

ANTTI LÖNNQVIST

Aineeton pääoma on tärkeää tieto- ja palveluyhteiskunnassa

Kirjoitus perustuu Tampereen teknillisessä yliopistossa 6.2.2012 pidettyyn uusien professorien juhlaluento. Professorein alana on tietojohdaminen, erityisesti aineeton pääoma ja tietointensiivinen palvelutuotanto. Artikkelele kuvaa keskeisiä teemoja professuurin alueelta. Kirjoitus lähtee liikkeelle yritysten nykyisin kohtaamasta toimintaympäristöstä, tieto- ja palveluyhteiskunnasta. Tämän jälkeen kuvataan yrityksen aineettoman pääoman merkitystä tällaisessa ympäristössä, erityisesti tietointensiivisen palvelutuotannon näkökulmasta. Lopuksi nostetaan esiin joitakin ajankohtaisia tutkimushaasteita tällä alueella.

Tietojohdaminen tietoyhteiskunnan aikakauden johtamisparadigmana

Suomi on siirtynyt viimeisen kahden-kolmenkymmenen vuoden aikana tietoyhteiskunnan aikakaudelle. Asiaa on helppo havainnollistaa muutaman arkisen esimerkin kautta: 1970–80-luvuilla PC-tietokoneet yleistyivät; 1980–90-luvulla tulivat kännykät; 1990-luvulla yleistyi Internetin käyttö; nyt 2000-luvulla luemme sähköpostit kännykällä ja käytämme erilaisia sosiaalisen median työkaluja, kuten wikipediaa.

Näihin tuttuihin asioihin peilaamalla voimme ymmärtää, kuinka suuren muutoksen tämä kehitys on aiheuttanut tiedon luomiseen, tallentamiseen ja välittämiseen. Nykyisin tieto liikkuu nopeasti ja edullisesti. Ajatellaanpa

vaikkapa tieteellisen artikkelin kirjoittamista kansainvälisessä yhteistyössä 30 vuotta sitten – kirjoituskoneen ja postin avulla. Nykyisin vastaava työ on huomattavasti nopeampaa ja vaivattomampaa. Toinen hyvä esimerkki on pankkipalvelut, joiden tuottamisen tehokkuus ja käytön vaivattomuus ovat verkkopankkiratkaisujen myötä nousseet merkittävästi.

Tietotekniikasta on siis ollut paljon hyötyä. Toisaalta se on myös tuonut mukanaan monia ongelmia. Nykyisin uutta informaatiota syntyy jatkuvasti ja sen hallinta on hankalaa. Saamme päivittäin kymmeniä sähköposteja. Lisäksi pitäisi ehtiä seuraamaan monenlaisia uutiskanavia, jotta pysymme maailman menossa mukana. Olennaisen informaation löytäminen tietotulvan seasta on haasteellista. Tämän tulvan alle voi

ANTTI LÖNNQVIST

Tampereen teknillinen yliopisto, tiedonhallinnan ja logistiikan laitos

helposti hukkaa ja uupua. Esimerkiksi terveydenhuollossa iso osa henkilöstön työajasta kuluu tietojärjestelmien käyttöön – ja on näin ollen pois varsinaisesta potilastyöstä. Haasteita tiedon hyödyntämisessä siis vielä riittää.

Tämä tietoyhteiskuntakehitys – ja sen mukanaan tuomat liiketoiminnan mahdollisuudet ja johtamisen haasteet – on keskeinen lähtökohhta tämän professuurin taustalla olevan nuoren tutkimusalan, tietojohdamisen, synnylle.

Suomesta on tullut palveluyhteiskunta – mahdollisuuksineen ja haasteineen

Tietoyhteiskuntakehityksen rinnalla Suomesta on tullut myös palveluyhteiskunta. Otetaan ensin vertailun vuoksi vauhtia USA:sta. Siellä palveluiden osuus työpaikoista on pitkällä aikavälillä jatkuvasti kasvanut, ja on jo noin 80 prosenttia. Valmistava teollisuus ja maatalous työllistävät yhteensä alle 20 prosenttia amerikkalaisista. Suomen kehitys on ollut samansuuntainen. Nykyisin Suomen työpaikoista jo kaksi kolmasosaa on palvelusektorilla. Lisäksi teollisestakin työstä merkittävä osa muodostuu erilaisista asiantuntijatehtävistä, kuten tuotekehityksestä ja markkinoinnista. Varsinainen teollinen tavaran tuotanto on monilla aloilla siirtynyt globaalissa työnjaossa halvemman kustannustason maihin.

