä sijalla, koska haasteelliset projektit ja asiakkaat ovat asiantuntijayrityksen käyttövoima, sillä ne vetävät puoleensa pätevimmät ihmiset, jotka tuovat yritykselle tunnettuutta ja sitä kautta taas lisää asiakkaita sallien myös korkeammat hinnat.<sup>3</sup>

Paitsi menestysindikaattoreiden huomioon ottamista, konseptin, tietopääomajärjestelmän, on onnistuakseen osattava mukautua asiantuntijayrityksen omaleimaisuuteen ja käytännön realiteetteihin, joita edellä on käsitelty.

- Jo tutkimuksen eräänä oletuksena oli painottuminen pohjoismaisiin oloihin (s. 18: yritysten koko). Pohjoismaiset ja asiantuntijayritykset

<sup>1</sup> Maisterilla (1997) s. 23-29, on tarttuvaa tekstiä luvussa, jonka otsikko on: "Are you having fun yet?"

<sup>2</sup> Löwendahl, s. 45; Maister (1993), s. 33-35

<sup>3</sup> Löwendahl, s. 137-141

ovat kooltaan pieniä, ja niiden talous-hallinnon resurssit ovat yleensä äärimmäisen niukat (ks. s. 74, Sveibyn kuvaus henkilöryhmistä; myös s. 70 alaviite 6). Kovin sofistikoituneet järjestelmät, kuten täydellinen Balanced Scorecard-sovellus, eivät ole realistisia yleisimmissä suomalaisissa asiantuntijayrityksissä, joissa keskimäärin on väkeä viidenkymmenen henkilön molemmin puolin.<sup>1</sup>

- Asiantuntijayritysten johtajat eivät ole yleensä liikkeenjohtajia vaan ansioituneita asiantuntijoita, jollaisina he haluavat pysyäkin. He ovat vain niin kiinnostuneita taloushallinnon järjestelmistä kuin on pakko, jotta heidän yrityksensä vakaus ja suunta kohtuullisesti säilyvät – mieluummin he ovat puuttumatta kaikkeen, mikä haiskahtaakaan byrokratialta.<sup>2</sup> Byrokratian ja kaiken valvonnaksi tulkittavissa olevan kammoaminen on yrityksen asiantuntijoidenkin leimallinen ominaisuus. Se kuuluu usein jo asiantuntijoiden oman viiteryhmän kulttuuriin: lääkärit, taiteilijat, toimittajat, mainosväki, atk-huiput jne.

### **Yhteenveto konseptin vaatimuksista**

- Järjestelmän pitää tulla luontevaksi osaksi yrityksen johtamista. Tämä ei ole mahdollista, elleivät yritys ja sen ihmiset pysty sopimaan siitä, mitä molempien velvollisuuksiin kuuluu; vrt. yksilökohtaisuus s. 63 ja henkilökohtainen sopimus s. 16.
- Yksilökohtaisen yrityksen tavoitteiden kanssa yhteen sovitettuna osaamissuunnitelman käyttöön ottoon ei ole edellytyksiä, ellei yrityksen missiosta, visiosta ja strategiasta (so. strategiset menestystekijät) ole tullut ns. jaettuja (s. 58).
- Järjestelmän pitää olla sellainen, että kokonaisuuden enempää kuin yksittäisten mittareiden ymmärtäminen ei edellytä kirjanpidon ja

---

<sup>1</sup> Tässä tarkoitettulla yrityksellä ei tarvitse olla juridista itsenäisyyttä, ts. yritys voi olla suuremman organisaation suhteellisen itsenäisesti toimiva yksikkö, esim. ns. asiantuntijasaareke; Sipilä (1991) s. 25-26; Sveiby & Risling, s. 94-95

<sup>2</sup> Löwendahl, s. 53-58; Sveiby (1998), s. 88; s. 93-97

laskentatoimen hallitsemista. Mittareiden lukumäärän pitää olla vaatimaton – ainakin järjestelmää sisään ajettaessa.

- Muualla kehitettyä järjestelmää ei kannata sellaisenaan monistaa: yrityksellä on oma kontekstinsa, ja siksi sen tietopääomakonsepti on ainutkertainen.
- Asiantuntijayrityksessä ei useinkaan ole johtajaa eikä taloushallinnon arvostusta nauttivaa ammattilaista. Koska johtajaksi ”joutunut” nauttii asiantuntijoiden arvostusta, hänen varaukseton tukensa on välttämätön. Hänen on myös uskallettava käyttää asiantuntijayrityksen luonteen sisäistänyttä pätevää asiantuntijaa järjestelmää rakentamassa ja henkilöstöä valmentamassa, koska hänellä itsellään ei ole tällä alueella tarvittavaa osaamista.<sup>1</sup>
- Talouden selkeät mittarit ja niiden yhteys tietopääoman mittareihin edellyttävät eniten valmennusta. Talouden mittareiden tulee tukea yrityksen visiota. Mittareissa olisi oltava sellaisia, jotka ovat yksittäiselle ihmiselle konkreettisia (ks. yritys esimerkki: **Taulukko 5** Mainoskentän visio ja yhteensovitetut tavoitteet); Tietopääoma-ajattelun monissa sovelluksissa talouden näkökulma ei saa riittävästi huomiota.<sup>2</sup> Eräät johtavat tietopääoma-ajattelun asiantuntijayrityksistä ovat sulauttaneet huonosti toimivaksi ja pakkopullaksi koetun budjetoinnin tietopääomajärjestelmäänsä.<sup>3</sup> Tätä kautta talouden näkökulma tulee rakennetuksi järjestelmän sisään, sen luonnolliseksi osaksi. Asiantuntijayritysten vihaama byrokratiakaan ei tällöin sanottavasti lisääny, kun vielä muistetaan aikaisemmin todettu: 50-80 prosenttia järjestelmän tiedoista on jo olemassa yrityksessä ( s. 43).

Jos tutkimuksessa esiin tulleista sovelluksista joutuu valitsemaan ”normaalille” suomalaiselle asiantuntijayritykselle mallin yritys kohtaisesti räätälöitäväksi, Sveibyn

---

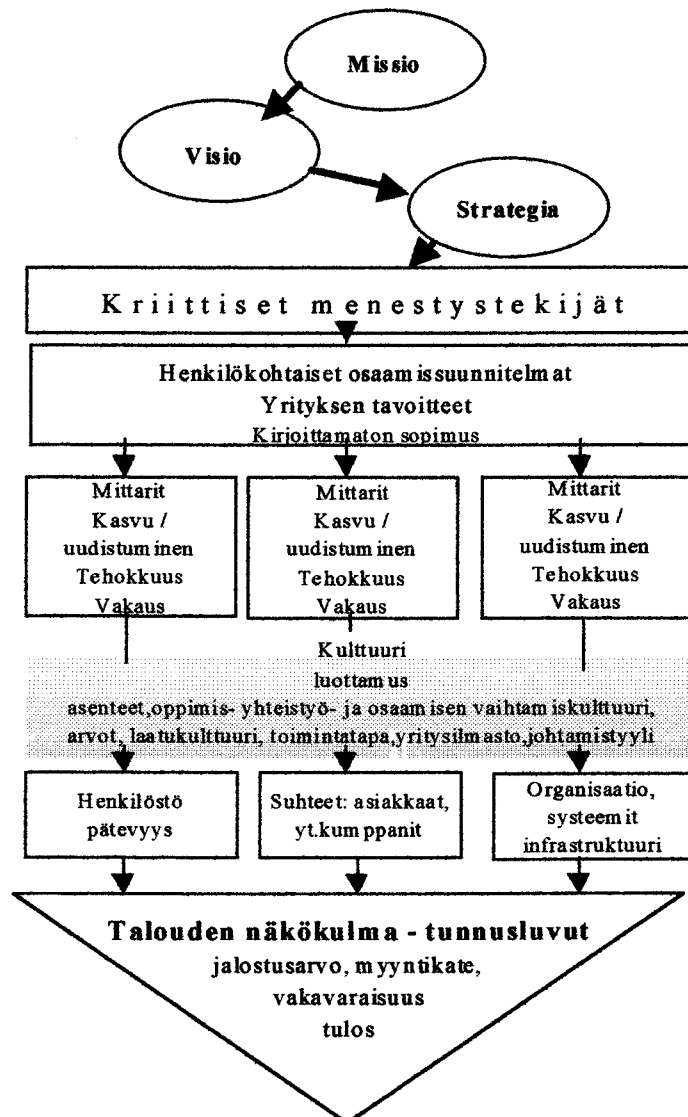
<sup>1</sup> Paradoksaalista kylläkin, asiantuntijayritykset käyttävät hyvin vastahakoisesti toisten asiantuntijayritysten palveluja alueilla, jotka eivät liity liiketoiminnan projekteihin: Löwendahl, s. 65

<sup>2</sup> Johanson ym. viittaa joihinkin kriittisiin kannanottoihin, s. 5; Rutledge ampuu täyslaidallisen. Samoin Draper

<sup>3</sup> Celemi; Skandia

kehittämä Monitor täyttää parhaiten edellä asetetut vaatimukset. Henkilökohtaista osaamissuunnitelmaa siihen ei lähteiden mukaan kuitenkaan sisälly.

