

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

ASiantuntijaorganisaation tuottavuus

Yrityksen taloustiede, laskentatoimi
Pro gradu -tutkielma
Joulukuu 2012
Ohjaaja: Salme Näsi

Emilia Heikkilä

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	3
1.1	AIHEALUEEN TAUSTA JA TUTKIMUKSEN TAVOITE.....	3
1.2	RAJAUKSET.....	4
1.3	TUTKIMUSMETODOLOGIA JA RYHMÄHAASTATTELU	5
1.4	TUTKIMUKSEN RAKENNE	9
2	ASiantuntijaorganisaatio	11
2.1	ASiantuntijaorganisaatio yrityksenä	11
2.1.1	<i>Rakenne</i>	13
2.1.2	<i>Erityispiirteet</i>	16
2.2	Tietopääoma yrityksen voimavarana	18
2.2.1	<i>Inhimillinen pääoma: tieto ja osaaminen</i>	21
2.2.2	<i>Rakennepääoma: prosessit ja käytännöt</i>	23
2.2.3	<i>Suhdepääoma: asiakassuhteet ja laatu</i>	26
3	TUOTTAVUUS	29
3.1	RESURSSIPERUSTEINEN TEORIA TUOTTAVUUDEN TAUSTALLA	29
3.2	YRITYKSEN MENESTYMISTÄ KUVAAVAT KÄSITTEET.....	30
3.3	TIETOPÄÄOMAN JA TUOTTAVUUDEN YHTENSOVITTAMINEN	35
4	PROSESSIEN MERKITYS ARVON LUONNISSA	38
4.1	ASiantuntijaorganisaation ydinprosessit	38
4.2	TIEDON HANKINTA, JALOSTAMINEN JA VÄLITTÄMINEN OSANA PROSESSEJA	41
4.3	TIETOJOHTAMISEN JA OPPIMISEN MERKITYS TUOTTAVUUELLE.....	47
5	YRITYKSEN SOSIAALISET VERKOSTOT	49
5.1	SOSIAALISTEN VERKOSTOJEN MERKITYS TIEDON VAIHDOSSA	49
5.2	TUOTTAVUUDEN PARANTAMINEN ASIAKASSUHTEISIIN JA LAATUUN PANOSTAMALLA	51
6	KESKEISET TUTKIMUSTULOKSET	54
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET	57
	LÄHTEET.....	60
	LIITE 1: Haastattelurunko.....	63

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu; yrityksen taloustiede, laskentatoimi

Tekijä: Heikkilä Emilia
Tutkielman nimi: Asiantuntijaorganisaation tuottavuus
Pro gradu -tutkielma: 64 sivua, 1 liitesivu
Aika: Joulukuu 2012
Avainsanat: Asiantuntijaorganisaatio, tuottavuus, aineeton pääoma, tietopääoma

Yhteiskuntarakenne on muuttunut perinteisestä tuotannollisesta taloudesta palvelualoille suuntautuneeksi toiminnaksi ja tietointensiivisten yritysten määrän kasvuun. Nykyisessä yhteiskunnassa kilpailu yrityksissä perustuu tietoon, osaamiseen ja kyvykkyyksiin sekä niiden tehokkaaseen johtamiseen. Nykyään kilpailu perustuu yhä vähemmän fyysisiin resursseihin ja sitä vastoin yhä enemmän tiedon avulla tapahtuvaan arvon luontiin. Yksi uuden talouden ulottuvuus liittyy juuri kilpailuun, joka perustuu lisääntyneeseen tietoon ja yrityksen kyvykkyyksiin.

Perinteisille johdon laskentatoimen työkaluille ja laskentamenetelmille tietoprosessi on näkymätön ja käsitteellisesti tuntematon. Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin tutkia, että miten tuottavuus ymmärretään juuri aineettoman pääoman näkökulmasta ja millaiset tekijät siihen vaikuttavat. Tutkimus on luonteeltaan kirjallisuuteen ja haastatteluun perustuva käsiteanalyttinen työ. Tutkimuksen tutkimusote on laadullinen, joka rakentuu synteesisä kirjallisuuden pohjalta ja johon on lisätty haastattelu. Haastattelun tarkoituksena on konkretisoida arkielämää.

Kirjallisuuden ja haastattelun perusteella asiantuntijaorganisaation tuottavuus on yhdistelmä tietoa ja kyvykkyyksiä, joiden käyttöä voidaan säädellä toimivilla ja tehokkailla prosesseilla. Tehokkaasti toimivilla ja nopeaa tiedonsiirtoa tukevilla prosesseilla kasvatetaan organisaation tuottavuutta. Teollisuuden piirissä syntyneet tuottavuustarkastelun opit ovat siirrettävissä asiantuntijaorganisaatioon, kunhan muistetaan huomioida tietopääomalla toimivan organisaation erityispiirteet. Asiantuntijaorganisaation tuottavuutta tulisi arvioida tietopääoman osa-alueista, siis ollen inhimillinen pääoma, rakennepääoma ja suhdepääoma, käsin ja ymmärtää, että jokaisella näistä kolmesta komponentista on omanlaisensa ja merkittävä vaikutus tuottavuuteen.

1 JOHDANTO

1.1 Aihealueen tausta ja tutkimuksen tavoite

Yhteiskuntarakenne on muuttunut perinteisestä tuotannollisesta taloudesta palvelualoille suuntautuneeksi toiminnaksi ja tietointensiivisten yritysten määrän kasvuun. Yritykset usein mieltävät itsensä oppiviksi organisaatioiksi päämääränään jatkuva tietopääoman parantaminen. Nykyisessä yhteiskunnassa kilpailu yrityksissä perustuu tietoon, osaamiseen ja kyvykkyyksiin sekä niiden tehokkaaseen johtamiseen. Yritysten menestyminen kilpailussa, nykyään ja tulevaisuudessakin, perustuu yhä vähemmän fyysisten ja taloudellisten resurssien strategiseen allokaatioon, ja yhä enemmän tiedon strategiseen johtamiseen (Bontis 1998, 63 - 64). Nykyisessä yhteiskunnassa on yhä enemmän yrityksiä, jotka toimivat tietointensiivisellä alalla ja heitä ovat muun muassa asianajajat, tilintarkastajat ja erilaiset konsultit. Asiantuntijayritykset toimivat siellä työskentelevien yksilöiden osaamisen ja luovuuden varassa.

Yksi uuden talouden ulottuvuus liittyy juuri kilpailuun, joka perustuu lisääntyneeseen tietoon ja yrityksen kyvykkyyksiin. Se saa johdon laskentatoimen kiinnostuksen suuntautumaan tiedon johtamisessa käytännön ongelmiin tietopääomaa arvostettaessa: onko ne pääomat, joita arvostetaan, vaiko erilaisiin tietoprosesseihin liittyvät kustannukset? Nämä kysymykset ovat hyvin vaikeaselkoisia, koska perinteisille johdon laskentatoimen työkaluille ja laskentamenetelmille tietoprosessi on näkymätön ja käsitteellisesti tuntematon. (Roberts 2006, 308)

Asiantuntijayrityksen tuloksen arviointia vaikeuttaa erilaisten panosten ja tuotosten yhteismitallistamisen vaikeus. Usein projektit koostuvat erilaisista ja laajuisista raporteista. Näin ollen ammattilaiset usein kokevatkin tuottavuuden mittaamisen asiantuntijaorganisaatiossa lähes mahdottomaksi. (Lönnqvist 2003, 51)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia, että miten tuottavuus ymmärretään aineettoman pääoman näkökulmasta ja millaiset tekijät siihen vaikuttavat. Tavoitteena on luoda aiheeseen läheisesti liitoksissa olevista käsitteistä, ja niiden keskinäisistä

suhteista kokonaisvaltainen kuva. Tuottavuutta tarkastellaan aineettoman pääoman näkökulmasta.

Päätutkimuskysymykset:

- Mistä asiantuntijaorganisaation tuottavuus rakentuu?
- Miten asiantuntijaorganisaation tuottavuutta arvioidaan?

Edelliseen liittyviä alatutkimuskysymyksiä ovat:

- Mitä ovat tuottavuuden osa-alueet ja niiden suhteet toisiinsa?
- Miten tuottavuutta arvioidaan aineettoman pääoman näkökulmasta?
- Millaisia resursseja on tietointensiivisessä organisaatiossa ja miten niillä vaikutetaan tuottavuuteen?

1.2 Rajaukset

Tietopääoman jaottelu perustuu Bontiksen (1998) ja Sveibyn (1997; 2001) malleihin ja muut mallit on jätetty huomioimatta tässä työssä. Työssä ei myöskään käsitellä kaikkia tietopääoman eri osa-alueiden, siis ollen inhimillinen pääoma, rakennepääoma ja suhdepääoma, alle sijoittuvia käsitteitä. Tarkastelun kohteeksi on otettu tieto ja osaaminen inhimillisestä pääomasta, prosessit rakennepääomasta sekä asiakassuhteet suhdepääomasta (katso tarkemmin kappale 2.2. Tietopääoma yrityksen voimavarana). Kaikki muut tekijät ovat rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle, koska tutkimuksessa on haluttu keskittyä syvällisemmin suppeampaan käsitejoukkoon.

Rakennepääoma ja prosessit ovat tämän työn keskeisin tutkimuskohde ja osana prosesseja myös inhimillinen pääoma, siis ollen tieto ja osaaminen. Suhdepääoman syvällisempään käsittelyyn ei ole ryhdytty tässä työssä siitä syystä, että sen katsotaan olevan yrityksen kaikista vaikeimmin kehitettävissä oleva osa-alue. Sitä on kuitenkin pintapuolisesti käsitelty kappaleessa viisi.

Tämän työn ulkopuolelle on rajattu myös kaikki erilaiset metodit, jotka on kehitetty tietopääoman mittaamista varten. Tämä sen takia, että niiden tutkiminen on hyvin laaja kokonaisuus ja niistä pelkästään pystyisi tekemään oman itsenäisen tutkimuksen. Tässä

työssä on haluttu keskittyä enemmän siihen, mistä tuottavuus asiantuntijaorganisaatiossa koostuu eikä siihen, että millaisia malleja on olemassa sen mittaamiseksi.

1.3 Tutkimusmetodologia ja ryhmähaastattelu

Tutkimus on luonteeltaan kirjallisuuteen ja haastatteluun perustuva käsiteanalyttinen työ. Tutkimuksen tutkimusote on laadullinen, joka rakentuu synteesisinä kirjallisuuden pohjalta ja johon on lisätty haastattelu. Haastattelun tarkoituksena on konkretisoida arkielämää. Usein liiketaloustieteissä laadullisen tutkimusotteen pääasiallisena tarkoituksena on ymmärryksen lisääminen tutkittavasta ilmiöstä (siis ollen yritysten toiminnasta), ei niinkään sen selittäminen. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 13 - 17) Glesnen ja Peshkinin (1992) mukaan kvantitatiivisella ja kvalitatiivisella tutkimusotteella on erona se, että kvantitatiivinen tutkimusote pyrkii yleistettävyyteen ja ennustettavuuteen, kun taas kvalitatiivinen tutkimusote pyrkii tutkittavan ilmiön selittämiseen ja ymmärtämiseen. Erona kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteen välillä on myös todellisuuden hahmottaminen. Kvantitatiivinen tutkimusote näkee todellisuuden objektiivisena ja yhteneväisenä ja kvalitatiivinen subjektiivisena sekä moninaisena. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 21 - 24)

Alasuutarin (1993, 22 - 31) mukaan laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, joita ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Laadullisessa tutkimuksessa yksikin poikkeus tarkasteltavassa havaintojoukossa kumoaa säännön, joka tarkoittaa sitä, että tällöin asiaa pitää miettiä uudestaan. Tämän takia laadullisessa tutkimuksessa on olennaista havaintojen pelkistäminen hallittavaksi määräksi ”raakahavainnot” sekä havaintojen yhdistäminen, jossa erilliset raakahavainnot yhdistetään yhdeksi tai korkeintaan muutamaksi havainnoksi. Koska eroja on yleensä hyvin helppoa löytää mistä tahansa tarkasteltavasta ilmiöstä, on laadullisessa analyysissä tärkeää pyrkiä supistamaan havainnot mahdollisimman pieneksi havaintojen joukoksi.

Arvoituksen ratkaisemisella tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytettyjen vihjeiden pohjalta muodostetaan

merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä (vrt. empiirisessä sosiaalitutkimuksen metodiikassa käytetty käsite tulosten tulkinta). Johtolankoina käytetään sekä pelkistämisen pohjalta muodostettuja havaintolauseita, mutta myös itse raakahavaintoja, joista etsitään vihjeitä merkitystulkintojen tekemistä ja koko arvoituksen ratkaisemista varten. (Alasuutari 1993, 27 - 31)

Tässä tutkimuksessa käytetty aineiston analyysimenetelmä on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi nähdään laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä ja se soveltuu kaikkiin laadullisen tutkimuksen perinteisiin. Sisällönanalyysi jakautuu kolmeen eri analyysimuotoon, joita ovat aineistolähtöinen, teoriasidonnainen ja teorialähtöinen analyysi. Tässä tutkielmassa käytetty menetelmä on teoriasidonnainen analyysi, jonka takia ainoastaan tämän menetelmän esittely on tässä yhteydessä nähty tarpeelliseksi. Teoriasidonnainen, josta käytetään myös nimitystä teoriaohjaava, analyysimenetelmä rakentuu samoista lähtökohdista kuin aineistolähtöinen analyysimenetelmä, mutta ero on aineiston abstrahointivaiheessa. Teoriaohjaavassa analyysissä teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina, ilmiöstä jo ennestään tiedettynä. Analyysimenetelmä on kolmivaiheinen prosessi, jonka vaiheita ovat: 1) aineiston pelkistäminen eli redusointi, 2) aineiston ryhmittely eli klusterointi ja 3) teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 91 - 120)

Aineiston pelkistämässä on kyse samasta asiasta kuin jo edellä kuvatussa Alasuutarin (1993) teoriassa. Tämän vaiheen tarkoitus on karsia aineistosta kaikki tutkimuksen kannalta epäolennainen pois ja se voi tapahtua joko informaation tiivistämisellä tai pilkkomisella osiin. Ennen analyysin aloittamista tulisi määrittää analyysiyksikkö, joka voi olla joko yksittäinen sana, kokonainen lause tai lauseen osa tai ajatuskokonaisuus. Aineiston klusteroinnissa pelkistetyt lauseet käydään läpi sekä niistä etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä, jotka yhdistetään luokiksi ja luokat kuvataan niitä ilmaisevalla käsitteellä. Tässä vaiheessa luodaan jo alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. Klusterointi on jo sinänsä osa abstrahointiprosessia, jossa tehtävänä on erottaa tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja muodostaa niistä teoreettisia käsitteitä. Teoriaohjaavassa analyysissä näiden teoreettisten käsitteiden muodostaminen ei lähde alkuperäisestä aineistosta vaan ne ovat valmiina, ilmiöstä jo ennestään tiedettynä. Abstrahoinnissa luokkia yhdistellään niin kauan kuin se on mahdollista ja näin saadaan vastaus tutkimustehtävään.