Erilaiset tietointensiiviset palvelualat ja työtehtävät, kuten konsultointi, tietotekniset palvelut, suunnittelu, tuotekehitys ja markkinointi, ovat tärkeässä roolissa nyky-Suomen menestymisen kannalta. Näyttää siltä, että ainakin toistaiseksi Suomi on pysynyt näillä aloilla hyvin kansainvälisessä kilpailussa mukana.

Tietoteknisten palveluiden alueella on syntynyt viime vuosina myös kokonaan uudenlaisia yrityksiä ja liiketoimintamalleja. Eräänlai-

senä ääriesimerkinä toimii Facebook, Internetissä toimiva yhteisöpalvelu, joka äskettäin ilmoitti aikeistaan listautua pörssiin. Se lanseerattiin vuonna 2004 – siis vasta kahdeksan vuotta sitten – ja arviot sen arvosta liikkuvat kymmenissä miljardeissa dollareissa. Sen arvo on esimerkiksi Nokiaan verrattuna moninkertainen. Vastaava tuore kotimainen esimerkki on Angry Birds pelin takana oleva Rovio, joka on niin ikään kasvanut huimaa vauhtia. Tämänkaltaisissa yrityksissä on valtavasti potentiaalia ja onkin mielenkiintoista seurata, miten ne tulevat kehittymään tulevaisuudessa.

Palvelusektori tarjoaa tulevana vuosina paljon työpaikkoja. Yhä suurempi osa työllisistä toimii siis palvelutehtävissä ja vastaavasti pienempi osa tuotannollisissa tehtävissä. Työpaikkojen syntyminen on positiivinen asia, mutta tämä kehitys on silti haasteellinen yhteiskuntamme hyvinvoinnin kannalta. Se on nimittäin suurelta osin rakennettu korkean jalostusasteen teollisen tuotannon avulla.

Teollisuudessa tuottavuus on kehittynyt nopeasti muun muassa koneiden ja automaation korvattessa lihasvoimin tehtävää työtä. Palvelusektorilla tuottavuuskehitys on ollut vaatimattomampaa. Erityisesti hyvinvointipalvelut edustaa ongelmallista aluetta tuottavuuden näkökulmasta. Tietyissä tietointensiivisissä palveluissa, kuten rahoituspalveluissa ja liike-elämän palveluissa, tuottavuus on perinteisesti ollut korkealla tasolla. Jos teollinen tuotanto edelleen vähenee ja korvaantuu palvelutoiminnalla, kansantaloutemme tuottavuuskehitys uhkaa hidastua, mahdollisesti jopa kääntyä laskuun.

Aineeton pääoma arvonluonnin lähteenä

Miten sitten löytyy eväitä tuottavuuden parantamiseen jatkossa? Jotta tähän kysymykseen voi-

daan vastata, on syytä ensin pohtia, mistä tekijöistä yrityksen suorituskyky ylipäänsä muodostuu.

Asian havainnollistamiseksi yritysorganisaatiota voidaan tarkastella puumetaforan kautta – kehittyvänä ja kasvavana eliönä, jonka tehtävänä on tuottaa hedelmiä, laadukkaita tuotteita ja palveluita, asiakashyötyjä ja taloudellista menestystä. Näitä kaikki organisaatiot tavoittelevat, mutta miten tämä arvo luodaan? Väitän, että meidän tulee kohdistaa huomiomme puun juuristoon, arvонуonin lähteisiin. Yritysten menestyminen nojaa nykyisin vahvasti erilaisiin aineettomiin tekijöihin. Motivoituneet ja osaavat asiantuntijat ovat olennainen perusta arvонуonille. Lisäksi tarvitaan erilaisia toimintatukevia järjestelmiä ja prosesseja, joilla esimerkiksi tuetaan asiantuntijoiden välistä tiedonjakoa ja suojataan liiketoiminnan kannalta arvokasta osaamista. Tuotebrändit sekä yrityksen maine työnantajana ja yhteiskunnallisena toimijana ovat niin ikään tärkeitä asioita. Aineettomuus korostuu palvelutoiminnassa, koska siinä toiminnan tuotoksetkin – eli palvelusuoritteet – ovat luonteeltaan aineettomia.