Asiantuntijayrityksen tietopääomakonsepti voidaan esittää seuraavasti:<sup>1</sup>



Kuva 29 Asiantuntijayrityksen tietopääomakonsepti

<sup>1</sup> Kirjoittajan näkemys; mittareiden dimensiot ja luokkien perusjako Sveiby ja Celemiä mukaillen

## 6 Tietopääoma-ajattelu mainostoimistossa: yritysesimerkki

### 6.1 Kohdeyritys

Kohdeyrityksenä on tamperelainen mainostoimisto **Mainoskenttä Oy**. Toimisto on perustettu vuonna 1967, ja se on maan vanhimpia.

Mainoskenttä Oy on Mainoskenttä-yhtiöiden emoyhtiö. Tytäryhtiöitä ovat Mainoscrafft Oy (vuodesta 1996) ja Mainostoimisto Divico Oy (vuodesta 1999).

Toimintaa kuvaavia lukuja vuodelta 1999, tuhansina markkoina:

	Mainoskenttä	Mainoscrafft	Divico	Yhteensä
Liikevaihto	32 200	7 000	5 400	44 600
Myyntikate	9 600	3 300	2 800	15 700
Henkilöstö	26	7	6	39

Mainostoimistojen kokoa mitataan yleisimmin myyntikatteella, koska liikevaihtoon sisältyy paljon ns. kauttakululaskutusta kuten mediavälitystä ja painotöitä.

Mainoskenttä Oy kuuluu maan ns. keskikokoisiin toimistoihin; sen myyntikate on suunnilleen sama kuin Mainostoimistojen Liiton taloustilaston mediaani. Liittoon kuuluu noin neljäkymmentä toimistoa, ja Mainoskenttä Oy on myyntikatteella mitattuna viidenneksitoista suurin; Mainoskenttä-yhtiöt on konserniluvulla mitattuna kolmanneksitoista suurin. Mainoskenttä-yhtiöt on Helsingin ulkopuolisista toimistoista toiseksi suurin. Yhtiöt toimivat emoyhtiön omistamissa tiloissa Rongankatu 4 D:ssä.

Mainoskenttä-yhtiöihin kuuluvat toimistot ovat ns. täyden palvelun mainostoimistoja – uusimpana yksikkönä kahden ihmisen voimin vuonna 2000 aloittanut uusmediaosasto.

Alueellisesti asiakaskunta jakaantuu myyntikatteen mukaan seuraavasti:

Pirkanmaa	34 %
Suur-Helsinki	22 %
Pohjanmaa	20 %
Lounais-Suomi	9 %

Keski-Suomi	9 %
Pohjois-Suomi	6 %

Tuotealoittain myyntikate jakaantuu seuraavasti:

Kulutustavarat	23 %
Rakentaminen	19 %
Palvelut	19 %
Business to Business	18 %
Lääkkeet ja terv.hoito	17 %
Maatalous	4 %

Mediamainonnan jakauma:

Sanomalehdet	52 %
Aikakaus- ja amm.lehdet	22 %
TV-mainonta	19 %
Suoramainonta	4 %
Muut	3 %

Mainoskenttä-yhtiöt ovat harvoja jäljellä olevia puhtaasti kotimaisessa omistuksessa olevia ketjuuntumattomia toimistoja. Omistajina on kolme tamperelaista yksityishenkilöä, joista yksi toimii Mainoskenttä Oy:n toimitusjohtajana ja toinen suunnittelujohtajana. Kolmas omistaja on operatiiviseen toimintaan osallistumaton asiantuntija.<sup>1</sup> Hallitus muodostuu omistajista.

## 6.2 Kehittämisohjelma

Mainoskenttä-yhtiöissä päätettiin vuoden 1999 lopulla käynnistää kehittämisohjelma, jota tukee Pirkanmaan TE-keskus. Projektin käytännön toteutuksesta vastaa Helsingin Yliopiston Työelämäkeskus. Kehittämisohjelma perustuu tämän tutkimuksen näkemyksiin asiantuntijayrityksestä ja sen johtamisesta. Keskeisintä projektissa on tietopääoma-ajatteluun perustuvan toiminnan ohjausjärjestelmän luominen mittareineen.

---

<sup>1</sup> Tämän tutkimuksen tekijä, joka on ollut miltei kahdenkymmenen vuoden aikana Mainoskenttä Oy:n asiakkaana, painotöiden alihankkijayrityksen johtajana ja johdon konsulttina; omistajana ja hallituksen puheenjohtajana kolme vuotta.



Laadittavan järjestelmän tuli ottaa huomioon paitsi yleensä asiantuntijayritykselle leimallisia piirteitä myös yrityskohtaiset realiteetit ja tavoitteet (ks. s. 86: Yhteenveto konseptin vaatimuksista):

- Yrityksen konteksti on projektin perusta. Kontekstin olennaisina elementteinä ovat yrityksen visio ja ne konkreettiset tekijät, joiden takia ihmiset ovat yrityksen palveluksessa.
- Yrityksen toimitusjohtaja on päivittäistyöhön osallistuva yhteysjohtaja (vrt. s. 86: asiantuntija johtajana), joten järjestelmän tulee luontevasti tukea yrityksen ”johtamatta johtamista”.
- Järjestelmän pitää olla yksinkertainen, vähätöinen ja helposti muutettavissa ja täydennettävissä kokemusten mukaan. Sen mittareiden on oltava ymmärrettävissä ilman talousasioiden asiantuntemusta.
- Talouden tavoitteiden ja niitä seuraavien mittareiden on oltava yksittäiselle ihmiselle konkreettisia. Osa tunnusluvuista on Mainostoimistojen Liiton puolikymmentä vuotta käytössä olleesta taloustilastosta, jonka vuosittain Turun Kauppakorkeakoulun yritystoiminnan koulutus- ja tutkimuskeskuksen mediaryhmä analysoi yrityskohtaisin palauttein.
- Järjestelmän lukuihin perustuva tietopääomaraportti korvaa toimimattomaksi osoittautuneen, lähinnä rahoittajia varten kirjoituspöytätyönä tehdyn budjetin.
- Järjestelmään sisältyy henkilökohtainen tulos- ja osaamissuunnitelma, joka käsitellään kuitenkin vain ryhmätason yhteenvetona (vrt. s. 63 yksilökohtaisuus). Henkilöstöstä muodostettiin projektia varten seuraavat ryhmät:
  1. Yhteyshenkilöt, jotka ovat kokonaisvastuussa asiakkaiden toimeksiannoista (5 henkilöä)
  2. AD:t (taiteilijat; 6 henkilöä)
  3. Copyt (tekstien laatijat; 2 henkilöä)

4. Viimeistelijät (painokuntoon laittajat, luonnosten tekijät; 6 henkilöä)
5. Sihteerit (niin asiakas- kuin alihankintamateriaaleista ja aikatauluista huolehtijat; 4 henkilöä)
6. Hallinto (kirjanpito, laskutus, palkkahallinto, puhelinkeskus ja neuvonta; 3 henkilöä)