Haastattelutilanteissa tutkijan ja tutkittavan suhde nähdään myös erilaisena riippuen tutkimusotteesta (so. kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen). Kvantitatiivisen tutkimusotteen mukaan tutkimuksen kohde on tutkijasta riippumaton ja siinä otetaan usein ulkopuolisen näkökulma, jossa tutkija on etäinen ja puolueeton ja pyritään ilmiön objektiiviseen kuvaukseen. Kvalitatiivisessa tutkimusotteessa vastaavasti tutkija ja tutkittava ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään ja siinä otetaan osallisen näkökulma, jolle ominaista on tutkijan henkilökohtainen osallistuminen ja se, että hän pyrkii ilmiön empaattiseen ymmärtämiseen. Kvalitatiivisessa tutkimusotteessa kaikki (mukaan lukien standardoidutkin) haastattelut ovatkin aina haastattelijan ja haastateltavan yhteistyön tulosta. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 23 - 24) Hirsjärvi ja Hurme (2004, 47 - 48) esittelevät teoksessaan *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö* puolistrukturoidun haastattelumenetelmän, josta he käyttävät nimitystä teemahaastattelu. Tämä menetelmä pohjautuu Mertonin, Fiskin ja Kendallin (1956) julkaisemaan kirjaan *The Focused Interview* ja sille ominaisia piirteitä ovat se, että tutkija on etukäteen tutustunut tutkittavan aiheen tärkeisiin osiin ja rakenteisiin, joiden pohjalta hän on päätenyt tiettyihin oletuksiin tilannetta määrävien piirteiden seurauksista ja tämän perusteella kehittänyt haastattelurungon. Hirsjärvi ja Hurme (2004) ovat käyttäneet tätä Mertonin, Fiskin ja Kendallin luomaa menetelmää pohjana luodessaan oman teemahaastattelumenetelmänsä. Teemahaastattelussa keskeistä on haastattelun kohdentaminen tiettyihin teemoihin, jossa edetään yksityiskohtaisten kysymysten sijasta tiettyjen teemojen mukaan. Teemahaastattelun voidaan katsoa sijoittuvan lähemmäksi strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelumenetelmää. Se ei kuitenkaan ole yhtä vapaa kuin syvähaastattelu, koska siinä edetään ennalta määrättyjen teemojen varassa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47 - 48)

Tässä tutkimuksessa toteutettu haastattelu on niin sanottu täsmäryhmähaastattelu (englanniksi Focus Group Interview), jossa haastateltaville on esitetty erilaisia väittämiä/teemoja, joista haastatteluun osallistuvat henkilöt ryhmässä keskustelevat. Varsinaista ryhmähaastattelua pidetään usein keskusteluna, jossa haastateltavat kommentoivat asioita melko spontaanisti. Itse haastattelijan rooli tässä on kuitenkin huolehtia siitä, että keskustelu pysyy valituissa teemoissa ja kaikilla haastatteluun osallistuvilla on mahdollisuus tuoda esille ajatuksensa ja mielipiteensä. Ryhmähaastattelun etuna on se, että sillä saadaan yleensä kerättyä monipuolista tietoa

tutkittavasta aiheesta pienemmin kustannuksin kuin toteutettaessa useita yksilöhaastatteluja. Täsmäryhmähaastattelussa on yleensä mukana rajattu määrä tarkoin valittuja henkilöitä, usein oman alansa asiantuntijoita, joiden mielipiteillä on merkitystä tutkittavaan ilmiöön. Tällaisella ryhmällä on tarkoin määritelty tavoite, joka on kerrottu haastatteluun osallistuville etukäteen. Haastattelija toimii ryhmän puheenjohtajana pyrkien saamaan aikaan vapaata keskustelua kulloinkin esillä olevasta temasta ja samalla huolehtien haastattelun etenemisestä, kuitenkin sekaantumatta itse keskustelun kulkuun. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 61 -64)

Morganin (2001) kirjoituksessa *Focus group interviewing* esitetään kaksi tapaa suorittaa täsmäryhmähaastattelu; strukturoitu lähestymistapa ja ei-strukturoitu lähestymistapa. Hänen mukaansa ei-strukturoidussa lähestymistavassa haastateltavien henkilökohtaisella mielenkiinnolla tutkittavaan aiheeseen on suurempi merkitys kuin strukturoidussa menetelmässä. Alla olevassa taulukossa esitellään vertailu strukturoidun ja vähemmän strukturoidun menetelmän välillä Morganin mallia mukaillen.

Strukturoitu lähestymistapa	Ei-strukturoitu lähestymistapa
Tavoite: Vastata tutkijan kysymyksiin Tutkijan mielenkiinto on hallitseva Kysymykset asettavat raamit keskustelulle Suurempi määrä tarkempia kysymyksiä Määritetty aika kysymystä kohden Haastattelija ohjaa keskustelua Haastattelija tarvittaessa uudelleensuuntaa keskustelun Osallistujat vastaavat haastattelijalle	Tavoite: Ymmärtää osallistujien ajattelutapaa Osallistujien mielenkiinto on hallitseva Kysymykset ohjaavat keskustelua Pienempi määrä yleisiä kysymyksiä Joustavasti aikaa kysymystä kohden Haastattelija helpottaa keskustelua Haastattelija voi tutkia uusia esille tulleita suuntia Osallistujat keskustelevat keskenään

Taulukko 1 Strukturoidun ja ei-strukturoidun lähestymistavan vertailua täsmäryhmähaastatteluissa Morganin mallia mukaillen (Morgan 2001, 147)

Tässä työssä toteutetun täsmäryhmähaastattelun voidaan katsoa olevan lähempänä ei-strukturoitua lähestymistapaa kuin strukturoitua. Tähän suuntaan viittaavia piirteitä ovat muun muassa osallistujien ajattelutavan ymmärtäminen sekä se, että heidän mielenkiinto tutkittavaan ilmiöön on hallitsevassa asemassa, kysymysten keskustelua ohjaava luonne ja niiden pieni määrä, joustava keskusteluaika kysymystä kohden sekä

haastattelijan mahdollisuus viedä keskustelu uuteen suuntaan haastattelussa ilmenneiden vastausten perusteella.

Haastattelu on tehty vuonna 2010 ja siihen osallistui neljä naishenkilöä, jotka työskentelevät eri alojen asiantuntijayrityksessä johtotehtävissä. Haastateltaville lähetettiin etukäteen aineistoa aihe-alueesta, johon he pystyivät tutustumaan itsenäisesti, sekä haastattelurunko (liite 1), joka koostui kuudesta erilaisesta väittämästä. Aihealueesta lähetetty aineisto oli tämän tutkimuksen kappale 2.2 Tietopääoma yrityksen voimavarana. Haastattelu toteutettiin 27.5.2010 ja sen kesto oli noin 1,5 tuntia. Haastattelu nauhoitettiin ja aineisto litteroitiin jälkikäteen. Ennen haastattelun tekoa, tutkittavaan aihealueeseen on tutustuttu kirjallisuuden avulla ja tämän peruskirjallisuuden pohjalta kirjoitettu haastateltaville lähetetty aineisto sekä valmisteltu haastattelurunko. Myöhemmin tutkimusta on täydennetty aihealueesta olevien uusien tutkimusten sekä haastattelusta saatujen tulosten perusteella (kappaleet neljä ja viisi).

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu seitsemästä pääkappaleesta: johdanto, asiantuntijaorganisaatio, tuottavuus, prosessien merkitys arvon luonnissa, yrityksen sosiaaliset verkostot, keskeiset tutkimustulokset sekä johtopäätökset ja jatkotutkimusmahdollisuudet. Johdanto kappaleessa käydään läpi aihealueen taustaa ja kirjallisuuskatsaus. Esitetään tutkimuksen tavoite sekä keskeiset rajaukset ja kerrotaan tutkimusmetodologiasta. Kappaleissa kaksi ja kolme esitetään asiantuntijaorganisaatioon ja tuottavuuteen keskeisesti liittyvät käsitteet ja se, miten tietopääoma ja tuottavuus nivoutuu yhteen. Kappaleissa kaksi ja kolme esitetään tutkimuksen varsinainen teoreettinen osuus alan kirjallisuuteen perustuen.

Kappaleessa neljä perehdytään syvällisemmin siihen, millainen vaikutus prosesseilla on yrityksen tuottavuuteen sekä sitä, millaiset tekijät siihen vaikuttavat. Viidennessä luvussa perehdytään siihen, millainen merkitys sosiaalisilla verkostoilla on tiedon vaihdossa sekä tuottavuuden parantamiseen asiakassuhteisiin ja laatuun panostamalla. Paino tuottavuustarkastelussa on kuitenkin kappaleessa neljä ja kappaleessa viisi ei perehdytä yhtä syvällisesti sosiaalisten verkostojen merkitykseen. Kappaleet neljä ja

viisi perustuvat erilaisten tutkimusten perusteella kirjoitettuun teoriaan sekä haastattelun perusteella saatuihin tuloksiin käytännöstä. Haastattelu on esitelty teorian ohessa suorina lainauksina. Kappaleessa kuusi esitetään tämän tutkimuksen keskeiset tulokset ja kappaleessa seitsemän ovat johtopäätökset sekä jatkotutkimusmahdollisuudet.

2 ASIANTUNTIJAORGANISAATIO

2.1 Asiantuntijaorganisaatio yrityksenä

Asiantuntijaorganisaatio on organisaatio, jossa pääosa tehdystä työstä on uuden tiedon soveltamista ja kehittämistä. Se voidaan nähdä myös synonyyminä tietointensiiviselle organisaatiolle. Asiantuntijayrityksiä tarkasteltaessa olisi tärkeää ymmärtää, kuinka niiden toimintaprosessit eroavat perinteisistä tuotanto- ja palveluorganisaatioista (Lönnqvist & Mettänen 2003, 50). Tuotannollisessa yrityksessä valmistetaan aina jotakin konkreettista, fyysisesti havaittavissa olevaa tuotetta, jonka tarkoitus on toimia sille asetetussa tehtävässä ja tyydyttää sen käyttäjän tarpeet. Palveluyrityksessä tuotteena ei synny mitään konkreettista, voidaan puhua lähinnä kokemusten tuottamisesta. Asiakkaan tarpeiden tyydytys perustuu kokemuksen tuottamaan laatuun. Mitä tietointensiivisemmästä alasta on kysymys, sitä tärkeämmäksi niin sanotun kokemuslaadun merkitys muodostuu.

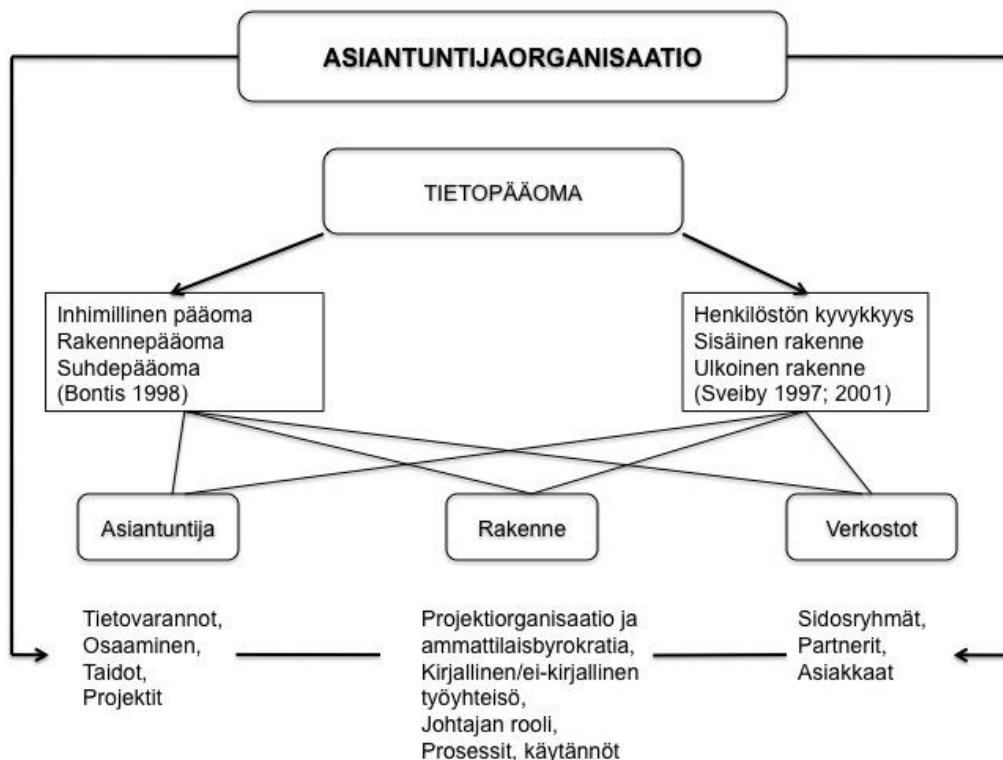
Sveiby (1990, 41 – 43) erottaa toisistaan termit *asiantuntijayritys* ja *asiantuntijaorganisaatio* alakäsitteinä *tietointensiiviselle organisaatiolle*. Asiantuntijayritys on markkinoilla kilpailutilanteessa toimiva yritys, kuten konsulttiorganisaatio tai mainostoimisto. Asiantuntijaorganisaatio taas on mikä tahansa organisaatio, jossa on asiantuntijayrityksen piirteitä, mutta jota ei voida kutsua yritykseksi, kuten viranomaiset, kunnalliset hallintoelimet tai yritysten ja virastojen osastot. Tässä tutkielmassa termejä *asiantuntijayritys* ja *asiantuntijaorganisaatio* käytetään synonyymeinä tarkoittamaan tietointensiivisellä alalla toimivaa organisaatiota.