Edellä mainitut yksittäiset asiat muodostavat yrityksen aineettoman pääoman. Yritysten aineellinen varallisuus puolestaan muodostuu taloudellisista ja fyysisistä resursseista, kuten tuotantovälineistä ja -tiloista. Keskustelu aineettomasta pääomasta yleistyi 1990-luvulla, jolloin huomattiin, että merkittävä osa yritysten markkina-arvosta muodostuu jostakin muusta kuin edellä kuvatuista fyysisistä ja taloudellisista varoista, jotka siis vertauskuvallisesti edustavat vain jäävuoren näkyvää huippua. Ajatellaanpa vaikkapa edellä mainittua Facebook-esimerkkiä: yrityksen miljardiarvosta vain pieni osa on kiinni missään fyysisessä varallisuudessa – tunnettu brändi sekä laaja ja aktiivinen käyttäjäkunta sen

sijaan ovat niitä tekijöitä, joita sijoittajat näyttävät arvostavan. Aineettoman pääoman käsite auttaa siis osaltaan hahmottamaan yrityksen arvokkaita, mutta luonteeltaan näkymättömiä arvонуonlähteitä.

Johtaminen tieto- ja palveluyhteiskunnassa

Monet nykyisistä johtamisen malleista, teorioista ja työkaluista juontavat juurensa teollistumisen aikakaudelle. Tällöin yleistyi teollinen tavaroitten massatuotanto, syntyi suuria organisaatioita ja tuli tarve kehittää systemaattisia johtamisen keinoja. Näiden oppien avulla voitiin varmistua siitä, että teollinen tuotanto on tehokasta ja kannattavaa.

Nykyinen toimintaympäristömme eroaa tästä lähtötilanteesta merkittävästi. Tämän vuoksi on ollut tilausta uudelle johtamisen näkökulmille – kuten tietojohdamiselle. Esimerkiksi aineettoman pääoman merkityksen korostuminen tuo esiin tarpeen huomioida se myös johtamisen käytännöissä. Aineettoman pääoman tutkimusalue pyrkiikin kehittämään erilaisia johtamisen välineitä, muun muassa mittareita. Koska johtamisen kohde muodostuu näkymättömistä ja vaikeasti määriteltävistä ilmiöistä, sitä on varsin vaikea hallita.

Jo keskeisten käsitteiden huolellinen määrittely voi auttaa johtoa näkemään organisaationsa uudella tavalla. Aineettoman pääoman käsitteen hienosyisempi jäsentely auttaa ymmärtämään, mistä tässä ilmiössä oikeastaan on kyse. Käsite auttaa tunnistamaan erityyppisiä resursseja ja niiden ominaisuuksia. Esimerkiksi inhimillinen pääoma liittyy yksittäisiin työntekijöihin, ja heidän osaamiseensa ja kokemuksiinsa. Se voidaan helposti menettää esimerkiksi kilpailevaan yritykseen. Se lähtee päivittäin neljän jälkeen kotiin ja jää aikanaan eläkkeelle.

Sen sijaan rakenteelliseen pääomaan liittyvät asiat ovat luonteeltaan pysyvämpiä – yrityksen rakenteisiin ja toimintatapoihin sidottua tietoa. Siihen kuuluu toisaalta pehmeitä asioita, kuten yrityskulttuuri, ja kovia asioita, kuten patentit. Oman organisaation tarkastelu ”aineettoman pääoman silmälasein” auttaa johtoa tunnistamaan, mitkä aineettomat resurssit ovat juuri tämän yrityksen kannalta keskeisimpiä. Tämä on tärkeä lähtökohta toiminnan kehittämisessä.