### 6.3 Mainoskenttä Oy:n tietopääomakonsepti

<b>V i s i o</b>			
<b>”Haluamme olla Pirkanmaan arvostetuin mainostoimisto”</b>			
	<b>Omistajat</b>	<b>Yritys</b>	<b>Henkilöstö</b>
<b>”Aineelliset” (Taloudelliset)</b>	Kohtuullinen tuotto sijoittamalleen pääomalle, esim. 5 prosenttia.	Vakavaraisuus: ei muuta velkaa kuin tel-takaisinlainaus  Jatkuvuuden takaava tulos: nettotulos myyntikatteesta 10 %  Riittävät investoinnit: teknologia ja koulutus	Työpaikan jatkuvuus  Lisäansiona (tulospalkkiona) osuus (40 %) yhtiön nettotuloksesta, jos se on tavoitteen mukainen (10 % myyntikatteesta); pyritään 13. kuukauden palkkaan
<b>”Henkiset”</b>	Omistamisen mielekkyys: dynaamisuus; mukana olo omistajien, henkilöstön ja asiakkaiden välisessä yhteistyössä; toiminta yrityselämässä  Mukana olo kehittyvässä yrityksessä  ”Olen Mainoskentästä”	Arvostus (ammattitaito, taloudellinen menestys)  Olla alan kärjessä, vähintään lähellä kärkeä  Uudistuminen  Hyvän työpaikan tarjoaja	Itsensä toteuttaminen ja kehittyminen (mahdollisuus koulutukseen ja kouluttautumiseen)  Työiihtyvyys  Uuden oppiminen, esim. uusi teknologia, jossa kärjen tuntumaan  Mahdollisuus yhteistyöhön mielenkiintoisten asiakkaiden ja hankkijoiden kanssa, haastavat toimeksiannot  ”Olen töissä Mainoskentässä”

**Taulukko 5** Mainoskentän visio ja yhteensovitettavat tavoitteet

Tietopääomakonseptia varten käytiin ensin läpi yrityksen visio ja sovitettiin yhteen omistajien, yrityksen ja henkilöstön intressit ja tavoitteet, jotka on esitetty edellä olevassa taulukossa sivulla 92.

Tavoitevaiheen jälkeen pohdittiin henkilöstön kanssa sekä ryhmissä että yhteisesti, kehittämissuunnitelmaksi kutsutun tietopääomakonseptin elementtejä, joiksi olivat pelkistyneet seuraavat: kriittiset (strategiset) menestystekijät, yhteiset tavoitteet ("kirjoittamaton sopimus"; ks. sivu 16: tietopääoman määritelmä ja alaviitteet), yrityksen kulttuurin tärkeimmät alueet, mittarit ja tietopääomakategoriat. Konsepti on kaavion muodossa sivulla 94.

Mainoskenttä Oy:n **missio** määriteltiin seuraavasti:

Mainoskenttä luo ja toteuttaa ratkaisuja, jotka ovat asiakkaille tuloksellisia ja turvaavat  
Mainoskentän ja sen henkilöstön kehittymisen.

**Visiossa** päädyttiin aikaisempaa laajempaan versioon:

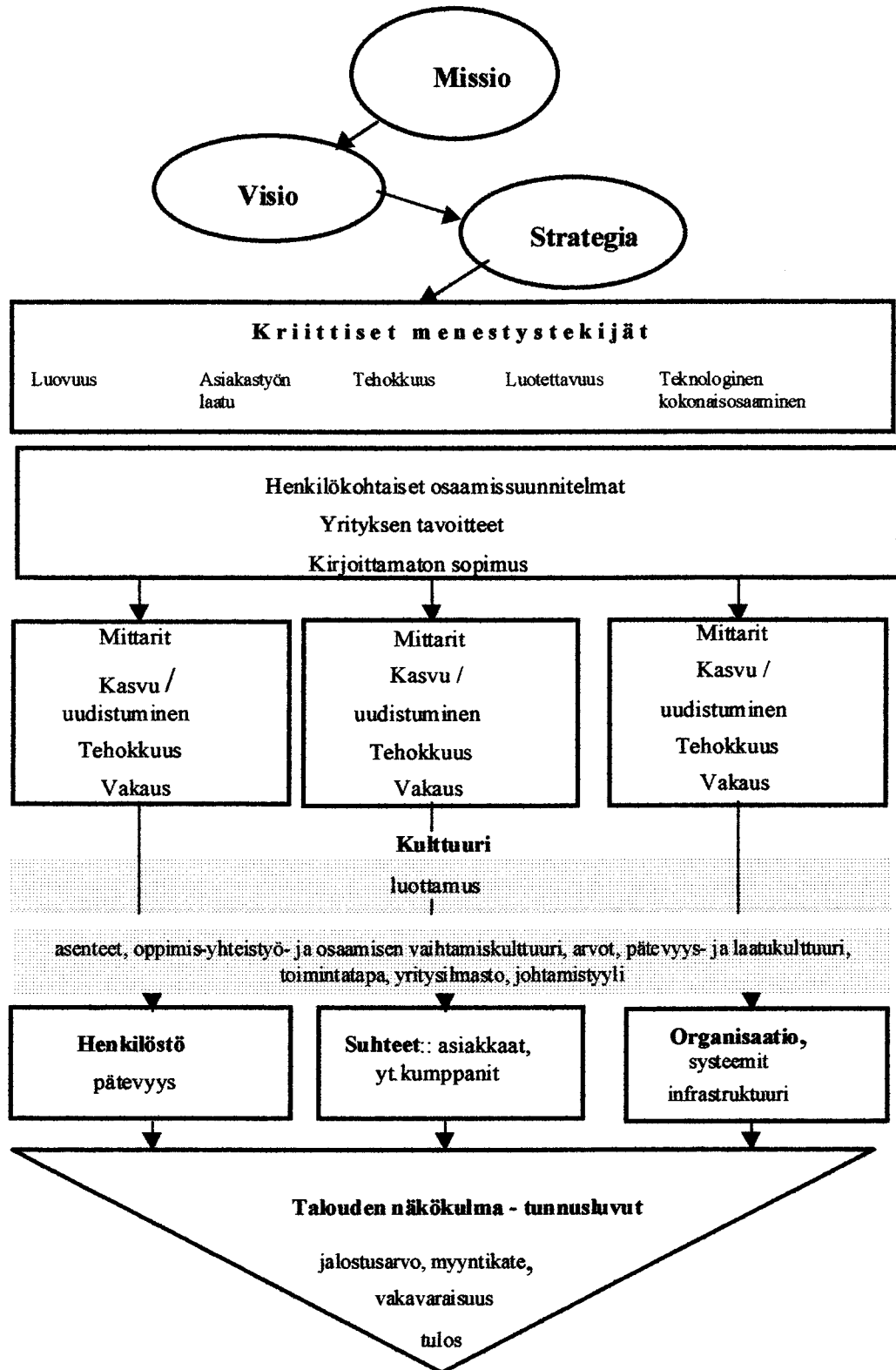
Mainoskenttä on vuoteen 2003 mennessä Pirkanmaan arvostetuin toimisto.  
Mainoskentän taloudellinen tulos turvaa jatkuvuuden ja yhteisten pelisääntöjen  
puitteissa maksettavan tulospalkkion.  
Mainoskenttä antaa mahdollisuuden kehittyä ammatissa.  
Mainoskenttä on kärjen tuntumassa alan teknologisessä kehityksessä.