Asiantuntijayrityksissä tuotanto ei noudata perinteisten organisaatioteorioiden mallia, näkyvien tuotteiden valmistamisesta yrityksen seinien sisäpuolella, josta ne sitten kuljetetaan ulos edelleen myytäväksi ja loppukäyttäjälle kulutettavaksi. Asiantuntijayrityksen toiminnasta suurin osa tapahtuu suoraan asiakkaan luona, toimiston ulkopuolella. (Sveiby 1990, 70) Tuottavinta pääomaa eivät ole enää koneet ja tuotantoprosessit, vaan tieto ja sen jalostaminen. Tuotanto on muuttunut yhä

aineettomammaksi ja menestyminen yritysmarkkinoilla perustuu yhä enemmän ihmisten lahjakkuuksiin. Yrityksen menestymiselle tärkeä voimavara on *tietopääoma* (ks. määritelmä luku 2.2), joka on samalla yrityksen tuotannontekijä tietointensiivisellä alalla toimivalle yritykselle. Tietopääomalla viitataan niihin aineettomiin resursseihin, joita yrityksellä on hallussaan. (Ståhle & Wilenius 2006, 14 – 16)

Osaavat ihmiset ja organisaatiot toimivat yrityksessä kilpailuedun lähteinä. Yrityksiltä vaaditaan organisoitumista, uudistumista ja innovoimista kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Organisaatioita tarvitaan realisoimaan yksilöistä lähtöisin oleva luova käyttövoima liiketoiminnaksi. Yritysten kautta yksilöiden luova voima vahvistuu yhteistyössä muiden kanssa, jalostuu organisaation tarjoamien resurssien puitteissa ja muuttuu innovatiivisiksi tuotteiksi ja palveluiksi. Tässä järjestelmässä johdon rooli on luoda liiketoimintamahdollisuuksia työntekijöiden osaamisen hyödyntämiseksi. (Ståhle & Wilenius 2006, 22 – 23)

Seuraava itse laatimani kuvio Sveibyn (1997; 2001) ja Bontiksen (1998) ajatuksia mukaillen, kokoaa yhteen keskeisimmät asiantuntijaorganisaatioon liitettävät käsitteet:



Kuvio 1 Asiantuntijaorganisaatio

Kuvion keskellä ylhäällä on asiantuntijaorganisaatiolle merkittävä pääoma ja resurssi: tietopääoma. Tietopääomaa ja sen eri osa-alueita tarkastellaan yksityiskohtaisesti myöhemmin luvussa 2.2. Tietopääoma on jaettu kolmeen osa-alueeseen, joita ovat Sveibyn (1997, 2001) mukaan henkilöstön kyvykkyys, sisäinen rakenne ja ulkoinen rakenne, kun taas Bontis (1998) jakaa tietopääoman inhimilliseen pääomaan, rakennepääomaan ja suhdepääomaan. Nämä tietopääoman kolme osa-aluetta voidaan jakaa edelleen kolmeksi osaksi: asiantuntija, rakenne ja verkostot, jotka kaikki kolme löytyvät sekä Sveibyn että Bontiksen ajattelumallista. Myös muilla aloilla toimivista yrityksistä löydettävissä olevia ja yhdistäviä tekijöitä ovat: työntekijät, rakenne ja ulkopuoliset suhteet. Työntekijöitä asiantuntijaorganisaatiossa ovat asiantuntijat. Rakenteella tarkoitetaan yhtä lailla sitä, miten toiminta yrityksessä on organisoitu, kuin myös erilaisia tapoja ja käytäntöjä, jotka yrityksessä on omaksuttu työn tekemiseksi. Verkostoihin kuuluvat suhteet eri sidosryhmiin. Asiantuntija, rakenne ja verkostot ovat osa tietopääomaa.

2.1.1 Rakenne

Asiantuntijayritys on yksi palveluyrityksen muodollistuma ja voidaan siten nähdä sen alakäsitteenä. Palveluyritykset voidaan asettaa samalle janalle, jonka toisessa ääripäässä ovat niin sanotut teollistuneet palveluyritykset kuten esimerkiksi McDonald`s. Teollistuneen palveluyrityksen toiminta on hyvin pitkälle ennakoitua ja massamarkkinoille suunnattua. Toisessa ääripäässä taas ovat puhtaasti asiantuntijayritykset, jotka tarjoavat asiakkaille monimutkaista ja luovaa ongelmanratkaisua mittatilaustyönä, kunkin asiakkaan tarpeiden mukaisesti. (Sveiby 1990, 36 – 37)

Toinen tapa tarkastella asiantuntijayritystä on sen johtajan roolin mukaan. Kuten jo edellä todettiin, asiantuntijayrityksen tuotanto eroaa suuresti perinteisestä teollisuusyrityksestä ja tämä heijastuu myös johtajan rooliin. Johtajalta edellytetään hyvää henkilöstötuntemusta, jotta hän pystyy säilyttämään virallisen asemansa valtaa pitävänä tahona eikä todelliset johtajat ole löydettävissä muualta organisaatiosta. Yritystä, jossa työntekijät toimivat hyvin itsenäisesti, ei voida johtaa matkan päästä.

Mikäli asiantuntijayrityksiä tarkastellaan johtajuuden roolin mukaan, voidaan ne jakaa neljään päätyyppiin: ”toimisto”, ”kanslia”, ”tehdas” ja ”ammattiorganisaatio” (kuvio 2). (Sveiby 1990, 70 – 92)

Ammatillinen pätevyys	SUURI	”Toimisto”	”Ammattiorganisaatio”
	VÄHÄINEN	”Kanslia”	”Tehdas”
		VÄHÄINEN	SUURI
Organisoitu osaaminen			

Kuvio 2 Asiantuntijayritysten neljä päätyyppiä (Sveiby 1990, 71)

”*Toimistossa*” valtaa pitävät ammattilaiset ja johtaja on koko organisaation johtaja, mutta kokee itse johtajuuden vain sivutoimenaan. Hallinto, talous, laskutus ym. ovat usein ulkoistettu ja niitä ei pidetä merkityksellisinä liiketoiminnan kannalta. Ammattilaiset myyvät työnsä itse ja liiketoimintaa ei suunnitella pidemmällä tähtäimellä lainkaan. Ilmapiiri tällaisessa yrityksessä on luova, jännittävä ja hetkittäin tuottava. (Sveiby 1990, 70 – 71)

”*Tehdas*” on ”toimiston” vastakohta. Yrityksessä vallitsee järjestys ja kaikki suunnitellaan tarkasti. Yrityksellä on selkeä toimitusjohtaja, joka toimii asemassaan täysipäiväisesti. Ongelmanratkaisu tällaisessa organisaatiossa on paketoitua ja työ on luotettavaa, mutta ei kovinkaan luovaa. Tämän takia parhaat ammattilaiset eivät hakeudu tänne, mikäli heillä on muita vaihtoehtoja tarjolla. (Sveiby 1990, 74)

Kumpikaan edellisistä organisaatiomalleista ei ole ihanteellinen ja tavoiteltava tila asiantuntijaorganisaation rakenteeksi. Pitkällä tähtäimellä kumpikaan näistä rakenteista ei tule kestävä. Ihanteellinen malli on ”*ammattiorganisaatio*”, jossa voidaan

yhdistää luovuus, korkeatasoinen ongelmanratkaisu, yrityksen tietopääoman kasvu ja selviytyminen pitkällä tähtäimellä. (Sveiby 1990, 70 – 74)

Työn tekemisen luonne, organisoituminen ja johtajalle asetettu rooli asiantuntijaorganisaatioissa ovat hyvin erilaiset verrattuna teolliseen tuotantoyritykseen. Näistä johtuen myös organisaation rakenteen tulee olla kokoonpanoltaan sellainen, joka tukee mahdollisimman tehokasta toimintaa vallitsevissa olosuhteissa. Yksi tietopääoman osa-alueista on rakennepääoma, jonka tehtävänä on mahdollistaa yksilöiden tehokas toiminta. Kysymys on myös jatkuvasta vuorovaikutusprosessista. Organisaation rakenne tukee yksilöiden toimintaa, mutta toimiessaan yksilöt jatkuvasti muokkaavat organisaation jo olemassa olevia rakenteita ja kehittävät samalla tehokkaampia tapoja toimia.

Mintzberg (1989, 150) on kirjoittanut organisaatiobyrokratiasta ja organisaatioiden jaottelusta ja jakaa organisaatiot viiteen rakennemuotoon. Näistä viidestä rakenteesta *projektiorganisaatio* ja *ammattilaisbyrokratia* kuvaavat parhaiten asiantuntijayrityksen rakennetta. Mielestäni asiantuntijaorganisaatiota kuvaamaan käytetty termi riippuu organisaation luonteesta ja tarkoituksesta. Viitataan sillä sellaiseen yritykseen, jonka prosessit ovat, ainakin osiltaan, säädeltyjä ja standardisoituja (tilintarkastajat), vaiko puhtaasti luovaan ongelmanratkaisuun ja innovatiivisuuteen tähtäävään organisaatioon (konsultit).

Projektiorganisaatio on rakenteeltaan joustava ja valta on siellä työskentelevillä asiantuntijoilla. Näiden ammattilaisten omistamat tiedot ja taidot nähdään organisaation perustana, joiden pohjalta rakennetaan uutta. Projektiorganisaatiolle ominaista on ryhmissä työskentely ja ryhmien välinen vuorovaikutus. Tällaisessa organisaatioissa ei niinkään ole varsinaista johtajaa, joka antaa määräyksiä ja ”johtaa” yritystä, vaan he ovat myös itse asiantuntijoita, jotka toimivat ryhmän jäseninä ja heidän tehtäväkseen jää lähinnä koordinoinnista huolehtiminen. (Mintzberg 1990, 247 – 251)

Teorian mukaan ”jokaista operatiivista projektiorganisaatiota vastaa ammattilaisbyrokratia, joka tekee samanlaista työtä, mutta on kapeammin suuntautunut”. Ammattilaisorganisaatio näkee asiakkaan ongelman vakiotilanteena ja soveltaa sen ratkaisuun standardiohjelmaa, kun operatiivinen projektiorganisaatio pyrkii

ratkaisussaan uutuuteen ja luovuuteen. Toisen ajattelutapa on suppeneva, täydellisyyteen pyrkivä ja toisen taas laajeneva, innovatiivisuuteen tähtäävä. (Mintzberg 1989, 151)

Edellä esiteltyjen, erilaisia organisaatorakenteita kuvaavien mallien perusteella voidaan todeta asiantuntijaorganisaation olevan palveluyritys, jonka toiminnan ytimessä on asiakkaan tarpeiden huomioiminen. Johtajan rooli tällaisessa yrityksessä on lähinnä organisoinnista ja järjestelmien toimivuudesta huolehtimista, joka näkyy ammattilaisten työn tekemisen itsenäisessä luonteessa. Asiantuntijaorganisaatioita käsitteenä ei voida kuitenkaan laittaa tiukasti yhden termin alle, kun kyseessä on niiden toiminnan ja luonteen määrittely. Hyvänä esimerkkinä on Mintzbergin (1989) käsitteet projektiorganisaatio ja ammattilaisbyrokratia, jotka molemmat sopivat kuvaamaan asiantuntijaorganisaatiota. Itse työn tekemisen luonne määrittelee sen, kumpaa termiä missäkin tilanteessa tulisi käyttää.

2.1.2 Erityispiirteet

Jo edellä todettiin, että asiantuntijayritys on palveluyrityksen yksi muoto, jonka liiketoiminta koostuu osaamisen myymisestä. Osaaminen rakentuu monimutkaisten, vaikeasti standardoitavien ongelmien ratkaisemisesta. Asiakkaat saavat tuotteena mittatilausratkaisuja. Tuotanto ja sen lopputulos ovat suuresti riippuvaisia sitä toteuttavasta yksilöstä. Henkilöstö asiantuntijayrityksessä on yleensä pitkälle koulutettua, tuotanto on luovaa ja standardoimatonta, ja asiakkaita käsitellään yksilöllisesti. Yhtenä erona asiantuntijayrityksessä on henkilöiden koulutus palveluyrityksen henkilöstöön nähden. Palveluyrityksissä harvoin työskentelee akateemisesti koulutettuja ihmisiä. (Sveiby 1990, 36 – 37)

Yksi erittäin mielenkiintoinen piirre asiantuntijayrityksen tuotannossa on lopputuloksen riippuvuus yksilöstä. Teollisessa tuotannossa tuotteiden voidaan suurella varmuudella olettaa olevan samanlaisia ja laatuksia. Mikäli näin ei ole, voidaan tuotteessa sanoa olevan virhe. Organisaatioissa, jossa lopputuote räätälöidään joka kerta erilaiseksi eri ihmisistä koostuvissa työryhmissä, ei voida olettaakaan päädyttävän aina tismalleen samanlaiseen lopputulokseen. Jokaisen tuotannossa olevan yksilön ominaispiirteet

vaikuttavat siihen, millainen kokemus tuotetaan asiakkaalle. Näin ollen laadun vaihtelut ovat ymmärrettäviä alalle.

Asiantuntijapalveluita ostetaan usein sen takia, ettei asiakas itse pysty ratkaisemaan jotain ongelmaa. Usein jopa ongelmien monimutkaisuudesta johtuen, asiakas ei välttämättä itsekään osaa määritellä tarvettaan. Asiantuntijapalveluille on tyypillistä diagnoosin ja ratkaisuideoiden ostaminen erikseen ja vasta ratkaisumallin hyväksymisen jälkeen asiakas päättää, ostaako hän palvelun vai ei. Myöntävän ostopäätöksen jälkeen vasta tehdään suunnitelmat työn toteutuksesta ja etenemisestä. Asiantuntijapalvelun yhteydessä asiakas on valmis maksamaan erikseen diagnoosin ja tarpeen määrittelystä, mutta esimerkiksi autokorjaamossa ei olla valmiita maksamaan niistä erikseen. Siellä diagnoosi sisältyy korjauksen hintaan. (Sipilä 1998, 13)

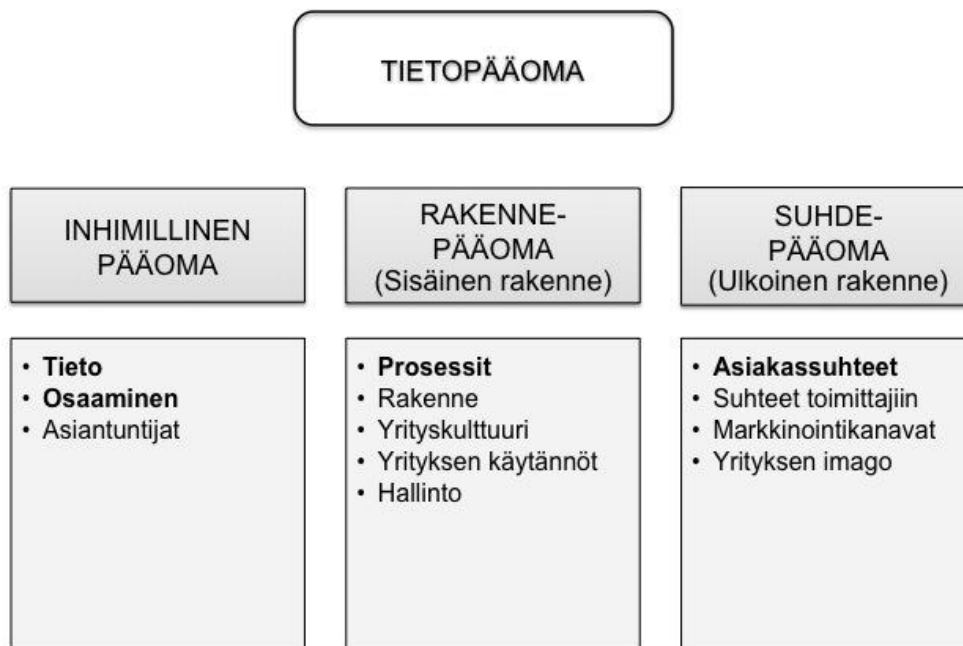
Yksi keskeisimmistä tekijöistä asiantuntijaorganisaatiossa on siellä olevien aineettomien resurssien suhteellisen suuri osuus kaikista tuotannontekijöistä. Ståhlen & Wileniuksen (2006, 15) mukaan investoimalla aineellisiin resursseihin, koneisiin ja teknologiaan, tiedetään tarkalleen, mitä saadaan vastineeksi ja mitkä ovat odotetut vaikutukset. Aineettomiin resursseihin kuten tietopääomaan investoitaessa ei ole läheskään niin selkeää kuvaa siitä, mitä saamme tai millaiset ovat vaikutukset. Ståhlen & Wileniuksen (2006) ajatukset tukevat Sveibyn (1990) näkökulmaa siitä, että tuotannon lopputulos on yksilöstä riippuvainen.