Tutkimushaasteet

Tällä professuurilla pyritään osaltaan kehittämään tieto- ja palveluyhteiskunnan ajan organisaatioiden johtamisen käytäntöjä. Avainkysymyksenä on, miten aineettomista resursseista saadaan tehokkaasti luotua arvoa asiakkaille ja muille sidosryhmille. Konkreettisia tutkimuskysymyksiä aihealueen tiimoilta ovat muun muassa seuraavat:

- Miten parannamme tieto- ja palvelutyön tuottavuutta?
- Miten kehitämme julkisten palveluiden tuloksellisuutta?
- Millaisilla välineillä – muun muassa mittareilla – tuemme suorituskyvyn johtamista modernissa tieto- ja palveluyhteiskunnan toimintaympäristössä?

Tähän asti aineettoman pääoman johtamisen tutkimus on pyrkinyt luomaan erikoistuneita johtamismalleja yritysten, julkisen sektorin ja valtioidenkin aineettomien resurssien hallintaan ja raportointiin. Uskon, että olemme menossa suuntaan, jossa aineettomaan pääomaan liittyvät tekijät nähdään olennaisena osana yritysten strategioissa ja johtamisessa. Näin ollen ei välttämättä tarvita erillisiä aineettoman pääoman johtamismalleja, vaan osaamista, jolla

tämä organisaation menestymisen kannalta tärkeä osa-alue otetaan haltuun erilaisissa johtamisen ja toiminnan kehittämisen tehtävissä.

Tämän professuurin alueella on jo varsin aktiivista ja monipuolista tutkimustoimintaa käynnissä. Alueella toimii – ja on toiminut jo vuosia – Suorituskyvyn johtamisen tutkimusryhmä PMteam, joka parhaillaan toteuttaa useita tutkimushankkeita edellä mainittuihin teemoihin liittyen. Järjestimme myös viime kesänä Tampereella aihealuetta käsittelevän kansainvälinen IFKAD-tutkimuskonferenssin. Olemme siis tutkijoiden kanssa päässeet edellä mainittujen tutkimushaasteiden parissa jo hyvään vauhtiin.

Yhteenveto

Tämän kirjoituksen tavoitteena oli kuvata tieto- ja palveluyhteiskuntakehityksen mukanaan tuomia haasteita ja mahdollisuuksia liiketoiminnalle ja johtamiselle. Keskeinen viesti oli se, että aineettomalla pääomalla on tärkeä rooli arvonnun lähteenä ja se tulee ottaa johtamisessa huomioon. Tietojohtamisen nuori tutkimuskenttä kehittyy nopeasti ja se tulee tuottamaan monia hyödyllisiä ratkaisuja tämän päivän johtamisen haasteisiin. ■

Kirjallisuutta

- LÖNNQVIST, A. 2011. "Knowledge-based value creation in service dominant environment" (Special issue editorial), *Measuring Business Excellence*, Vol. 15 No. 4, pp. 1–4.
- LÖNNQVIST, A., JÄÄSKELÄINEN, A., KUJANSIVU, P., KÄPYLÄ, J., LAIHONEN, H., SILLANPÄÄ, V., VUOLLE, M. 2010. *Palvelutuotannon mittaminen johtamisen välineenä*. Tietosanoma.
- LÖNNQVIST, A., SCHIUMA, G. 2010. "Editorial: Intellectual capital and service productivity", *International Journal of Services Technology and Management*, Vol. 14, Iss. 4, pp. 303–309.
- KUJANSIVU, P., LÖNNQVIST, A., JÄÄSKELÄINEN, A., SILLANPÄÄ, V. 2007. *Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät – mittaa, kehitä ja johda*, Talentum Media Oy, Helsinki.

LÖNNQVIST, A., BLOMQVIST, K., HANNULA, M., Kianto, A., KÄRKKÄINEN, H., MAULA, M., STÅHLE, P. 2007. *Tietojohtaminen tutkimusalueena*. Mediapinta, Tampere.

LÖNNQVIST, A., KUJANSIVU, P., ANTIKAINEN, R. 2006. *Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*, 2. uudistettu painos. Edita Publishing Oy.

LÖNNQVIST, A., KUJANSIVU, P., ANTOLA, J. 2005. *Aineettoman pääoman johtaminen*. Oitmäki, JTO-Palvelut Oy.