**Kriittisiksi / strategisiksi menestystekijöiksi** katsottiin:

Luovuus / ideointikyky, asiakastyön laatu, tehokkuus, luotettavuus ja teknologinen  
kokonaisosaaminen, siinä lähinnä ATK-avusteinen suunnittelu ja aineistojen  
elektroninen käsittely ja siirto

**Tietopääomakategorioiksi** valittiin kolmijako:

Henkilöstö: osaaminen ja pätevyys  
Suhteet: asiakkaat ja yhteistyökumppanit  
Organisaatio: systeemit ja infrastruktuuri



Kuva 30 Tietopääomakonsepti

## 6.4 Mittaristo – tietopääomakonseptin yhteenveto

Henkilöstö (Osaaminen)			Asiakkaat ja yt.kumppanit (Suhteet)			Organisaatio (Sisäiset rakenteet)		
	1999	arvio		1999	Arvio		1999	arvio
<b>Kasvu / uudist.</b>			<b>Kasvu / uudist.</b>			<b>Kasvu / uudist.</b>		
Kokemusvuodet (1)			Myyntikatteen kasvu			Systeemien tehostumista edist. asiakkaat (2)		
Gram-tutkinnon suorittaneet (3)			Tunnettuutta lisäävät asiakkaat (4)			Uusmyynnin myyntikateosuus (5)		
Koulutusmenot per henkilö (6)						Investoinnit uuteen teknologiaan (7)		
Osaamista parantavat asiakkaat (8)								
<b>Tehokkuus</b>			<b>Tehokkuus</b>			<b>Tehokkuus</b>		
Myyntikate per yhteishenkilö (9)			Myyntikate per asiakas			Myyntikate per hallinnon henkilö		
Myyntikate per henkilö								
<b>Vakaus</b>			<b>Vakaus</b>			<b>Vakaus</b>		
Työtyytyväisyys (10)			Asiakastytyväisyys (11)			Hallinto henkilöiden työsuhteiden kesto		
Asiant. työsuhteiden keskimääräinen kesto.			Viisi suurinta asiakasta (12)					
Keski-ikä			Asiakasmenetykset (13)					

1. Työvuodet nykyisessä ammatissa

2. Sellaisten asiakkaiden osuus myyntikatteesta, jotka edellyttävät systeemien kehittämistä

3. ATK-perusteisen mainonnan suunnittelun EU:n rakennerahaston koulutusprojektiin liittyvä tutkinto

4. Sellaisten asiakkaiden osuus liikevaihdosta, jotka parantavat Mainoskentän imagoa, lisäävät tunnettuutta ja toimivat suosittelijoina

5. Ns. uusmedian osuus myyntikatteesta

6. Henkilöittäin tehtävä arvio, joka sisältää myös käytetyn työajan kustannukset

7. ATK- ja tiedonsiirtoinvestoinnit % myyntikatteesta

8. Sellaisten asiakkaiden osuus liikevaihdosta, jotka edellyttävät uutta osaamista.

9. Myyntikate on vakiintunut suomalaisten mainostoimistojen tehokkuuden tunnusluku (Mainostoimistojen Liiton taloustilasto)

10. Työtyytyväisyysindeksi, joka selvitetään vuosittain tehtävällä tutkimuksella. Ensimmäinen tehdään kehittämissuunnitelmaa toteutettaessa keväällä 2000

11. Asiakastytyväisyysindeksi ja kommentit. Selvitetään asiakaskyselyllä vuosittain. On tehty viimeksi kaksi vuotta sitten, mutta toteutetaan syksyllä 2000 uudessa muodossa

12. Viiden suurimman asiakkaan osuus myyntikatteesta

13. Tarkastelukautena menetettyjen asiakkaiden osuus edelliskauden myyntikatteesta

Taulukko 6 Mainoskentän mittaristo

Mainoskentän tietopääomakonseptin mittaristo on koottu taulukon muotoon (s. 95). Siinä on aineksia sekä Sveibyn Monitorista (s. 46) että Tanskan mallista (s. 50) – jotka osin periytyvät jo Konrad-ryhmän suosituksista (s. 11).

## 6.5 Talouden tunnusluvut

Tutkimuksessa on useassa yhteydessä todettu tietopääomasovellusten helposti irtoavan talouden arkipäivän realiteeteista (vrt. esim. s.54: pohjoismainen suuntaus ja talous). Asiantuntijayrityksen kohdalla vaara on vielä suurempi, sillä useimmiten ”johtaja” on asiakasyhteyksiä edelleen hoitava asiantuntija, jolla ei ole koulutusta eikä kokemusta talousasioihin, harvoin innostustakaan (s. 86). Mainoskentän konseptissa talous on otettu hyvin huomioon, koska omistajien, yrityksen ja henkilöstön tavoitteet on sovitettu yhteen jo projektia käynnistettäessä (taulukko s. 92). Talouden tunnuslukujen määrittämistä helpotti se, että Mainostoimistojen Liitto (MTL) on jo puolenkymmentä vuotta tehnyt taloustilastointia jäsenyrityksistään ja myös julkistaa tiedot luokiteltuna keskenään vertailukelpoisiin ryhmiin.

Valitut tunnusluvut:

	1999	tavoite
<b>Kasvu</b>		
Liikevaihdon kasvu		
Myyntikatteen kasvu		
<b>Tehokkuus</b>		
Myyntikateprosentti		
Nettotulos / myyntikate		
Myyntisaamisten kiertoaika		
Laskutusaste (laskutetut tunnit kok.tunneista)		
<b>Vakaus</b>		
Omavaraisuusaste		
Kokonaispääoman tuottoprosentti		
Maksuvalmius (current ratio)		
Nettokäyttöpääomaprocentti		

**Taulukko 7** Talouden tunnusluvut

Taulukon kaikkiin tunnuslukuihin saadaan vertailuluvut MTL:n tilaston ao. viiteryhmästä.

Yhteen sovitetuista tavoitteista voidaan johtaa henkilöstön kannalta kaikkein konkreettisina tavoite: ”kolmannentoista kuukauden” palkka, jonka lähtökohtana on tavoitellun nettotuloksen jakaminen seuraavasti: henkilöstö 40 %, yritys 50 % ja omistajat 10 %. Useimmat talouden tunnuslukutavoitteet saadaan välittömästi tai välillisesti johdetuksi tästä ihmisen yksityistalouden näkökulmasta.<sup>1</sup>

Vakavaraisuustavoite on myös määritelty yhteisesti: yrityksellä ei ole muuta kuin TEL-velkaa vuonna 2003 (taulukko s. 92).

Talouden tunnusluvut toimivat kaksisuuntaisesti. Ne syntyvät toiminnasta, jonka indikaattoreina ovat mittarit (s. 95), mutta talouden tunnusluvuille yhteisesti sovitut yrityksen kokonaistalouden tavoitearvot heijastuvat eri kategorioiden mittareihin (ks. myös taulukko s. 98): Esimerkkeinä myyntikate per yhteyshenkilö ja per henkilö henkilöstö-kategoriassa tehokkuus-dimensiossa; myyntikate per asiakas suhteet-kategoriassa tehokkuus-dimensiossa; myyntikatteen kasvu suhteet-kategoriassa kasvu-dimensiossa jne. Tärkeätä on tiedostaa, että talouden tunnusluvut toimivat myös menestystekijöinä: talouden kategoriasta vakavaraisuus ja maksuvalmius viestivät asiakkaille ja yhteistyökumppaneille menestystekijäksi koettua luotettavuutta.

## 6.6 Mittarit ja strategiset menestystekijät

Erääksi tietopääomasovellusten heikoksi kohdaksi on osoittautunut strategian kiinnittäminen järjestelmään. Mainoskentän tapauksessa strategian näkökulma on otettu mukaan siten, että projekti alkoi strategisten menestystekijöiden määrittämisellä missio- ja visiopohdinnan yhteydessä.

Liikkeelle lähtö tapahtui seuraavin menestystekijöin: luovuus / ideointikyky; asiakastyön laatu; tehokkuus; luotettavuus; teknologinen kokonaisuosaaminen. Painopistettä muutetaan tarvittaessa, ja menestystekijöitä samoin kuin mittareita voidaan vuosittain muuttaa, kun toimintaa halutaan suunnata uudelleen.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Käytännössä se merkitsee mm. seuraavaa: nykyinen myyntikateprosentti on saatava nousemaan 30 %:sta 32 %:iin nykyisellä henkilö- ja kulurakenteella; myyntikatteen kasvutavoite on tällöin noin 7 %.

<sup>2</sup> Roos ym.: s. 75-77

Taulukko kategorioittain osoittaa, mitkä mittarit indikoivat kutakin menestystekijää (vrt. taulukko s. 95).