Asiantuntijayrityksessä varsinaisen lopputuotteen laatua on yleensä hyvin vaikea määrittää, varsinkaan heti sen synnyttyä. Lopullinen arvo on nähtävissä usein vasta sitten, kun suunnitelman perusteella on saatu aikaan jotain konkreettista. Näin ollen voidaan sanoa, että asiantuntijayrityksen tuotteesta saadut tulokset syntyvät viiveellä. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 51)

Osana asiantuntijuuden luonteeseen kuuluu epäily ja kriittisyys niin kollegiaaliselta kuin maallikkotasoltakin. Luottamus asiantuntijuuteen ei ole ehdotonta uskoa, ja tietyntasoinen kritiikki ehkäisee myös luottamuksen menettämisen riskiä. (Haapakorpi 2002, 109)

2.2 Tietopääoma yrityksen voimavarana

Tietopääoman (englanniksi Intellectual capital) luokituksiksi on alan kirjallisuudesta löydettävissä kaksi vakiintunutta määritelmää. Toinen niistä on Bontiksen (1998) esittämä jaottelu *inhimilliseen pääomaan, rakennepääomaan ja suhdepääomaan*. Toinen on Sveibyn (1997) jako *inhimilliseen pääomaan* sekä *sisäiseen ja ulkoiseen rakenteeseen*. Bontiksen (1998, 65) määritelmän mukaan tietopääomaa ei ole aineeton omaisuus, jota ovat muun muassa tekijänoikeudet, patentit ja erilaiset mallioikeudet. Edellisiin liitetään myös kauppa – ja palvelumerkit. Tässä kohdassa on tärkeää huomata ero termien aineeton resurssi ja aineeton omaisuus välillä. Tietopääomalla viitataan yrityksen aineettomiin resursseihin: osaajiin, järjestelmiin ja yhteistyöverkostoihin (Stähle & Wilenius 2006, 15).



Kuvio 3 Tietopääoman osa-alueet

Yllä olevassa Bontiksen (1998) ja Sveibyn (1997; 2001) ajatusten pohjalta laaditussa kuviossa on esitelty ne tekijät, jotka liitetään kunkin tietopääoman osa-alueen alle.

Kuviossa tummennetulla olevat tekijät ovat niitä, joihin tässä tutkielmassa tullaan perehtymään tarkemmin.

Tässä kohtaa on hyvä erottaa toisistaan käsitteet tietopääoma, jolla tarkoitetaan asiantuntijaorganisaatioissa olevia kaikkia aineettomia resursseja (inhimillinen pääoma, rakennepääoma ja suhdepääoma) sekä tietovarannot, jotka ovat osa inhimillistä pääomaa. Jatkossa puhuttaessa puhtaasti tiedosta, käytetään joko termiä tieto tai tietovarannot erotteluksi Bontiksen (1998) ja Sveibyn (1997) luomista malleista ja käsitteestä tietopääoma. Joskus tietopääomasta nähdään käytettävän kirjallisuudessa myös termiä aineeton pääoma. Aineeton pääoma voidaan helposti sekoittaa kirjanpidossa käytettävään termiin viitattaessa taseen vastaavien puolen pysyvien vastaavien osassa olevaan erään; aineettomat hyödykkeet. Tämän sekaannuksen välttämiseksi, puhutaan jatkossa pelkästä tietopääomasta tai aineettomista resursseista.

Inhimillistä pääomaa edustavat yrityksen työntekijät sekä heidän tiedot ja osaaminen. Se on innovaatioiden ja strategisen uudistumisen lähde. Yksilötasolla se koostuu seuraavien komponenttien yhdistelmästä: geeniperimä, koulutus, kokemukset ja (työ)elämän arvot. (Bontis 1998, 65 – 67) Ihmiset ovat erilaisia ja heillä on eritasoinen tieto –ja kokemuspohja, jonka takia toiset ovat tuottavampia kuin toiset. Asiantuntijayrityksellä ei ole näkyvää tuotantoa, vaan ihmiset ja heidän osaaminen. Asiantuntijat ovat organisaation koneet ja heidän tietojen ja taitojen voidaan sanoa muodostavan yrityksen ainoan varsinaisen pääoman. (Sveiby 1990, 93)

Inhimillinen pääoma on kaikista lähimpänä yrityksen ydintä ja tämän takia se on näistä kaikista kolmesta osa-alueesta helpoiten kehitettävissä oleva alue (Bontis 1998, 65). Tietoa ja osaamista voidaan ylläpitää ja kehittää muun muassa erilaisilla koulutuksilla. Yrityksessä, jonka tuotanto perustuu suureksi osaksi tai kokonaan tiedon hyödyntämiseen ja kauppaamiseen, tulisi huolehtia tiedon pitämisestä ajan tasalla.

Rakenteellista pääomaa ovat yrityksen prosessit, rakenne, yrityskulttuuri ja –käytännöt sekä hallinto. Tässä työssä tarkastellaan tarkemmin vain yrityksen prosesseja ja niihin liitettäviä muita toimintoja. Yrityksen rakenne ja prosessit ovat tekijöitä, jotka auttavat tukemaan henkilöstön voimavarojen (tiedot, osaaminen) optimaalista hyödyntämistä (Bontis 1998, 66). Rakennepääoma on yrityksen sisäistä rakennetta, joka on

henkilöstön luomaa ja niin ollen yrityksen ”omistamaa”. (Sveiby 2001, 346) Organisaation prosessien ja mallien ei voida täysin sanoa olevan yrityksen omistamia, koska, kuten edellä todetaan, ovat ne henkilöstön luomia. Työntekijän irtisanoutuessa ja siirtyessä toisen yrityksen palvelukseen, vie hän nämä samat käytännöt mukanaan myös seuraavan yrityksen käytettäväksi.

Henkilöstön tiedot ja osaaminen ovat suureksi osaksi riippuvaisia yrityksen rakenteesta ja prosesseista. Vaikka yksilöllä olisi kuinka korkea tietopääoman taso, ei kokonaisvaltaisellakaan aineettoman pääoman hyödyntämisellä voida saavuttaa kaikkia olemassa olevia mahdollisuuksia, mikäli yrityksellä on huonosti organisoidut järjestelmät ja toiminnot (Bontis 1998, 66).

Suhdepääomaa ovat asiakassuhteet, suhteet toimittajiin, markkinointikanavat ja yrityksen imago. Suhdepääoma edustaa myös yrityksen ulkoista rakennetta (Sveiby 1997; 2001) Suhdepääoma on kaikista vaikeinten luokiteltavissa oleva osa näistä kolmesta aineettoman pääoman käsitteestä (Bontis 1998, 67).

Kaikki yrityksessä tapahtuva toiminta on siellä toimivien ihmisten (henkilöstön) aikaansaannosta. Ilman näitä toimia yritystä ei ole olemassa. Sisäinen ja ulkoinen rakenne ovat henkilöstön toiminnan tulos. Rakenteita ei tulisi ajatella erillisinä objekteina, vaan ne ovat jatkuvan, ihmisten välisen vuorovaikutusprosessin aikana rakentuvia järjestelmiä. Henkilöstö nähdään yrityksen kyvykkyyksinä ja kyvykkyyksiään hyödyntämällä he luovat arvoa. Arvonluonti kohdistuu pääasiassa kahteen eri suuntaan: yrityksestä ulospäin, asiakassuhteiden luomiseen, ja yrityksen sisälle, prosessien parantamiseen. Vaikka aineettomat rakenteet ovatkin yrityksen henkilöstön luomia, ovat ne myös osaksi heistä riippumattomia. Näin ollen yrityksessä, joka rakentuu pitkälti henkilöstön kyvykkyyksille, tärkeimpien avainhenkilöiden lähteminenkään ei kaada täysin näitä rakenteita, vaan jotkin osat niistä jäävät aina voimaan. Jäljelle jääneet rakenteet voivat täten toimia rakennus- ja alustana uudelle, tuoreelle alulle. (Sveiby 1997; 2001)

Tieto, osaaminen, prosessit sekä asiakassuhteet ovat ne tietopääoman osa-alueet, joita tässä tutkielmassa käsitellään jatkossa tarkemmin. Vaikka käsitteet ovat luokiteltuina kuuluvaksi erillisten osa-alueiden alle, ei rajat näiden osa-alueiden välillä kuitenkaan

ole ehdottomia kuten esimerkiksi osaaminen, joka on edellä luokiteltu inhimilliseksi pääomaksi, mutta sitä tarvitaan yhtä lailla myös prosessien toiminnassa ja asiakassuhteita kehitettäessä. Tärkeää on ymmärtää, että vaikka nämä kolme osa-aluetta on esitelty toisistaan irrallisina, niin ne ovat kuitenkin jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja muokkaavat siten toinen toisiaan.

2.2.1 Inhimillinen pääoma: tieto ja osaaminen

Tieto (englanniksi knowledge) on pääomaa, jota hyödynnetään kaikissa yrityksissä. Tiedon merkitys tärkeänä voimavarana luovuuden ja osaamisen kehittymisessä on nykyään ymmärretty muissakin, kuin puhtaasti tietoa ja asiantuntijuutta kauppaavissa yrityksissä. Tässä tutkielmassa tietoa ja tietämistä käsitellään asiantuntijuuden näkökulmasta. Millaista on juuri se tieto, jolla asiantuntijat kauppaavat omia palvelujaan?

Tietoa voidaan lähteä luokittelemaan aina siitä lähtien mistä se koostuu. Mikä tekee tiedosta tietoa? Informaation sanotaan olevan datavirtaa, joka muuttuu tiedoksi, kun se saavuttaa vastaanottajansa. Informaatiota on yhteiskunnassa tarjolla rajaton määrä. Kaikkea informaatiota ei siis voida sanoa tiedoksi. Vain sillä informaatiolla, joka muutetaan ja tulkitaan tiedoksi on arvoa. Tiedolla on myös tilannesidonnainen puolensa. Tieto, joka on arvokasta yhdelle ei välttämättä ole sitä toiselle, esimerkiksi vaatturien tarvitsema tieto ei ole arvokasta yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen tähtäävälle konsultille. Markkinat määräävät liiketaloudessa sen, mikä on kulloinkin arvokasta tietoa. Olosuhteiden muuttuessa toiset tiedot vanhenevat ja toiset saavuttavat arvoa. Toisin sanoen ajan kuluessa tiedon arvo lähenee nollaa. (Sveiby 1990, 93 – 95)

Asiantuntijatiedon perusta on virallinen, koulutuksella hankittu tieto, jonka nähdään olevan todiste työhön sopivuudesta ja kyvystä oppia uusia asioita. Koulutuksen ja ammatissa hankitun tiedon suhde on varsinkin uusissa asiantuntijaryhmissä epämääräinen, koska toimintaympäristö ja tieto ovat muotoutuneet asiakaslähtöiseksi professionaalisen viiteryhmän sijaan. Myös tiedon muotoutuminen lähtee asiakkaiden ja sovellusalueiden lähtökohdista. (Haapakorpi 2002, 105 – 117)

Edellinen kuvastaa hyvin tiedon jatkuvaa kehittymistä vuorovaikutusprosessissa muiden kanssa. Perusta tiedolle ja osaamiselle hankitaan koulutuksella, mutta sitä muokataan jatkuvasti työn ja asiakkaiden vaatimusten mukaisesti. Näin ollen voidaan todeta tiedon olevan yrityksen toiminnalle sekä resurssi että lopputuote. Työntekijöiden omaamat tiedot ja osaaminen määrittävät sen, mihin yritys on kykeneväinen sekä millaisia palveluita he ovat valmiit tarjoamaan. Toisaalta taas asiakkaat määräävät sen, mitä he haluavat. Asiakkaiden tarpeet asettavat henkilöstölle haasteen mukautua ja oppia täyttääkseen uusien vaatimusten edellytykset. Asiantuntijat yhdistävät työssään oman tietonsa ja asiakkaan vaatiman tiedon lopputuotteeksi, joka koostuu laajasta tietopaketesta.

Tieto perustuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja tämän vuoksi se on aina yhteistä. Tiedolla on myös legitimoiva luonne, joka ilmenee järjestyksen luomisessa yhteiskuntaan. Legitimaatioprosessissa asiantilat tulevat itsestään selviksi ja sitä kautta asioille luodaan yhteisiä merkityksiä. Tätä legitimaatiota tuotetaan neljällä eri tasolla. Ensimmäisellä tasolla legitimaatio perustuu symbolien ja käsitteiden omaksumiseen, jotka ovat annettuja. Toinen taso sisältää alkeellisia teoreettisia väittämiä ja kolmannella tasolla tieto on jo monimutkaista ja eriytynyt omiksi sektoreikseen. Tällä tasolla tieto on viitekehykseltään erityistä tietämistä ja sen tuottaminen on asiantuntijoiden vastuulla. Tämä tieto on luonteeltaan meta-tason tietoa, joka institutionalisoituu erityiseksi legitimaatiokentäkseen. Neljännellä tasolla tuotetaan symbolinen totaliteetti ja legitimaatio on symboliympäristön oikeuttamista. Tällä tasolla tapahtuva toiminta ei ole jokapäiväistä, vaan harvemmin tapahtuvaa toimintaa. (Haapakorpi 2002, 106 – 108)

Asiantuntijuuden perusta on teoreettinen tieto, jota sovelletaan erilaisissa konteksteissa. Asiantuntijuudelle on olennaista yhteiskunnallisesti tunnustettu asiantuntijastatus, joka toimii ammatillisen pätevyyden osoittimena. Asiantuntijastatuksen saaminen perustuu tietyn alueen ammatilliseen hallintaan teoreettiseen tietoon nojautuen. Ympäröivä yhteiskunta määrittää sen, onko ammatillinen erikoistuminen ongelmakenttään nähden relevanttia. Tiedon tunteminen ei kuitenkaan rajoitu pelkästään virallisten asioiden tuntemiseen, vaan oman asiantuntijuuden muotoutumiseen vaikuttaa myös henkilökohtainen suhtautuminen työhön ja asiantuntijaksi kehittymiseen. (Haapakorpi 2002, 108 – 115)

Keskeistä tiedon hallinnassa on kyky soveltaa sitä johonkin erityiseen ympäristöön. Konsultoinnin lopullinen onnistuminen on riippuvaista soveltamisalueen tuntemisesta ja soveltamisprosessin onnistumisesta. (Haapakorpi 2002, 115) Tätä tiedon soveltamista voidaan kutsua myös osaamiseksi. Se on kykyä käyttää hyväksi aikaisemmin opittuja asioita uudessa tilanteessa.