<b>Strateginen menestystekijä</b>	<b>Mittari</b>	<b>Kategoria</b>
<b>Luovuus ja innovointikyky</b>	Koulutusmenot per henkilö	Henkilöstö
	Gram-tutkinnon suorittaneet	Henkilöstö
	Uusmyynnin osuus myyntikatteesta	Organisaatio
	Asiakasmenetykset	Suhteet
	Tunnettuutta lisäävät asiakkaat	Suhteet
<b>Asiakastyön laatu</b>	Osaamista parantavat asiakkaat	Henkilöstö
	Asiakastyytyväisyys	Suhteet
	Myyntikatteen kasvu	Suhteet
	Liikevaihdon kasvu	Talous
<b>Luotettavuus</b>	Henkilöstön pysyvyys (työsuht. kesto)	Henkilöstö
	Kokemusvuodet (asiantuntijat)	Henkilöstö
	Työtyytyväisyys	Henkilöstö
	Viisi suurinta asiakasta	Suhteet
	Hallinto henkilöstön pysyvyys	Organisaatio
	Maksuvalmius	Talous
	Omavaraisuusaste	Talous
<b>Tehokkuus</b>	Myyntikate per yhteyshenkilö	Henkilöstö
	Myyntikate per henkilö	Henkilöstö
	Myyntikate per hallinnon henkilö	Organisaatio
	Laskutusaste	Talous
	Myyntikateprosentti	Talous
	Nettotulos / myyntikate	Talous
<b>Teknologinen kok.osaaminen</b>	Investoinnit uuteen teknologiaan	Organisaatio
	Systeemien tehost. edist. asiakkaat	Organisaatio

**Taulukko 8** Menestystekijät ja mittarit



## 7 Tarkastelu

### 7.1 Johtoajatus ja tutkimusongelma

Tutkimuksen johtoajatus kehittyi kysymykseksi: Voidaanko yrityksen tärkeimmät voimavarat kuvata, ymmärtää ja analysoida siten, että ne voidaan mitata tai relevantisti arvioida, ja voidaanko yrityksen toiminnan ohjausjärjestelmä rakentaa tietopääoma-ajatteluksi kutsutun prosessin avulla?

Tutkimuksen taustalla vaikutti monien mielessä kytevä epäily, että suurta huutoa oleva tietopääomaoppi monine sovelluksineen on tämän ajan ”fad” – ja vain hetken ilmiö.

Johtoajatus pelkistyi konkreettisiksi tutkimusongelmiksi: (1). Nykyisessä muodossa olevan ja sinänsä varsin nuoren tietopääoma-ajattelun käsitteiden selvittäminen ja ajattelun käytön arviointi yrityksen ohjaus- ja johtamisvälineenä. (2). Tietopääoma-ajattelun viitekehyksen luominen asiantuntijayritykselle. (3). Tutkimusten tulosten ja johtopäätösten demonstroiminen laatimalla tutkimuksen pohjalta asiantuntijayritykselle, mainostoimistolle, tietopääoma-ajatteluun perustuvan sovelluksen runko.

### 7.2 Tutkimustapa

Tutkimuksen käsiteanalyttinen osa perustui suhteellisen laajaan kirjalliseen materiaaliin. Internet-aineiston osuus oli huomattava, ja sen vaikutus tutkimukseen oli merkittävä. Siitä mainittakoon erityisesti mm. puolenkymmentä professoritason tutkijoiden ja työryhmien tekemää noin satasivuista raporttia, jotka on tehty OECD:n tietopääomaprojektin pohjapapereiksi.

Tutkimuksessa luotiin ensin katsaus tietopääoma-ajattelun syntyyn, kehitykseen ja nykyisiin sovelluksiin. Sen perusteella voitiin tarkentaa tutkimusongelmat ja tehdä rajaukset. Tärkein rajauksista oli keskittyminen pohjoismaiseen suuntaukseen.

Käsiteanalyttisessä osassa selvitettiin tietopääoma-ajattelun perusteet käymällä läpi tunnetuimpien kirjoittajien, tutkijoiden ja soveltajien mallit kategorioineen ja mittareineen. Tavoitteena oli saada tämänhetkisistä konsepteista mahdollisimman monipuolinen ja konsepteja keskenään vertaillen myös kriittinen kuva.

Tutkimuksen erityisalueena oli tietopääoma-ajattelun soveltaminen asiantuntijayrityksessä. Käsiteanalyttisessä osassa oli muiden asioiden yläpuolelle noussut tietopääomakonseptin kontekstisidonnaisuus. Tämän takia asiantuntijayritystä ja sen erityisluonteen johtamiselle asettamia vaatimuksia käsiteltiin perusteellisesti. Erityisesti haettiin teoreettista pohjaa pohjoismaista kokoa olevien asiantuntijayritysten viitekehystä varten, koska yritys esimerkkinä oleva mainostoimisto on tyypillinen ”viidenkymmenen hengen yritys”.<sup>1</sup>

Syntynyt asiantuntijayrityksen tietopääomakonsepti on pohjoismaisen suuntauksen aineksista rakentunut synteesi, johon yritys esimerkki perustuu. Konseptia on täydennetty ja tarkennettu kohdeyrityksen oman kontekstin vaatimuksilla ja realiteeteilla. Tutkimus täydentyy tältä osin kehittämistutkimukseksi, kun kohdeyrityksen tietopääoma-ajatteluun perustuva kehittämisprojekti etenee käytännön palautteisiin.

### 7.3 Johtopäätökset

#### Fad?

Tutkimuksen haluttiin vastaavan varsinaisten tutkimusongelmien lisäksi kysymykseen, onko tietopääoma-ajattelu vain tämän hetken fad. Tutkimuksen perusteella vastaus on kyllä ja ei – niin kuin ehkä aina liikkeenjohdon oppeja arvioitaessa.

Kävi ilmi, että tietopääoma-ajattelu ei sisällä mitään dramaattista uutta. Viime vuosikymmenien aikana suurin osa nyt tietopääomaopin alla kulkevia asioita on raportoitu, milloin laskentatoimen raporteissa, vuosikertomuksissa ja niiden liitteissä, erillislaskelmissa, laaturaporteissa, työilmastotutkimuksissa, asiakastyytyväisyyskyselyissä jne. Tietopääomaopin anti on tässä suhteessa siinä, että se kokoaa, esittää ja analysoi yhden järjestelmän puitteissa yrityksen tulevaisuuden kannalta olennaisimmat elementit johdonmukaisesti, toimintaa ohjaavaksi kojetauluksi. Tietopääoma-ajattelun ja siihen perustuvien järjestelmien suurin hyöty saadaan usein tietopääomaprozessista, joka on tyypillistä koko organisaation oppimista.

---

<sup>1</sup> Sveiby & Risling, s. 80-81

Tietopääomalla, vaikka kuinka hyvin kategorioituna ja kymmeniä indikaattoreita sisältävänä, ei päästä pakoon todellisia johtamisen ongelmia: Yrityksen on oltava selvillä olemassaolonsa tarkoituksesta, omasta tilastaan ja päämääristään; so. yrityksen konteksti on toiminnan perusta: missio, visio, uhat, mahdollisuudet, liikeidea, strategia, menestystekijöitä tukeva kulttuuri arvoineen ja luottamus. Jos yrityksen kontekstin kuvaamiseksi, analysoimiseksi ja ymmärtämiseksi tarvitaan tietopääomajärjestelmä, jonka avulla päästään ns. jaettuun missioon sekä visioon, tietopääoma ei ole fad, vaikka mittaristosta ei heti täydellistä saataisikaan. Jos tietopääomaoppia taas aletaan soveltaa jotakin konsulttien monistamaa järjestelmää käyttäen johdon nykyaikaisuuden todistamiseksi, se on fad.

### **Soveltaminen ja ensihavainnot yritysesimerkistä**

Tutkimuksen perusteella tietopääoma-ajattelu on erittäin sopiva ainakin pienehköjen asiantuntijaorganisaatioiden ohjaus- ja johtamisvälineeksi. Monet alueen ensimmäisistä sovelluksista ovatkin syntyneet asiantuntijayrityksissä ja osoittautuneet elinvoimaisiksi. Pienen yrityksen sovellus ei edellytä taloushallinnon asiantuntemusta kuin ehkä käynnistysvaiheessa, sitä on helppo omin voimin kehittää ja päivittäistoimintaa kuvaavat indikaattorit ovat ihmisille konkreettisempia kuin kirjanpidon numerot, joita asiantuntijaorganisaatioissa pidetään byrokraatiana. Varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa sellaisia yleisiä liikkeenjohdollisia termejä kuin strategia ja budjetti vierastetaan: päivittäistoiminnasta tuttujen menestystekijöiden ja niiden mittareiden pohtiminen tuntuu paljon luontevammalta.

Yritysesimerkinä oleva mainostoimisto tukee edellä olevaa johtopäätöstä tietopääoma-ajattelun soveltamisalueesta. Vaikka tutkimukseen ei sisälly vielä kokemuksia kuin prosessin käynnistysvaiheesta, joitakin päätelmiä voidaan jo tehdä:

- On ollut pakko syventyä yrityksen kontekstiin, joka on täytynyt laatia kaikille ymmärrettävään muotoon: kaikki ovat saaneet yrityksestään konkreettisemmän kuvan.
- Kontekstiin liittyen on tullut selvitettyksi, mitkä ovat kunkin sidosryhmän ja yksilön panokset ja odottamat hyödyt. Konkreettiset tavoitteet on pystytty sovittamaan yhteen, ja talouden vaatimukset ovat tulleet luontevasti tiedostetuiksi.

- Toiminnan kriittiset menestystekijät on ensimmäisen kerran määrätietoisesti mietitty ja määritelty.
- Toiminnan vaikutus talouteen, ja talouden merkitys ihmisten odotusten täyttymiseen on konkretisoitunut mittaristoa ja talouden tunnuslukuja käsiteltäessä aivan eri tavalla kuin perinteisiä tuloslaskelmakaavoja käytettäessä.

### **Kriittiset kohdat**

Tutkimus antoi hyvin yksiselitteisen kuvan niistä kohdista, joihin tietopääoma-ajattelun sovelluksissa useimmin kompastutaan:

- Tietopääomakonsepti on aina kontekstisidonnainen, yrityskohtainen – mutta kontekstiin kuuluu myös toimialan rakenne ja kilpailutilanne.
- Tietopääomakonsepti lähtee yrityksen strategiasta.
- Yrityksen kulttuurista riippuu, tuleeko konseptiin henkeä. Jos konseptin toimivuuden katsotaan edellyttävän yksilökohtaista osaamissuunnitelmaa ja –tasetta, luottamus nousee kulttuurin kriittisimmäksi elementiksi.
- Tietopääoma ei käy maksuvälineenä, ts. talous on liiketoiminnan kulmakivi tiedon ja osaamisen merkityksen kasvusta huolimatta.

### **Ylimoitettuja odotuksia**

Tietopääoma-ajattelun uskaliaimmat edustajat ovat nähneet oppiin perustuvien raporttien siirtävän puolentuhatta vuotta vanhan kahdenkertaisen kirjanpidon historiaan. Tutkimuksen perusteella käsitys on vahvasti enneaikainen. Tutkimus vahvisti oikeaksi asetetun perusoletuksen: tietopääomakonseptit ovat nykyistä laskentatointa täydentäviä.

Pelkästään tietopääomalla ei voida selittää osakkeiden pörssihintoihin perustuvien yritysten markkina-arvojen irtaantumista tasearvoista, kuten usein näkee tehtävän (ks. s. 7). Pelkästään tietopääoman avulla ei siis pidä erehtyä laskemaan yritysten arvoja. Tietopääomaerät ja niiden kehitys antavat kyllä erittäin arvokasta tietoa yrityksen ja

sen henkilöstön osaamisesta, pysyvyydestä, asiakastytyvyydestä, työ- ja johtamisilmastosta, innovatiivisuudesta yms. yrityksen tulevaisuuden kannalta olennaisista asioista. Mutta tässäkin suhteessa tietopääoman merkitys on täydentävä, sillä tasearvot, yleinen taloudellinen kehitys, markkinanäkymät, toimialan rakenne ja kilpailutilanne yms. tekijät ovat edelleen ensisijaisia yritysten arvoja määriteltäessä.

Joidenkin tutkijoiden mielestä tietopääomaraporttien avulla voidaan verrata yritysten keskinäistä menestystä. Vaikka Roos ym. korostaa johdonmukaisesti yritysکوhtaaisuutta, se innostuu esittämään varsinaisen silmäkääntötempun, tietopääoman ”konsolidointimallin”, jolla kontekstisidonnaiset ja siten ainutkertaiset tietopääomamittarit yhtäkkiä saadaankin vertailukelpoisiksi!<sup>1</sup> Myös Edvinsson & Malone esittää samantapaista ”konsolidointia” mallilla, jossa keskeisenä on ns. tehokkuuskerroin. ”Kertoimella muutetaan tulevaisuuden näkökulmaa heijastavat tietopääoma-arvot vastaamaan nykyhetken suorituskykyä”, teos väittää.<sup>2</sup>

Sekä Roos ym. että Edvinsson & Malonen malleissa on ”reki mennyt edelle hevosta”. Kun Leif Edvinsson on molemmissa kirjoissa tekijänä, amerikkalaisen Rutledgen mielipide Edvinssonista ”ruotsalaisena tasehujarina” voi olla perusteltukin?<sup>3</sup> Tutkimuksessa kävi aivan selväksi, että yritysten tietopääomaraportit, vaikka ne olisi laadittu samanlaisen ajattelumallin pohjalta, ovat vertailukelpoisia vain oman toimialan hyvin yhtenäisen viiteryhmän puitteissa. Niinpä eräiden tunnettujen tietopääoma-asiantuntijoiden ehdotukset kansainvälisistä standardeista sopimiseksi eivät tutkimuksen mukaan ole vielä vakavasti otettavia.<sup>4</sup>

## 7.4 Jatko

Tutkimus osoitti, että asiantuntijayrityksen eräs suurimpia ongelmia on asiantuntijoiden haluttomuus ruveta johtajaksi. Siitä taas seuraa, että johtajaksi uhrautuvaa ei aina riittävästi kiinnosta, kuinka yrityksen asiat ovat. Hänelle riittää, että talossa ja hänellä on haastavia töitä – töiden ja asiakkaiden kannattavuus taas ei ole aina tärkeä. Kiinnostavaa olisi tutkia esimerkkiyritystä laajemmin ja syvällisemmin,

---

<sup>1</sup> Roos ym., s. 78-101: ”Toisen sukupolven tietopääomakäytäntö”

<sup>2</sup> Edvinsson & Malone, s. 184-198

<sup>3</sup> Rutledge, s.2

<sup>4</sup> Malone (1997b); Sveiby (1998b), s. 7-8

kuinka kuvattu asiantuntijayrityksen tietopääomakonsepti voisi toimia itseohjautuvan johtamisen välineenä.

Toinenkin haastava kohde ilmeni tutkimuksen kuluessa: kokemustiedon (hiljainen tieto, tacit knowledge) olemus ja merkitys. Esimerkkinä olleen mainostoimistoalan osalta asia on pitkään ollut tiedostettuna, vaikkakaan ei näin ilmaistuna. Alalle ei ole omaa koulutusta, joten osaaminen karttuu työssä harjaantuen ja kokeneempien kollegojen ohjaamana – ja mainostoimiston tärkein menestystekijä, asiakasyhteyksien hoitaminen, perustuu miltei kokonaan kokemustietoon. Tutkimus herätti monia kysymyksiä: Millainen kulttuuri edistää kokemustiedon karttumista ja vaihtamista? Kuinka yritys palkitsee kokemustiedon luojia ja toisille opettamista? Miltä osin ja miten kokemustietoa voidaan siirtää organisaation rakennepääomaksi?

## 7.5 Lopuksi

Tietopääoma-ajattelua käsitellyt pro gradu-tutkimus todisti omalta osaltaan, että mikään uusi oppi ei ole viisastenkivi yritysten johtamisessa. Aina on lähdettävä yrityksen ja sen toimialan peruskysymyksistä, joita oppien hienot nimet eivät tee yhtään helpommiksi käsitellä. Ilman strategista näkemystä, toiminnan punaista lankaa, minkään opin soveltaminen ei onnistu.

Yhä useamman yrityksen menestys perustuu tietoon ja osaamiseen. Tietopääoma-ajattelulla on tämän takia edellytykset menestyä monia edeltäjäoppejaan paremmin ja kauemmin, ja se voi myös täyttää luontevammin niitä odotuksia, joiden täyttäjää henkilöstötilinpäätöksistä ei tullut.

Vielä lopuksikin on varoituksen sana paikallaan: Jossakin yrityksessä hyvin toimiva konsepti ei toimi toisessa kontekstissa. Tietopääomasovellusten kulkukauppiaita on syytä karttaa.