Osaaminen koostuu tiedon eri ainesosista, joita Sveibyn (1990, 95 – 96) mukaan ovat: muodolliset tiedot, valmiudet, kokemus, kontaktikyky ja arvostukset. Muodolliset tiedot hankitaan koulutuksella. Tämä tukee edellä esitettyä Haapakorven (2002) käsitystä siitä, että asiantuntijuuden perusta on juuri koulutuksella hankitun tiedon varassa. Valmiuksia hankitaan käytännön harjoittelun avulla ja ne voivat olla joko käytännöllisiä tai älyllisiä, riippuen työn luonteesta. Kokemus perustuu omaan oppimiseen yrityksen ja erehdyksen kautta. Kontaktikyvyllä tarkoitetaan kykyä tuntea ja ylläpitää suhteita, oppia vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Arvostukset ovat yksilön omia uskomuksia. Kaksi jälkimmäistä tekijää, kontaktikyky ja arvostukset, liittyvät niin sanottuun osaamisen sosiaaliseen kompetenssiin. Kaikissa ammateissa on löydettävissä kaikkia kompetenssin eri ainesosia, mutta niiden keskinäiset painotukset riippuvat ammatin luomista vaatimuksista.

2.2.2 Rakennepääoma: prosessit ja käytännöt

Rakenteellisen pääoman perusolemus on tietopääoman sulautuminen yhteen organisaation rutiinien kanssa (Bontis 1998, 66). Käsitteellä rakenteellinen pääoma ei viitata tässä organisaation varsinaiseen rakenteeseen, jota on käsitelty edellä kappaleessa 2.1.1, vaan organisaation rutiineihin ja prosesseihin. Prosessit kuvaavat yrityksen erilaisia työskentelytapoja, joilla jalostetaan resursseja ja tähdätään lopputuotteen aikaansaamiseksi. Prosessit ovat yrityksen johdon ja jäsenten luomia toimintatapoja, jotka he kokevat parhaiksi siinä ympäristössä, jossa he toimivat.

Haapakorven (2002, 106) tutkimuksen mukaan uudenlainen asiantuntijuus, joka liitetään kansainvälistymiseen, on työn organisoitumisesta johtuen perinteistä poikkeavaa. Asiantuntijoiden suhteet ammatilliseen taustaryhmään ovat heikot ja työ toteutetaan usein tiimityönä. *Tiimityö* liittyy keskeisesti yrityksen prosesseihin ja tapaan työskennellä. Tietointensiivisellä alalla se on yksi tapa jakaa tietoa ja jalostaa siitä

lopputuote. Tiimissä yksilöillä on mahdollisuus oppia muilta ja joutuessaan määrittelemään tilannetta uudelleen, yhdessä muiden kanssa, oppiminen on syvällisempää (Sarala & Sarala 1999, 145). Vaikka asiantuntijat työskentelevät usein ryhmissä, ovat he silti erittäin itsenäisiä (Sveiby 1990, 70).

Tiimityössä yksilöt muodostavat uutta tietoa ja yhteisiä näkemyksiä vuorovaikutuksen kautta. Tiimeissä tutkitaan ja etsitään vastauksia vaikeisiin ja monimutkaisiin asioihin useasta eri näkökulmasta. Ajatusten jakamisen kannalta tiimeissä käydyt keskustelut ovat erittäin tärkeitä. Omiin ajatuksiin suhtaudutaan kriittisesti, mutta niiden esittäminen tiimissä on vapaata, joka tukee asioiden ennakkoluulotonta ja vapaata tutkimista. Usein tiimissä toteutuvan prosessin yhteisvaikutukset voivat ylittää sen, mihin yksilö kykenisi yksinään. (Sarala & Sarala 1999, 145)

Tällaisen tiimissä työskentelyn ja jatkuvan oppimisen voidaan sanoa olevan ominaista asiantuntijaorganisaatiolle. Tiedon (resurssien) pitäminen ajan tasalla vaatii jatkuvaa oppimista. Voidaan puhua myös niin sanotusta *oppivasta organisaatiosta*. Saralan & Saralan (1999, 51 – 56) mukaan oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, jossa korostetaan oppimisenäkökulmaa kaikissa yhteyksissä ja järjestelmät eivät ole lokeroituneita, vaan ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa eri osien kanssa niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolellekin. Oppivaa organisaatiota tarkastelevissa näkemyksissä painotetaan organisaation jäsenten oppimisen, muuttumisen ja innovatiivisen yhteistyön edistämistä, toimintatapojen muuntamista ja jatkuvaa kilpailukyvyyn kehittämistä ja uusimista, sekä vastuun jakamista myös alemman tason henkilöille, sitoutumisen edistämiseksi.

Oppimisen käsitteellä voidaan organisaatiossa tarkoittaa useaa eri asiaa. Oppivan organisaation yhteydessä oppiminen nähdään muun muassa aktiivisena tiedonhankintana ja muokkaamisena, joka on oppijalähtöistä, sekä ongelmanratkaisun kehittämisenä. Oppivassa organisaatiossa oppiminen tapahtuu lähinnä yhteistyönä yhteisen toiminnan kehittämiseksi. (Sarala & Sarala 1999, 55)

Styhre, Josephson ja Knauseder (2006, 83 – 100) ovat tarkastelleet tutkimuksessaan organisaation oppimista jakaen sen kirjalliseen ja ei-kirjalliseen oppimiseen. Organisaation oppimisesta on löydettävissä lukuisia määriä tutkimuksia, mutta Styhren

ym. (2006) kritiikki koskee liian vähäisen huomion antamista oppimisoille yhteisöissä, joissa se tapahtuu perehtymällä kirjalliseen materiaaliin ja yhteisöille, joissa oppiminen on riippuvaista verbaalisesta ja symbolisesta vuorovaikutuksesta. Modernin talouden voidaan sanoa rakentuvan pitkälti kirjoitetun tiedon varaan. Organisoituminen ei ole pelkästään riippuvainen kirjalliseen tietoon nojaavasta toimintatavasta, mutta se ehdottomasti mahdollistaa kehittyneemmän organisaatiomuodon olemassaolon. Callonin (2002) mukaan: ”*Ilman työkaluja, jotka mahdollistavat informaation keräämisen, muokkaamisen, prosessoinnin ja laskemisen, yksilöt olisivat kykenemättömiä suunnittelemaan, päättämään ja valvomaan. Lyhyesti sanottuna, organisointi olisi mahdotonta.*” Lisäksi kirjallinen oppiminen mahdollistaa muun muassa suurten tietomäärien keräämisen ja varastoinnin, joka ei olisi mahdollista ihmisen muistissa loputtomiin.

Myös Ståhle & Wilenius (2006, 54 – 70) korostavat aktiivista oppimista osana tulevaisuuteen valmistautumisessa. Heidän mukaansa tärkeintä on pyrkiä ennakoimaan tilanteita, jolloin niiden toteutuessa ollaan valmiita toimimaan. Yritysten tulisi ottaa tulevaisuusorientaatio systemaattiseksi osaksi yrityksen jokapäiväistä arkea. Tulevaisuusorientaatio sisältää kiinteänä osana oppimisen.

Kun oppivan organisaation käsitteeseen lisätään asiakaskeskeisyys toiminnan lähtökohdaksi, jatkuva laadun kehittäminen tietoisena oppimisprosessina sekä toimintajärjestelmien ja rutiinien kehittäminen yhteistoimin ja verkostoja hyödyntäen, voidaan puhua *oppivasta laatuorganisaatiosta*. Erona oppivan organisaation käsitteeseen voidaan erityisesti pitää tuottavuuden, laadun ja prosessien kehittämisen liittämistä oppimisnäkökulmaan. (Sarala & Sarala 1999, 69 – 70)

Yksilöiden kyky vastaanottaa ja soveltaa tietoa vaihtelee. Kaikki eivät pysty käsitteellistämään asioita yhtä tehokkaasti tai ymmärtämään niiden merkitystä käytännön kannalta. Kaikki yksilöt eivät välttämättä pysty erottamaan yritykseen tulevasta informaatiosta sitä olennaisinta. Vaikka yrityksellä olisi kuinka toimivat rakenteet tahansa, ei pelkällä rakenteella pystytä pelastamaan tilannetta jos tiedon soveltamisen kyky puuttuu. Kaikilla tiimin jäsenillä ei kuitenkaan tarvitse olla samanlaista kykyä käsitteellistää asioita tai ymmärtää niiden merkityksiä. Riittää, että osalla tiimin jäsenistä on ne ja he pystyvät välittämään merkitykselliset asiat eteenpäin,

jonka jälkeen yleensä kaikki ymmärtävät mistä on kysymys. (Ståhle & Wilenius 2006, 114)

Organisaatio, jolla on vahva rakennepääoma on myös tukea antava yrityskulttuuri, joka sallii yksilöiden yrittää asioita ja erehtyessään oppia virheistä. Organisoimalla älylliset vahvuudet (tieto, osaaminen, henkilöstö) informaatiojärjestelmien kanssa, voidaan yksilötason osaaminen muuttaa ryhmän yhteiseksi omaisuudeksi. (Bontis 1998, 66) Tämä tukee käsitystä siitä, että työn toteuttaminen tiimeissä auttaa yksilöitä tiedon jakamisessa ja osaamisen kehittämisessä yrityksen kannalta helpolla ja edullisella tavalla.

2.2.3 Suhdepääoma: asiakassuhteet ja laatu

Suhdepääoman keskeisin osa-alue on tietoisuus asiakassuhteista ja markkinointikanavista. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen paremmin kuin kilpailijat tekevät yrityksestä markkinajohtajan. Asiakassuhteiden kehittäminen on kuitenkin myös aineettoman pääoman kolmesta osa-alueesta kaikista vaikeinten kehitettävä, koska se on yrityksen ytimeen nähden kaikista kaukaisin. (Bontis 1998, 67)

Haapakorven (2002) toteuttamassa tutkimuksessa perehdyttiin kahden eri asiantuntija-alan konsultin (atk-konsultti ja viestintäalan konsultti) ja yhden koordinaattorin haastatteluihin, koskien asiantuntijatiedon rakentumista. Konsulttien haastatteluihin perustuen, tiedon soveltamisen alan tunteminen on keskeistä työssä, joka liittyy suoraan työn asiakaslähtöisyyteen. Asiantuntijuus rakentuu kokemukselle ja asiakkaan toimintakentän tuntemukselle. Vaikka työn tekeminen perustuu tiettyihin alan yleisiin menetelmiin ja asiantuntijametodeihin, niin ne toimivat vain raameina, johon asiakkaan toivomukset ja tiedot laitetaan. Keskeistä on asiakkaan näkökulman tärkeänä pitäminen ja heidän tarpeisiin perehtyminen.

Asiakassuhteisiin läheisesti liitettävä käsite on *laatu*. Palveluiden luonteesta johtuen laatu on usein se tekijä, jonka asiakas voi välittömästi havaita palvelukokemuksen aikana. Kuten jo aiemmin kappaleessa 2.1 todettiin, asiakkaan tarpeiden tyydytys perustuu kokemuksen tuottamaan laatuun ja sen merkitys kasvaa sen mukaan, mitä tietointensiivisemmästä alasta on kyse. Tuotteelle asetettava minimivaatimus on sen

suoriutuminen sille asetetusta tehtävästä. Esimerkiksi kahvinkeitin on suunniteltu keittämään kahvia ja mikäli se suoriutuu siitä, voidaan sen sanoa toimivan. Lopputuotteen ollessa tietoa, esimerkiksi jokin yritykselle toteutettu konsultointihanke liiketoiminnan kehittämiseksi, ei vaikutuksia ja tuotteen suoriutumista tehtävästä voida havaita välittömästi. Konsultointihankkeen onnistumisen toteamista ei välttämättä voida koskaan varmuudella todeta, koska ei pystytä täysin varmasti määrittämään, onko saadut positiiviset tulokset konsultointihankkeen ansiota vai mahdollisesti jostain muusta tekijästä johtuvia. Näin ollen se, mitä asiakas voi arvioida, on konsultointihankkeen laatu.

Mitä laadulla sitten tarkoitetaan? Laatu käsitteelle on esitetty erilaisia määritelmiä, mutta yhteistä niille kaikille näyttäisi olevan se, että laadulla tarkoitetaan kaikkea hyvää. Erilaisten näkökulmien ja määrittelyjen ymmärtäminen on ehdotonta silloin, kun ollaan kiinnostuneita laadusta ja halutaan kehittää sitä. (Sarala & Sarala 1999, 95 – 96)

Laadun määritelmä vaihtelee sen mukaan, mistä näkökulmasta ja missä vaiheessa yrityksen tuotantoprosessia sitä tarkastellaan. Määrittely ja siihen liitettävät tekijät vaihtelevat sen mukaan, tarkastellaanko laatua tuotannon alimmalla tasolla vai lopputuotteen päässä. Samalla tavalla laadun merkitys muuttuu sen mukaan, millaisen työntekijän näkökulmasta sitä tarkastellaan: laskentaihminen, markkinointi ihminen, palvelun toimittaja vaiko asiakas.