## Lähteet

- Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös. Jyväskylä: Gummerus.
- Allee, V. 1997. The Knowledge Evolution. Newton: Butterworth-Heineman.
- Alvesson, M & Köping, A-S. 1993. Med känslan som ledstjärnan. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. 1995. Management of Knowledge-Intensive Companies. Berlin: Walter de Gruyter.
- Amidon, D. M. 1997. Innovation Strategy for the Knowledge Economy. Newton: Butterworth-Heinemann
- Bertels Th. & Savage Ch.M. 1998. Tough Questions on Knowledge Management. Teoksessa von Krogh, G. & Roos, J. & Kleine, D. (toim.) Knowing in Firms. 1998, 7-25. London: Sage
- Bontis, N. 1998. Intellectual Capital. Slide Show. Saatavilla [www.knowledgecreators.com](http://www.knowledgecreators.com).
- Bontis, N. & Dragonetti, N. C. & Jacobsen, K. & Roos, G. 1999. The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. European Management Journal 17, 391-401.
- Booth, R. 1998. The Measurement of Intellectual Capital. Management Accounting November 1998, 26-28
- Brooking, A. 1996. Intellectual Capital. 1998 PB. London: International Thomson Business Press.
- Cañibano, L. & Covarsí, M. G-A. & Sánchez Paloma, M. 1999. The Value Relevance and Managerial Implications of Intangibles: A Literature Review. Saatavilla [www.dcom.act/Ams-conf/Background-papers/background\\_papers.htm](http://www.dcom.act/Ams-conf/Background-papers/background_papers.htm).
- Celemi. 1999. Celemis' Intangible Assets Monitor 1998. Saatavilla [www.celemi.se/company/monitor98.asp](http://www.celemi.se/company/monitor98.asp).
- Chatzkel, J. 1998. Measuring and Valuing Intellectual Capital: from Knowledge Management to Knowledge Measurement. Saatavilla [www.free-press.com/journals/knowledge/issue1/article1.htm](http://www.free-press.com/journals/knowledge/issue1/article1.htm).
- De Long, D. 1997. Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors. Saatavilla [www.businessinnovations.ey.com/research.pdf](http://www.businessinnovations.ey.com/research.pdf).
- Draper, T. 1999. Intellectual Capital Measurement for Start-Ups: the Best Intentions, the Worst of Outcomes. Teoksessa. Imparato, N. (toim.). Capital for Our Time 1999, 233-247. Stanford: Hoover Institution Press.
- Drucker, P. 1993. Post-Capitalist Society. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Eccles, R. G. 1991. The Performance Measuring Manifesto. Teoksessa Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance. 1998, 25-45. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Edvinsson, L & Frej, Å. 1998. Skandia: Three Generations of Intellectual Capital. Teoksessa Imparato, N. (toim.) Capital for Our Time. 1999, 192-201. Stanford: Hoover Institution Press.
- Edvinsson, L. & Sullivan, P. 1996. Developing a Model for Managing Intellectual Capital. European Management Journal 14, 356-364.
- Edvinsson, L. & Malone, M. S. Intellectual Capital. 1997. New York: HarperCollins Publishers.

- Ernst & Young. 1997. Measures that matter. Saatavilla [www.businessinnovationons.ey.com/reseach/perfor/measures.pdf](http://www.businessinnovationons.ey.com/reseach/perfor/measures.pdf).
- Gröjer, J-E. & Johanson, U. 1991, 1996. Personalekonomisk Redovisning och kalkylering. 2. painos. Stockholm: Arbetarskyddsämnden.
- Haak, T. & Lekanne Deprez, L. F. 1999. Individual Balanced Scorecard: Capitalizing on Individual and Organizational Needs Mutual Benefit. KPGM Knowledge Management Publications. Saatavilla [www.Kpgm.interact.nl/publications/publication.shtml](http://www.Kpgm.interact.nl/publications/publication.shtml). 8.1.2000
- Hansson, J. 1988, 1997. Skapande personalarbete. Toinen painos. Stockholm: Bokförlaget Rabén Prisma.
- Hansson, J. & Kahn, A. & Nicou, M. & Wästfelt, L. 1997. De nya kunskaparna. Malmö: Liber Ekonomi.
- Horibe, F. 1999. Managing Knowledge Workers. Etobicoke: Wiley
- Huemer, L. & Von Krogh, G. & Roos, J. 1998. Knowledge and the Concept of Trust. Teoksessa Von Krogh, G. & Roos, J. & Kleine, D. (toim.) Knowing in Firms 1998, 123-145. London: Sage.
- Huseman, R. C. & Goodman, J. P. 1999. Leading With Knowledge. Thousand Oaks: Sage.
- Jeffers, M. 1997. Here Come The Consultants. Saatavilla [www.forbes.com.asap/97/0407/038.htm](http://www.forbes.com.asap/97/0407/038.htm).
- Johanson, U. & Eklöv, G. & Holmgren, M. & Mårtensson, M. 1998. Human Resource Costing and Accountig versus The Balanced Scorecard: A Literature Surveys of Experience with The Concepts. School of Business Stockholm University. Saatavilla [www.dcom/act/Ams-conf/Background-papers/background\\_papers.htm](http://www.dcom/act/Ams-conf/Background-papers/background_papers.htm). 4.11.1999.
- Johanson, U. 1999. Mobilising Change. Characteristics of Intangibles Proposed by 11 Swedish Firms. Saatavilla [www.dcom/act/Ams-conf/Background-papers/background\\_papers.htm](http://www.dcom/act/Ams-conf/Background-papers/background_papers.htm).
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard. Teoksessa Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance. 1998. 123-145. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1993. Putting the Balanced Scorecard to Work. Teoksessa Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance 1998. 147-181. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Teoksessa Harvard Business Review on Measuring the Corporate Performance. 1998. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Keen, P. G. W. 1999. Transforming Intellectual Property into Intellectual Capital: Competing in the Trust Economy. Teoksessa Imperato, N. (toim) Capital for Our Time. 1999, 3-35. Stanford: Hoover Institution Press.
- Leadbeater, Ch. & Demos, London. 1999. New Measures for The New Economy. Saatavilla [www.dcom/act/Ams-conf/Background-papers/background\\_papers.htm](http://www.dcom/act/Ams-conf/Background-papers/background_papers.htm)
- Liukkonen, P. 1997. Laaja-alainen toiminnan seuranta. Helsinki: Edita.
- LO. 1998. Your knowledge – can you book it? Saatavilla [www.dcom/act/Ams-conf/Background-papers/background\\_papers.htm](http://www.dcom/act/Ams-conf/Background-papers/background_papers.htm).
- Løwendahl, B. R. 1997. Strategic Management of Professional Service Firm. Copenhagen: Handelshøjskolens Forlag.
- Löytykö mittaristosta se? 1998. Tietoviikko, Teema–Yritys 20.11.1998, B 1-B 6.