Seuraavassa on muutama Sarala & Saralan (1999, 96) teoksessa esitetyistä eri laatuasiantuntijoiden käsityksistä siitä, mitä laatu on:

- Laatu on tuotteen tai palvelun sopivuus käyttötarkoitukseen (J.Juran)
- Laatu on tuotteen tai palvelun yhdenmukaisuus etukäteen tehtyihin standardeihin ja määrittelyihin (P. Crosby)
- Laatu on tuotteeseen tai palveluun tyytyväinen asiakas (K.Ishikawa)

Lillrank (1995) on määrittänyt laatu-käsitteen kolmeksi eri osa-alueeksi: *laatu tuotteiden yhdenmukaisuutena, laatu asiakkaan tyytyväisyytenä ja laatu tuotteen suorituskykyinä*. Yhdenmukaisuus palvelujen yhteydessä tarkoittaa sitä, että sama lopputulos on saavutettavissa riippumatta siitä kuka palvelun tuottaa ja

asiakastyytyväisyys on asiakkaan tyytyväisyyttä saamaansa palvelukokemukseen. *Suorituskyvyllä* tarkoitetaan sitä, kuinka vaikuttavaa saatu tulos on (esimerkkinä tässä voidaan käyttää yritykselle toteutettua konsultointihanketta liiketoiminnan parantamiseksi) ja kuinka tehokkaasti lopputulokseen päästään suhteessa käytettyyn aikaan ja kustannuksiin. (Sarala & Sarala 1999, 97 – 98)

Yhdenmukaisuutta, asiakastyytyväisyyttä ja suorituskykyä on vaikea arvioida. Jo edellä on todettu, että samanlaisen lopputuloksen saavuttaminen on yksilöriippuvaista. Palvelulle voidaan tietenkin määritellä tietyt standardit, jotka sen tulee täyttää, mutta täysin yhdenmukaista on mahdoton saavuttaa niin kauan, kun erilaiset yksilöt sen tuottavat. Laatu-käsitteen määrittäminen on myös vaikeaa erottaa sen arvioinnista tai mittaamisesta. Varsinkin asiakastyytyväisyys ja suorituskyky ovat yleisesti tunnettuja mittareita laadun arvioimiseksi.

Vaikka tässä laatu liitetään asiakassuhteisiin ja heidän kokemuksiin, ei sitä voida kuitenkaan täysin erottaa muista aineettoman pääoman osista. Samalla tavalla laatu voidaan liittää tietoon ja prosesseihin. Laadukas tieto on ensisijaisen tärkeää hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi ja laadukkaat prosessit takaavat sen, että tietoa jalostetaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin tarkastelemaan laatua lähinnä asiakkaan näkökulmasta ja syventämään tietämystä sen ymmärtämiseksi ja arvioimiseksi.

3 TUOTTAVUUS

3.1 Resurssiperusteinen teoria tuottavuuden taustalla

Resurssiperustainen teoria lähtee liikkeelle ajatuksesta, että yritystä tulisi arvioida valmiiden tuotteiden sijaan sen hallussa olevista resursseista käsin. Resursseilla tarkoitetaan kaikkea, jota voidaan pitää yrityksen vahvuuksina ja heikkouksina. Tällaisia voivat olla muun muassa pääoma, tehokkaat prosessit, ammattitaitoinen henkilöstö ja yrityksen sisäinen tuotantotekniikka. (Wernefelt 1984, 171 – 172)

Sveiby (2001, 344 – 345) ehdottaa tietopääoman varaan rakentuvan yrityksen tarkastelun lähtökohdaksi *tietoperusteista teoriaa* (englanniksi knowledge-based theory). Tietoperusteinen teoria on resurssiperustaisen teorian muunnelma, joka ottaa tarkasteluun mukaan autopoieettisen ajattelumallin. Siinä organisaation nähdään olevan samaan aikaan sekä avoin että suljettu järjestelmä. Se on avoin sisään tulevalle syötteelle, datalle, ja suljettu tiedolle, joka on henkilökohtainen resurssi. Tieto on resurssi, joka tulee tulkita järjestelmän sisällä. Autopoieettinen järjestelmä on itsestään ohjautuva ja ulkoista todellisuutta ei nähdä kiinteänä objektina, vaan sitä muokataan jatkuvasti organisaation sisällä.

Tämä tietoperusteinen strategianäkemyks tarjoaa eväitä erityisesti tietointensiivisillä aloilla toimiville yrityksille. Tietoperusteinen teoria korostaa resursseina erityisesti tietoa ja informaatiota. Kyvykkyyksien ja ansaintalogiikan määrittäjänä tietovarannot ohittavat kaikki muut resurssit ja malli keskittyy siihen, miten kilpailuetu on saavutettavissa ja säilytettävissä tällaisten olosuhteiden vallitessa. Lisäarvon syntyminen organisaatiossa perustuu lähinnä vain tietämyksen hyödyntämiseen. (Stähle, Kyläheiko, Sandström & Virkkunen 2002, 58)

Tietoperusteisessa teoriassa tieto nähdään kyynä toimia (englanniksi Capacity-to-act). Tieto on dynaamista ja henkilökohtaista. Koska tieto määritellään kyvyksi toimia, voidaan sen synonyymina käyttää myös termiä *kyvykkyys*. Tässä tutkielmassa termit osaaminen ja kyvykkyys nähdään samana asiana. Yksilöt luovat koko ajan

kyvykkyyttään kokemuksen kautta. Tietoperusteisen teorian mukaan strategian luomisen tulisi lähteä liikkeelle juuri tiedosta eli yksilöiden kyvykkyyksistä. Ilmaistakseen itseään yksilöt luovat organisaatiossa sen sisäisiä ja ulkoisia rakenteita (katso tarkemmin sisäisen ja ulkoisen rakenteen osat kuviosta 3 tietopääoman osa-alueet). Itsensä ilmaisussa he käyttävät hyväkseen tietojaan eli osaamistaan. Kyvykkyysien (osaamisen) hyödyntämisellä taas luodaan arvoa organisaatiolle. (Sveiby 2001, 345 – 346)

Huipputason resurssien ja kyvykkyysien omaaminen ei kuitenkaan yksinään ole riittävää vaan pitää tietää, kuinka niillä voidaan synnyttää uutta, lisäarvoa tuovaa tietämystä ja mitä täydentävää tietoa on hankittava yrityksen ulkopuolelta. Yritysstrategian tulee teorian mukaan kytkeytyä ensisijaisesti *tiedon luomiseen, jalostamiseen, yhdistämiseen, hankintaan, siirtoon, korvaamiseen ja suojaamiseen* liittyviin *prosesseihin*. (Stähle ym. 2002, 58)

Yrityksen toiminnan ja tuottavuuden taustalla on siis ajatus yksilöistä ja heidän kyvystään hyödyntää resursseja. Tärkeimpinä resursseina sekä ainoana varsinaisena pääomana asiantuntijaorganisaatiossa voidaan pitää tietoa ja osaamista. Laajempaa ajattelumallia sovellettaessa resursseiksi luetaan myös prosessit ja asiakassuhteet. Tietoperusteinen teoria kuitenkin korostaa menestyksen taustatekijöinä juuri tietoa, joka määriteltiin yllä kyvykkyudeksi.

3.2 Yrityksen menestymistä kuvaavat käsitteet

Tuottavuus on tuotoksen ja sen aikaansaamiseksi käytettyjen panosten välinen suhde. Hannula (2000) määrittelee tuotoksen seuraavasti: ”*Tuotos on aikaansaattujen tuotteiden tai palveluiden määrä ja laatu, ja panos taas on tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen käytetty määrä ja laatu*”. Tuottavuus liittyy läheisesti taloudellisen toiminnan muihinkin käsitteisiin. Tuottavuuden avulla parannetaan *kilpailukykyä*, se toimii indikaattorina *kannattavuuden* arvioimisessa sekä siihen voidaan läheisesti rinnastaa *suorituskykyä*. (Suna 2005, 4 – 5)

Ilmiönä tuottavuus kuuluu yrityksen talousprosessissa reaali-prosessin piiriin (Uusi-Rauva 1997, 17 – 19). Tuottavuus on osa taloudellista toimintaa, jonka perimmäinen tarkoitus on tarpeiden tyydytys. Tarpeita tyydytetään erilaisten, aineellisten ja aineettomien, välineiden avulla. Välineet tuottavat käyttäjälleen arvoa suoriutuessaan hyvin tarpeentyydytyksestä. Arvo syntyy tarpeentyydytyksen tason mukaan. Arvoa syntyy sitä enemmän mitä korkeampi on koettu tarpeentyydytyksen taso. (Saari 2006, 22 – 25)

Tuottavuudella voidaan viitata myös tuotantopanosten käytön *tehokkuuteen*. Tehokkuuden sijasta Näsi (1983) ehdottaa kuitenkin käytettäväksi termiä vaikuttavuus tai tuloksellisuus, koska tehokkuus antaa hänen mukaansa yksipuolisen kuvan työn tehosta. Tuottavuudessa on kysymys kaikkien tuotantopanosten tuloksellisesta (tehokkaasta) käyttämisestä ennen kaikkea yhdessä. Siitä, kuinka yritys onnistuu yhdistämään henkilöstön työpanoksen, osaamisen, käytettävän tekniikan sekä raaka-aineet. Tärkeä osa edellistä on myös yritysjohton kyky ohjata tätä kokonaisuutta. (Näsi 1983, 2 – 4) Tuotantopanosten yhdistämiseen ja tulokselliseen käyttöön voidaan vaikuttaa hyvin toimivilla prosesseilla. Tässä tutkielmassa käytetään termiä tehokkuus, jolla viitataan ensisijassa prosessien toimivuuteen.

Suorituskyvyllä tarkoitetaan organisaation kykyä tyydyttää kaikkien sen sidosryhmien tarpeet. Ei riitä, että tyydytetään asiakkaiden tarpeet, vaan yrityksen johdon ja työntekijöiden tarpeet ovat yhtä tärkeitä. Suorituskykyä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Ehkä tunnetuin suorituskykyä tarkasteleva malli on Kaplanin ja Nortontin esittämä Balanced Scorecard, jossa suorituskyky jaetaan neljään eri näkökulmaan: taloudellinen-, asiakkaan-, sisäisten prosessien- sekä oppimisen ja kehittämisen näkökulma. Organisaation suorituskykyä tarkastellaan usein myös yrityksen erilaisten menestystekijöiden kautta. Niitä ovat organisaation menestymisen kannalta avainasemassa olevat tekijät, kuten kannattavuus, laatu ja tuottavuus. Menestystekijät muodostavat syy-seuraussuhteita, esimerkiksi toiminnan tehokkuus ja laatu vaikuttavat asiakasuskollisuuteen ja sitä kautta kannattavuuteen. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 20 – 25) Tässä työssä suorituskyky nähdään käsitteenä, jonka alle sijoittuvat muut yrityksen menestymistä kuvaavat termit kuten tuottavuus, tehokkuus, kannattavuus ja kilpailukyky (katso kuvio 4 sivulla 32).

Kilpailukyky käsitteen määritelmä on sopimuksenvarainen asia ja tilannesidonnainen siten, että määritelmän tarkoituksenmukaisuutta tulee arvioida sen käyttötarkoituksen mukaan. Kirjallisuudessa käsitteelle on löydettävissä lukuisa määrä erilaisia määritelmiä. Yksimielisiä ollaan kuitenkin siitä, että termillä *kilpailukykyinen* viitataan positiiviseen asiantilaan. Kilpailukykyyn ei vaikuta pelkästään kyseessä olevan yrityksen toimenpiteet, vaan se on aina riippuvainen markkinoilla toimivien muiden yritysten toimenpiteistä. Ilman kilpailijoita kilpailukykyä ei siis ole olemassa. (Näsi 1983, 8 – 10)

Kilpailukykyisyyden edellytyksenä on yritystoiminnan taloudellinen menestyminen ja *kannattavuus*. Mikäli yritystoiminta ei ole kannattavaa, ei se myöskään voi olla kilpailukykyistä. Täten kannattavuus on merkittävä *kilpailukykyyn osatekijä*. Kannattavuutta voidaan pitää kilpailukykyyn edellytyksenä, mutta kilpailukykyssä tapahtuneet muutokset ilmenevät myös kannattavuudessa. Kannattavuus voi toimia siis myös kilpailukykyyn mittana. (Näsi 1983, 10 – 13) Käsitteenä kannattavuus liitetään yrityksen rahaprosessin piiriin ja se on osa yrityksen taloudellisia toimintaedellytyksiä. Kilpailukykyyn lisäksi, tuottavuus on läheisesti liitettävissä kannattavuuteen. Tuottavuus on *kannattavuuden osatekijä*. (Uusi-Rauva 1997, 25 – 35)

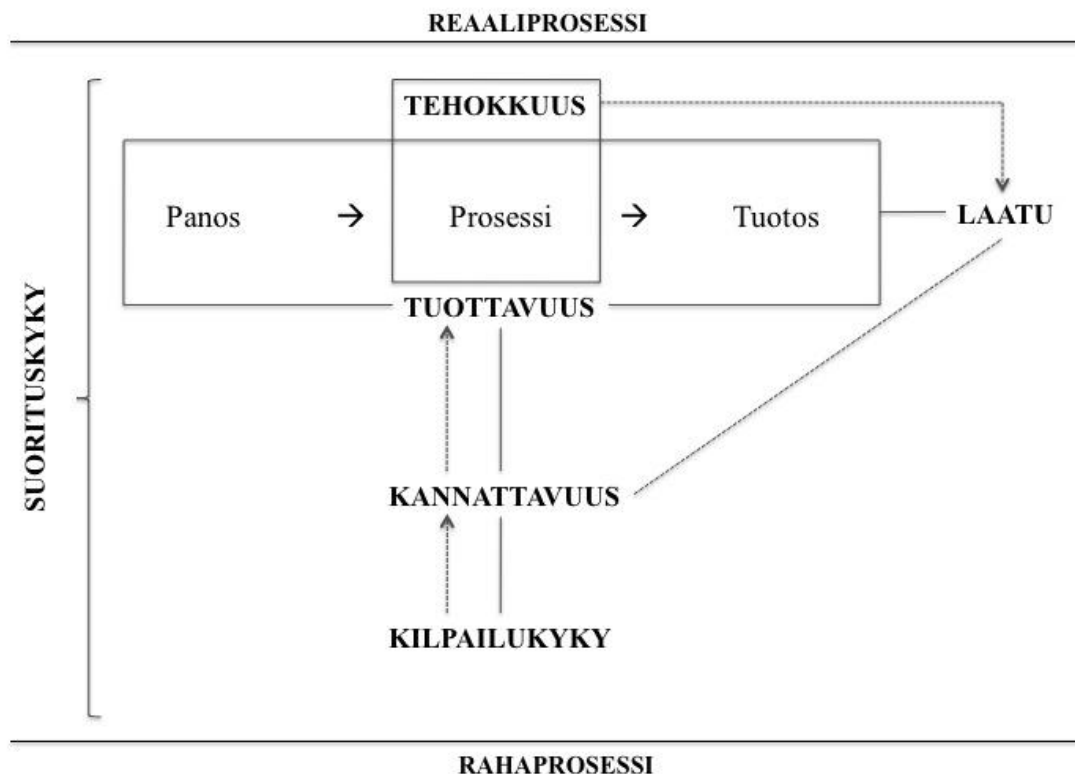
Tuottavuuden ja kannattavuuden välinen suhde voidaan nähdä myös kehämäisenä rakenteena. Tuottavuuden nouseminen vaikuttaa kannattavuuteen parantavasti, joka taas luo edellytyksiä tuottavuuden nostamiselle. Tätä kutsutaan nousevan tuottavuuden kierteksi. Aina ei kuitenkaan tilanne ole tällainen, koska tuottavuushan on vain yksi kannattavuuteen vaikuttava osa. Toisin sanoen, kannattavuuden ja tuottavuuden välillä ei aina ole havaittavissa positiivista korrelaatiota. Esimerkiksi vientihintojen laskiessa kannattavuus laskee tuottavuudesta riippumatta. Kysytty tuote taas voi parantaa kannattavuutta huononkin tuottavuuden vallitessa. (Uusi-Rauva 1997, 32 – 33)

Laatu ja tuottavuus nähdään toisilleen rinnakkaisina ominaisuuksina, niitä voidaan pitää jopa synonyymeina. Laatu-käsitteen määritelmää on tarkasteltu jo edellä luvussa 2.2.3, joten tässä siihen ei palata enää uudestaan. Todettakoon kuitenkin sen verran, että laatu voidaan ymmärtää palvelun kyvyksi tyydyttää asiakkaan tarpeet. Palvelun laatu on seurausta toiminnan laadusta eli toiminnan *tehokkuudesta*. Prosessien tehokkuutta voidaan seurata ja parantaa muun muassa laadunhallinnan avulla. Laadunhallinnalla

tarkoitetaan virheiden ja korjausten määrän vähentämistä, luopumista tarpeettomista työvaiheista sekä odotusaikojen pienentämistä. Laadunhallinnalla pyritään luopumaan prosessin kannalta kaikista epätarkoituksenmukaisista toiminnoista, jotka aiheuttavat turhia kustannuksia ja vaikuttavat laatuun negatiivisesti. Tämä on paljolti samaa, johon myös tuottavuuden parantamisessa tähdätään. (Uusi-Rauva 1997, 35 – 36) Prosessien kehittämisellä tähdätään sekä laadun että tuottavuuden parantamiseen ja tämän takia ne ovat usein osa laadun kehittämishankkeita (Sarala & Sarala 1999, 94).

Laatu on tuottavuuden ohella keskeinen kannattavuuteen vaikuttava tekijä (Uusi-Rauva 1997, 35). Laadun parantamisella eli vastaamalla asiakkaiden toiveisiin voidaan kasvattaa tuotosta. Laadun parantuessa kysyntä kasvaa, joka vuorostaan johtaa parantuneeseen tuottavuuteen. Tämä on yksi tärkeä vaatimus, jonka laatuajattelun tulisi sisältää. (Suna 2005, 6) Tämä osoittaa sen, kuinka laadun parantamisella voidaan vaikuttaa välillisesti, tuottavuuden paranemisen kautta, kannattavuuteen.

Alla olevassa kuviossa olen koonnut yhteen edellä käsitellyt termit. Käsitteet ja niiden väliset suhteet esitetään kuviossa yrityksen talousprosessiin liitettynä. Kuvion tarkoitus on auttaa ymmärtämään käsitteiden suhteita toisiinsa ja toisaalta suhdetta talousprosessiin.



Kuvio 4 Tuottavuuden suhde muihin käsitteisiin

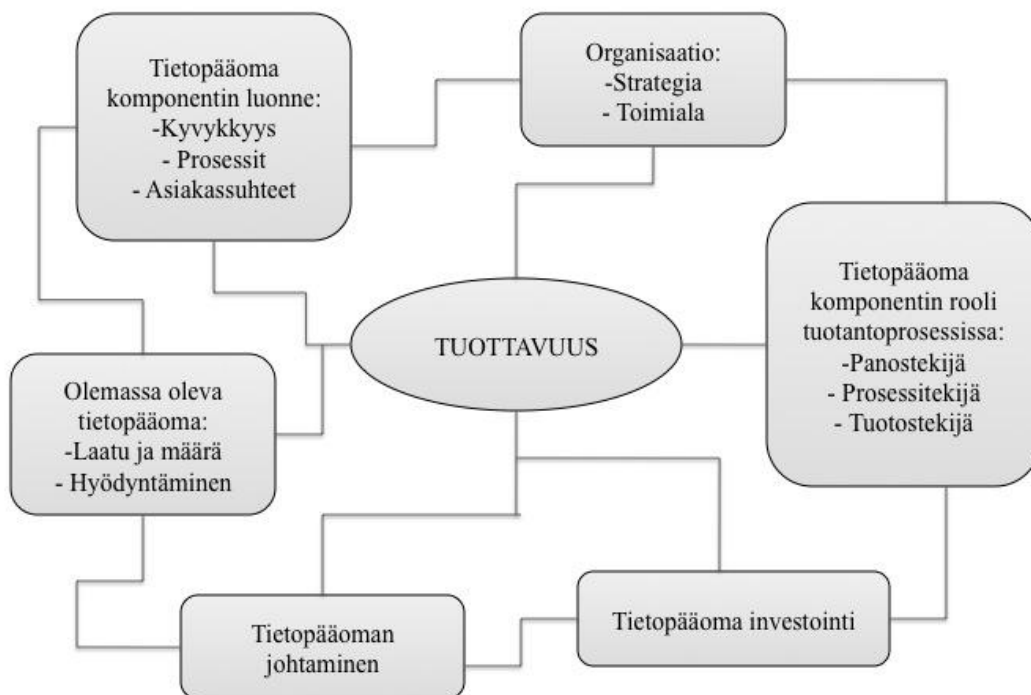
Edellä on tarkasteltu tuottavuutta ja siihen läheisesti sidoksissa olevia käsitteitä. Tuottavuus on osa yrityksen suorituskykyä, joka kertoo yrityksen kyvystä tyydyttää sidosryhmiensä tarpeet. Tuottavuus koostuu panoksesta, prosessista ja tuotoksesta (Uusi-Rauva 1997, 19) ja nämä ovat kuviossa kuvattuna suorakulmion sisällä. Tuottavuudessa on kyse tuotantopanosten käytön tehokkuudesta, jolloin siihen voidaan vaikuttaa tehostamalla prosesseja. Prosessien tehostamisella parannetaan samalla laatua, joka taas tuottavuuden paranemisen kautta vaikuttaa välillisesti kannattavuuden paranemiseen (katkoviiva laadun ja kannattavuuden välillä kuviossa 4 kuvaa tätä suhdetta). Parantunut kannattavuus taas luo edellytyksiä toisaalta tuottavuuden kasvattamiselle ja toisaalta vaikuttaa kilpailukykyyn. Parantunut kilpailukyky luo vastaavasti edellytyksiä kannattavuuden parantamiselle ja se edelleen tuottavuuden kasvattamiselle.

Tuottavuuden voidaan nähdä olevan moniselitteinen käsite, johon vaikuttaminen voi tapahtua useamman eri tekijän kautta. Tuottavuus ja muut menestystä kuvaavat käsitteet eli tehokkuus, laatu, kannattavuus, kilpailukyky ja suorituskyky ovat kiinteässä

suhteessa toisiinsa. Ne muodostavat keskenään syy-seuraussuhteita, joissa sama menestystekijä voi olla, tilanteesta riippuen, sekä syytekijä että seuraustekijä tai toisinaan ne voivat olla kumpaakin samanaikaisesti (Lönnqvist & Mettänen 2003, 24).

3.3 Tietopääoman ja tuottavuuden yhteensovittaminen

Lönnqvist (2007, 5 – 8) on tarkastellut tekemässään tutkimuksessa tietopääoman ja tuottavuuden välistä suhdetta. Tietopääoman ja tuottavuuden välisessä suhteessa on erotettavissa hänen mukaansa kuusi keskeistä näkökohtaa. Tekijät ovat kuvattuna alla olevassa kuviossa:



Kuvio 5 Tietopääoman ja tuottavuuden välinen suhde (Lönnqvist 2007, 5)

Jokaisella tietopääoman komponentilla (tieto/kyvykkyys, prosessit ja asiakassuhteet) on erilainen suhde ja vaikutus tuottavuuteen, joten tietopääomaa ei tulisi tarkastella yhtenä kimpuna eri resursseja. Tilanne ei sinänsä ole erilainen verrattuna fyysisiin resursseihin: taloudellisilla resursseilla, koneilla, työvoimalla ja energialla on kaikilla erilainen vaikutus tuottavuuteen. (Lönnqvist 2007, 5 -8) Huang & Wun (2010, 586)

mukaan jokaisella kolmella komponentilla on oma suora vaikutus tietopääoman tuottavuuteen, mutta nämä vaikutukset eivät ole kuitenkaan täysin erillisiä sillä usein nämä kolme tietopääoman komponenttia ovat osaksi nivoutuneet yhteen yrityksen sisällä. Komponenttien keskinäisellä suhteella on myös iso merkitys siinä, millaiseksi yksittäisen komponentin vaikutus tuottavuuteen muodostuu. Huang ja Wu (2010) toteuttivat tutkimuksen tietopääoman eri komponenttien sekä niiden keskinäisten suhteiden vaikutuksesta tiedon tuottavuuteen Taiwanilaisen bioteknologiatoiminnan piirissä ja havaitsivat sen tuloksena, että jokaisella kolmella tietopääoman komponentilla; inhimillisellä pääomalla, rakennepääomalla ja suhdepääomalla on positiivinen ja merkittävä vaikutus tuottavuuteen. Myös mitä suurempi suhdepääoma yrityksessä on, sitä merkittävämpi on inhimillisen pääoman vaikutus tuottavuuteen, mutta suhdepääoman ja rakennepääoman keskinäisellä suhteella ei havaittu olevan merkitystä tuottavuuteen. (Huang & Wu 2010, 580 - 599) Myös Seleimin ja Khalilin (2011) tekemä tutkimus Egyptiläisten ohjelmistoyritysten parissa tietopääoman ja tietojohdantamisen keskinäisestä suhteesta on linjassa Huangin ja Wun tulosten kanssa siinä, että inhimillisellä -, rakenne - ja suhdepääomalla on merkittävä positiivinen vaikutus tietopääoman tuottavuuteen (Seleim A. & Khalil O. 2011, 601).

Toiseksi tuottavuuden ja tietopääoman komponenttien välinen suhde on tilannesidonnainen, koska tietopääoma on aina yrityksen strategiaan ja toimialaan liitoksissa. Tämän näkökulman huomioiminen on tärkeää muun muassa määriteltäessä yrityksen tuottavuuteen vaikuttavia keskeisimpiä ajureita. (Lönqvist 2007, 5 – 6)

Kolmanneksi, tietopääoman laadun ja määrän välinen suhde sekä niiden hyödyntäminen ovat tärkeitä tuottavuuden kannalta. Esimerkiksi laadukkaampi tieto ja kyvykkäämmät ihmiset ovat arvokkaampia kuin epäpätevät. Prosessien olemassaolon kannalta on tärkeää myös tietopääoman hyödyntäminen, koska jos sitä ei käytetä on se turha resurssi yrityksessä. (Lönqvist 2007, 6)

Neljäs näkökohta nostaa esille tietopääoma investoinnin (esimerkiksi kyvykkyyksien kehittäminen ja tiedon ostaminen) ja sen tuloksen, joka on tietopääomaa, eroa. Kuten jo edellä todettu, on eri resursseilla erilainen vaikutus tuottavuuteen. Investoiminen toisiin resursseihin johtaa korkeampaan tuottavuuteen kuin taas johonkin toiseen resurssiin investoitaessa. Investointien yhteydessä tulee huomata myös, että itse investoinnin,

tietopääoman kehittämisen sekä tuottavuus vaikutusten välissä on ajallinen ero. (Lönnqvist 2007, 6 – 7)

Lönnqvistin (2007, 6 - 7) mallin viides kohta korostaa tietopääoman johtamiskäytäntöjen merkitystä. Tietopääoman johtamista varten on kehitelty erilaisia malleja, kuten Meritum –malli tai Danish –malli. Drucker (Huang & Wu 2010, 580 - 583) korostaa, että tietopääoman tuottavuus ja tietotyöntekijät ovat ensisijaisesti johdon vastuulla. Tietopääoman tuottavuus määritellään organisatoriseksi kyvyksi ja Druckerin näkemyksen tavoite on tietoperusteisten tuotantoprosessien parantaminen. Tiedon tuottavuus ja yrityksen kilpailuetu ovat pitkälti riippuvaisia organisaation kyvystä tehdä tietotyöläiset tuottavimmiksi. Organisaation vastuulla on tarjota sellaiset työvälineet, prosessit ja tuotteet, joilla tieto saadaan toimimaan ja tietotyöläiset voivat olla tuottavia. Kyky luoda uutta pitää olla rakennettuna organisaatioon sisälle. Myös Nonaka ym. (2000) korostavat, että johdon tulee luoda työntekijöille tarpeelliset olosuhteet tiedon luomiseen, tarjoamalla asianmukaiset puitteet siis ollen fyysiset tilat kuten palaverihuoneet, tietokoneverkot sekä henkisen tilan kuten yhteiset tavoitteet, joka edistävät vuorovaikutusta (Huang & Wu 2010, 585). Organisaation ja johtajien vastuulla on siis saada tietotyöläiset tuottaviksi tarjoamalla heille sellaiset puitteet, jotka mahdollistavat mahdollisimman tuottavan toiminnan.

Kuudes näkökulma linkittää yhteen yrityksen tuotantoprosessin ja tietopääoman komponentit. Tietopääoma komponentin tehtävä tuotantoprosessissa voi olla toimia panostekijänä, prosessitekijänä tai tuotostekijänä. (Lönnqvist 2007, 7) Mielestäni kuudes näkökulma linkittää yhteen tietopääoman roolin yrityksen reaali-prosessissa. Panoksena voidaan pitää tietoa ja kyvykkyyttä eli inhimillistä pääomaa, prosessitekijää kuvaa rakennepääoma ja suhdepääoma on osa tuotostekijää valmiin palvelun rinnalla.

4 PROSESSIEN MERKITYS ARVON LUONNISSA

4.1 Asiantuntijaorganisaation ydinprosessit

Kaikkien yritysten toimintaa, niin teollisuudessa kuin palvelualallakin, voidaan kuvata prosesseina. Tällainen oletus vallitsee ajatuksen taustalla, jonka mukaan työprosessien kehittämisellä on olennainen vaikutus työn jatkuvaan laadun, tuottavuuden ja kannattavuuden parantamiseen. Prosessilla tarkoitetaan eri toiminnoista koostuvaa toimintoketjua. (Sarala & Sarala 1999, 115) Asiantuntijaorganisaation ydinprosessin muodostavat tiedon hankinta, jalostaminen ja siirtäminen. Sydänmaanlakka (2007, 179 – 180) ehdottaa prosessijohtamista yhdeksi näkökulmaksi tiedon keräämiseen, varastointiin ja jakeluun. Prosessijohtaminen on yksi tiedon johtamisen lähtökohta, jossa määritellään yrityksen ydin- ja tukiprosessit. Tavoitteena on yrityksen toiminnan kuvaaminen asiakkaalle lisäarvoa tuottavina prosesseina ja keskeistä on jatkuva prosessien kehittämisen näkökulma.