- Maister, D. 1993. *Managing the Professional Service Firm*. 1997 PB. New York: Free Press Paperbacks.
- Maister, D. 1997. *True Professionalism*. New York: The Free Press
- Malone, M. S. 1997a. *A Way Too Short History of Fads*. Saatavilla [www.forbes.com/asap/97/0407/038.htm](http://www.forbes.com/asap/97/0407/038.htm).
- Malone, M. S. 1997b. *New Metrics For A New Age*. Saatavilla [www.forbes.com/asap/97/0407/042.htm](http://www.forbes.com/asap/97/0407/042.htm).
- Marchand, D. A. 1998. *Competing With Intellectual Capital*. Teoksessa Von Krogh, G. & Roos, J & Kleine, D. (toim.). *Knowing in Firms*. 1998, 253-268
- Mintzberg, H. 1998. *Strategy Safari*. New York: The Free Press.
- Mooraj, S & Oyon, D & Hostettler, D. *The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil?* *European Management Journal* Vol 17 No 5 October 1999, 481-491.
- Nonaka, I. 1991. *The Knowledge-Creating Company*. Teoksessa *Harvard Business Review on Knowledge Management*. 1998, 21-45. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Lovdahl, H & Roberts, H. 1999. *Norway: Competence Capital*. Saatavilla [www.dcom/act/Ams-conf/Background-papers/background\\_papers.htm](http://www.dcom/act/Ams-conf/Background-papers/background_papers.htm). 4.11.1999.
- O'Dell, C & Grayson, C. J. 1998. *If Only We Knew What We Know*. New York: The Free Press.
- Olve, N-G. & Roy, J. & Wetter, M. 1998. *Balanced Scorecard*. Porvoo: WSOY.
- Pfeffer, J. 1997. *Pitfalls on The Road to Measurement*. *Human Resource Management*. Fall 1997. Vol. 36, No.3. 357-365.
- Roos, J. 1996. *Intellectual Capital. Perspectives for Managers* N° 10, November 1996. Saatavilla [www.imd.ch/pub/pfm\\_9610.html](http://www.imd.ch/pub/pfm_9610.html).
- Roos, J. & Roos, G. & Edvinsson, L. & Dragonetti, N. C. 1998. *Intellectual Capital*. New York: New York University Press.
- Rutledge, J. 1997. *You're A Fool If You Buy Into This*. Saatavilla [www.forbes.com/asap/97/0407/042.htm](http://www.forbes.com/asap/97/0407/042.htm).
- Saint-Onge, H. 1995-1999. *Hubert Saint Onge explains*. . Saatavilla [www.knowinc.com/saint-onge/primer/hso15.htm](http://www.knowinc.com/saint-onge/primer/hso15.htm). 14.9.1999
- Saint-Onge, H. 1996. *Tacit Knowledge: The Key to the Strategic Alignment of Intellectual Capital*. Teoksessa Zack, M.H. (toim.). *Knowledge and Strategy*. 1999, 223-230. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Saint-Onge, H. 1998. *How Knowledge Management adds Critical Value to Distribution Channel Management*. Saatavilla [www.free-press.com/journals/knowledge/issue1/article1.htm](http://www.free-press.com/journals/knowledge/issue1/article1.htm).
- Sipilä, J. 1991. *Asiantuntija ja johtaja*. Helsinki: Weilin + Göös.
- Sipilä, J. 1992. *Asiantuntijapalvelujen markkinointi*. Helsinki: Weilin + Göös.
- Sipilä, J. 1998. *Asiantuntija ja johtaja*. Porvoo: WSOY.
- Skandia. 1999. *Årsredovisning 1998*. Saatavilla [www.skandia.se/koncern](http://www.skandia.se/koncern).
- Starbuck, W. H. 1992. *Learning By Knowledge-Intensive Firms*. Teoksessa Prusak, L. (toim.) *Knowledge in Organizations*. 1997, 147-175. Newton: Butterworth-Heinemann.
- Sullivan, P. H. 1999. *Extracting Profits from Intellectual Capital: Policy and Practise*. Teoksessa Imperato, N. (toim.) *Capital For Our Time*. 1999, 202-232. Stanford: Hoover Institution Press.

- Sullivan, P. H. 2000. *Value-Driven Intellectual Capital*. New York: John Wiley & Sons.
- Sveiby, K-E. & Risling, A. 1986. *Kunskapsföretaget*. Painos 1:9. Malmö: Liber Ekonomi.
- Sveiby, K-E. & Lloyd, T. 1987. *Managing Knowhow*. London: Bloomsbury Publishing.  
Painos loppunut, mutta saatavilla [www.sveiby.com.au](http://www.sveiby.com.au).
- Sveiby, K-E. (toim.). 1989. *The Invisible Balance Sheet*. Englanninkielinen versio teoksesta *Den osynliga balansräkningen*. Stockholm: Affärsvärlden. Painos loppunut, mutta saatavilla [www.sveiby.com.au](http://www.sveiby.com.au).
- Sveiby, K-E. 1996. *The Swedish Community of Practice*. Saatavilla [www.sveiby.com.au](http://www.sveiby.com.au).
- Sveiby, K-E. 1997. *The New Organizational Wealth*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.
- Sveiby, K-E., 1998a. *Wissenskapital – das unentdeckte Vermögen*. Saksankielinen käännös teoksesta Sveiby, K-E. *The New Organizational Wealth*. Landsberg / Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Sveiby, K-E. 1998b. *Measuring Intangibles and Intellectual Capital – An Emerging First Standard*. Internet version Aug5, 1998. Saatavilla [www.sveiby.com.au](http://www.sveiby.com.au).
- Sveiby, K-E. 1998c. *Quote Me*. Saatavilla [www.knowledgecreators.com/km/kes/kes2a.htm](http://www.knowledgecreators.com/km/kes/kes2a.htm) (revised 02 February 1998).
- Sveiby, K-E. 1998d. *Intellectual Capital and Knowledge management*. Saatavilla [www.sveiby.com.au](http://www.sveiby.com.au).
- Takeuchi, H. 1998. *Beyond Knowledge Management: Lessons from Japan*. Saatavilla [www.sveiby.com.au](http://www.sveiby.com.au) 21.7.1999.
- The Danish Trade and Industry Development Council. 1997. *Intellectual Capital Accounts. Reporting and managing intellectual capital*. Memorandum. Saatavilla [www.dcom/act/Ams-conf/Background-papers/background\\_papers.htm](http://www.dcom/act/Ams-conf/Background-papers/background_papers.htm). 4.11.1999.
- Tjänsteförbundet. 1993. *Valuation of Service Companies*. Publication nr 10. Stockholm: The Swedish Coalition of Service Industries.
- Ulrich, D. 1998. *Intellectual Capital = Competence x Commitment*. Sloan Management Review. Winter 1998. 15-26.
- Uusitalo, H. 1995. *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. 2. painos. Porvoo: WSOY.
- Zack, M. H. (toim.) 1999. *Knowledge and Strategy: Introduction*, vii-xii. Woburn: Butterworth-Heinemann

**Kuvaluettelo**

<b>Kuva 1</b> Goodwill	13
<b>Kuva 2</b> Skandian luokitus	24
<b>Kuva 3</b> Skandian Navigator	25
<b>Kuva 4</b> Saint-Onge	26
<b>Kuva 5</b> Yksilöpääoma	27
<b>Kuva 6</b> Osaaminen	28
<b>Kuva 7</b> Asenteet	28
<b>Kuva 8</b> Tiedollinen vireys	29
<b>Kuva 9</b> Rakennepääoma	30
<b>Kuva 10</b> Rakenteet, suhteet	31
<b>Kuva 11</b> Organisaatio	32
<b>Kuva 12</b> Roosin tietopääomapuu	36
<b>Kuva 13</b> Balanced Scorecard	40
<b>Kuva 14</b> Kriittiset menestystekijät	42
<b>Kuva 15</b> Monitor	46
<b>Kuva 16</b> Tanskalaisten konsepti	48
<b>Kuva 17</b> Yrityksen konteksti	58
<b>Kuva 18</b> Missio ja visio	59
<b>Kuva 19</b> Strategiaprosessi	60
<b>Kuva 20</b> Tarpeiden tasapainotus	65
<b>Kuva 21</b> Yksilön tuloksellisuus	67
<b>Kuva 22</b> Palveluyritysten skaala	72
<b>Kuva 23</b> Asiantuntijayrityksen henkilöryhmät	74
<b>Kuva 24</b> Liike- ja henkilöstöidea	76
<b>Kuva 25</b> Kehkeytyvät strategiat	78
<b>Kuva 26</b> Osaamisen suppilo	78
<b>Kuva 27</b> Asiantuntijayrityksen tietopääoma	81
<b>Kuva 28</b> Asiantuntijayrityksen viiden T:n menestystekijät	84
<b>Kuva 29</b> Asiantuntijayrityksen tietopääomakonsepti	87
<b>Kuva 30</b> Tietopääomakonsepti	93

## **Taulukkoluetelo**

<b>Taulukko 1</b> Sveibyn luokittelu	24
<b>Taulukko 2</b> Mittareita	39
<b>Taulukko 3</b> Tanskalaisten luokitus	50
<b>Taulukko 4</b> Yksilön osaamissuunnitelma	66
<b>Taulukko 5</b> Mainoskentän visio ja yhteensovitetut tavoitteet	91
<b>Taulukko 6</b> Mainoskentän mittaristo	94
<b>Taulukko 7</b> Talouden tunnusluvut	95
<b>Taulukko 8</b> Menestystekijät ja mittarit	97