Asiantuntijat itse näkevät, että erilaiset toimintaperiaatteet ovat heidän prosessejaan ja että niitä kehittämällä voidaan parantaa tuottavuutta: *”Toimintaperiaatteet on muuten varmaan nämä prosessit meillä. Ja sitten tämmösiä, että tehdään näin, siis automatisointi tarkoittaa sitä, että pyritään usein toistuvia töitä tehdä rutiineiksi. Niissä on se jokin paras tapa tehdä asioita, tehdään näin ja tehdään näin ja tehdään näin se asia ja sitä kautta se tuottavuus nousee.”*

Ydinprosessin lisäksi organisaatiossa on usein erilaisia tukitoimintoja, kuten markkinointiprosessi, hallinto – ja talousprosessit sekä tekninen tuki. Tässä tutkimuksessa keskitytään vain ydinprosessin tarkasteluun. Sarala & Saralan (1999, 115) teoksessa esitetään seuraavat prosesseille olennaiset piirteet:

- 1) Prosessilla on aina asiakas, jonka näkökulmasta sitä tulisi tarkastella.
- 2) Prosessit ovat yleensä riippumattomia organisaatorakenteista.
- 3) Prosessien suorituskykyä tulee arvioida aina asiakkaan näkökulmasta.

Määritelmän mukaan asiakas voi olla joko organisaation sisäinen tai ulkopuolinen taho. Asiantuntijayrityksen ydinprosessin asiakas on organisaation ulkopuolinen taho, joka

arvioi suorituskykyä saamansa laatukokemuksen mukaan. Täten prosessin vaatimuksetkin ovat yrityksen ulkopuolelta lähtöisin. Vaatimukset koostuvat asiakkaan tarpeista, jota vastaavaksi prosessi tulee muokata.

Myös haastattelussa kävi ilmi, että asiantuntijat kokevat, että he eivät useinkaan pysty vaikuttamaan täysin prosessin kulkuun, koska suurin osa haasteista tulee asiakkaan puolelta. Tämä on yksi asia, jossa asiantuntijaorganisaatio eroaa perinteisestä teollisuudesta. Tarpeet tulevat asiakkaalta ja niiden ennakoiminen koetaan vaikeaksi.

”Jos puhutaan teollisuudesta ja että prosessia kehitetään ja tehdään vaikka joku ruuvi nopeammin ja paremmin ja halvemmalla ja sitä kehitetään vuosikausia, että siitä tuleekin joku superruuvi. Mutta meillä se työ, se on sitä kanssakäymistä sen asiakkaan kanssa ja mä en voi tänään vaikuttaa siihen minkälainen huomina työpäivä on, kun se asiakas saattaa vaikuttaa siihen niin paljon. Se saattaa yhtäkkiä sanoa, että nyt me tarvitaan huomenna toi palvelu teiltä tai toi materiaali, mitä hän ei vielä eilen tiennyt, että hän tarvitsee, koska me ei pystytäkään vaikuttamaan hänen tällaiseen järjestelmälliseen ajattelutapaan, mitä meillä itsellämme olisi hyvä organisointikyky. Niin se ei ole välttämättä meidän asiakkaalla.”

Asiantuntijat kokevat, että haasteet prosessin kehittämiseksi tulevat asiakkaalta, mutta niihin pystytään vastaamaan kehittämällä omat prosessit mahdollisimman toimiviksi. Lisäksi mitä enemmän yrityksessä on kehitetty säännönmukaisia toimintatapoja, niin sitä ketterämpi yritys on suhteessa asiakkaaseen. *”Tietty omalta puolelta pitää ajatella taas sisäiset prosessit ja omat työntekijät. Se tietty, että heidät on ohjeistettu, perehdytetty ja koulutettu niin, että me ollaan samassa linjassa. Ja tietty se, että meidän pitää joustaa ja muokkautua just sitten niitten asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Jos ne ei olisi kunnossa ne sisäiset prosessit, niin sitten se olisi vielä heikompi yhtälö ja haastavampi yhtälö. Varsinkin jos sieltä tulee paljon niitä muuttuvia tekijöitä asiakkaan puolelta.”*

Prosessien kehittämisen tarkoitus voi olla (a) jo olemassa olevien prosessien parantaminen, (b) prosessissa olevien virheiden vähentäminen tai (c) uusien prosessien luominen (Sarala & Sarala 1999, 117). Jotta prosesseja voidaan muokata, tulee ensiksi selvittää, minkälaisista toiminnoista ne koostuvat ja miten toiminnot on organisoitu.

Asiantuntijaorganisaation ydinprosessin toiminnot voidaan järjestää erilaisilla tavoilla. Näitä tapoja voivat olla muun muassa seuraavat: tiimityön tekeminen, sähköisen tietojärjestelmän hyväksikäyttö sekä erilaiset allianssit asiakkaiden ja muiden alalla toimivien yksilöiden kanssa.

Prosessissa esiintyvien virheiden vähentämiseen voidaan soveltaa laatuajattelun näkemyksiä. Laadunhallinnalla voidaan vähentää virheistä johtuvia laatukskustannuksia, joka johtaa tehokkaampien prosessien kautta parantuneeseen tuottavuuteen. Prosessien kehittäminen voi tapahtua useammalla eri tavalla. (Sarala & Sarala 1999, 117 – 122) Tässä työssä lähdetään liikkeelle ajatuksesta, että prosessien kehittäminen on jatkuvaa, työn tekemisen yhteydessä tapahtuvaa toiminnan parantamista eikä vaadi erillistä prosessien kehittämisohjelmaa.

Prosesseja uudistamalla voidaan vaikuttaa myönteisesti tuottavuuteen. Prosessien uudistaminen parantaa tehokkuutta ja sitä kautta tuottavuutta, mikäli samaan aikaan yritys ei kohtaa laskua kyseisen toiminnon jollain toisella ulottuvuudella. Tilannetta havainnollistaa hyvin seuraava lentokoneeseen liittyvä esimerkki: lentokone ei pysty lisäämään vauhtia mikäli se samaan aikaan menettää korkeutta. (Stewart 1997, 120)

Teollisuudessa syntyneet prosessien kehittämisen opit ovat sovellettavissa myös tietointensiivisille aloille hieman muunnelluin käsittein. Tuotteella tarkoitetaan jotakin asiakkaalle koottua päätöstä tai dataa, tuotevirta on informaatiovirtaa, raaka-aineita ovat data ja jäsennelly tieto, käyttöpääomaa (eli laitteita) ovat informaatio ja jalostettu tieto sekä kyky työstää tietoa. Väärinkäsitykset, puutteet, virheelliset päätökset sekä turha odottelu voivat olla toimintoprosesseihin liittyviä ”sudenkuoppia”. (Sarala & Sarala 1999, 120 – 121)

Asiantuntijatyöhön ja tietopääoman käyttöön liittyvää työprosessia on hyvin vaikeaa mallintaa ja sen tehokkuuden selvittäminen ei olekaan välttämättä edes kovin mielekästä. Asiantuntijatyössä ongelmien ratkaiseminen voi tapahtua monella eri tavalla tilanteesta riippuen. Sen sijaan, että yritetään mallintaa tietopääoman käytön työprosessia, voisi olla mielekkäämpää tarkastella organisaation kannalta tärkeitä menestystekijöitä kuten osaamisen kehittämistä, osaamis- ja yhteistyöverkoston

luomista ja tiedonkulkua. Näihin menestystekijöihin panostamalla uskotaan myös toiminnan olevan tehokasta. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 51 – 52)

”Se on ehkä toi tiedonkulku, minkä voi mallintaa, että miten sen pitäisi mennä. Miten meidän pitäisi toimia, että se menisi oikein ja hyvin niin sanotusti ja tehokkaasti. Ja kaikki pystyy sitten antamaan parasta osaamistaan. Jos siinä hirveästi kompuroi tuossa tiedonkulussa, niin sitä joudutaan koko ajan korjaamaan, että ei se mennytkään näin vaan se menee näin. Tähän järjestäytymiseen menee hirveästi aikaa.”

4.2 Tiedon hankinta, jalostaminen ja välittäminen osana prosesseja

Tietointensiivisellä alalla toimivan yrityksen ydinprosessin tarkoitus on synnyttää asiakkaalle uutta tietoa. Uuden tiedon luomisessa käytettävät resurssit (siis ollen tieto) voidaan hankkia eri lähteistä. Lähteenä voivat olla yrityksen sisällä tapahtuvat oppimisprosessit toisin sanoen yrityksessä jo olemassa oleva tieto sekä yrityksen ulkopuoliset tiedonhankinnan prosessit, jotka perustuvat pääasiassa tiedonsiirtoon.

Tiedon jalostamisella, jossa on erotettavissa kaksi eri tapaa, luodaan asiakkaalle uutta tietoa. Vaihtoehtoiset tavat jalostaa tietoa ovat:

- 1) Pelkän olemassa olevan tiedon hyödyntäminen jatkuvan oppimisprosessin avulla. Tärkeitä tekijöitä tässä prosessissa ovat tietovarannon monistaminen, jalostaminen, yhdistäminen ja uusien synergiaetujen tunnistaminen.
- 2) Organisaation olemassa olevan tiedon ja ulkopuolelta hankittavan tiedon yhdistäminen. Ulkopuolinen tieto voi olla yleistä tietoa tai verkostoratkaisuin hankittua tietoa alan muilta osaajilta. (Stähle ym. 2002, 66 – 68)

Uran alussa oppiminen on usein ulkoapäin hankitun tiedon varassa, koska kokemusta ja aiempaa tietoa ei ole kerinnyt vielä kertyä. *”Itse on ollut käynnistämässä yritystoimintaa. Alussa ei pysty noita omia oppimisprosesseja business mielessä hyödyntämään, kun ei ole kokemusta. Mutta sitä mukaan kun kokemusta karttuu, niin sitten pystyy niitä sisäisiä oppimisprosesseja paremmin hyödyntämään siinä busineksessa.”*

Tieto on asiantuntijaorganisaation ensisijainen panos/tuotos ja tieto on myös yrityksen ydinkyvykkyyksien lähde. Tietojohtamisen (englanniksi Knowledge Management) ajatuksen mukaan uuden tiedon luominen on tässä prosessin ensimmäinen askel. Uuden tiedon luomista voi tapahtua joko yrityksen sisällä oppimisena, tutkimuksen ja kehityksen tuloksena, kokemuksen kautta tai tekemällä oppimisella, tai yrityksen ulkopuolelta saatu uusi tieto omaksutaan kanssakäymisessä asiakkaiden, toimittajien ja kilpailijoiden kanssa. (Shih, Chang & Lin 2010, 78 - 79)

Dynaamisen kyvykkyyden teorian mukaan organisaatiot koostuvat ensisijaisesti tietovarannosta, rutiineista ja kyvykkyyksistä. Siten kilpailuetu perustuu jatkuvaan oppimiseen ja ulkopuolelta saadun tiedon omaksumiseen, yhdistämiseen ja innovatiiviseen käyttöön. (Ståhle ym. 2002, 71)

Shih ym. (2010) on tutkinut tiedon luomisen ja tietopääoman välistä suhdetta pankkialalla. Tutkimuksessa tiedon luominen pohjautuu Marr ym. (2003) malliin, jossa tiedon luomista on kolmea eri lajia: autopoettinen, kognitiivinen ja konnektiivinen. Tutkimuksen mukaan tiedon luomisella on positiivinen ja suora vaikutus inhimilliseen pääomaan. Tiedon luomisen pankkialalla tulisi perustua tiedon vaihtoon ja jakamiseen.

Organisaatiossa on kahdenlaista tietoa, joiden ilmenemismuodot vaikuttavat paljon tiedon siirrettävyyteen. Ståhle ym. (2002, 61 – 62) käyttävät käsitteitä hiljainen ja kodifioitu tieto. Hiljainen tieto on vaikeasti siirrettävää, kun kodifioitu tieto taas on helposti siirrettävissä yksilöltä toiselle. Nonaka ja Takeuchi käyttävät samasta jaottelusta käsitteitä piilevä (tacit) ja havaittava (explicit) tieto. Piilevän tiedon siirtämisen vaikeus johtuu siitä, että sitä ei ole dokumentoitu ja sen dokumentoiminen on vaikeaa. Havaittava tieto taas voi olla dokumentoituna paperilla tai sähköisesti tallennettuna tietovarastossa. (Sydänmaanlakka 2007, 192)

Sveiby (2001, 348 – 352) on luonut yhdeksän tiedonsiirtostrategian mallin, jonka avulla luodaan arvoa yrityksessä. Suurimmassa osassa yrityksiä voidaan todeta olevan käytössä nämä yhdeksän tiedonsiirtotapaa. Näiden tiedonsiirtomenetelmien avulla voidaan parantaa yksilöiden kyvykkyyttä sekä yrityksen sisällä että ulkopuolella. Sveibyn mallin mukaan tiedonsiirtoa tapahtuu:

- 1) yksilöiden välillä,
- 2) yksilöiltä ulkoisiin rakenteisiin,
- 3) ulkoisista rakenteista yksilöille,
- 4) yksilön kyvykkyyksistä sisäisiin rakenteisiin,
- 5) sisäisistä rakenteista yksilön kyvykkyyksiin,
- 6) ulkoisten rakenteiden välillä,
- 7) ulkoisista rakenteista sisäisiin rakenteisiin,
- 8) sisäisistä rakenteista ulkoisiin rakenteisiin,
- 9) sisäisten rakenteiden välillä.

Yksilöiden välillä tapahtuvalla tiedonsiirrolla (kohta 1) tarkoitetaan sitä, kuinka tehokasta työntekijöiden välinen vuorovaikutus organisaation sisällä on. Siinä kysymys on yksilöiden välisestä luottamuksesta ja halusta jakaa omaa osaamistaan/tietoaan muiden kanssa. Tätä voidaan kehittää luomalla toimintoja, jotka parantavat yksilöiden välistä luottamusta, mahdollistamalla tiimityöskentely, työnkierrolla ja mestari-oppipoika mallilla.

Nonakan ja Takeuchin (1997) mallin mukaan tiedon vaihtoa tarvitaan uuden tiedon luonnissa. Mallin mukaisessa tiedonvaihto prosessissa on neljä eri tapaa välittää tietoa: sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Tässä mallissa yllä esitetystä yksilöiden välillä tapahtuvasta piilevän tiedon vaihdosta käytetään käsitettä *sosialisaatio*. Sosialisatio nojaa perinteiseen mestari-oppipoika asetelmaan, jossa oppiminen tapahtuu ohjeita noudattamalla ja matkimalla. Tietojen ja taitojen lisäksi siinä siirtyy organisaation toimintamalleja, arvoja ja käytäntöjä. Yksilön sisäistäessä asiat hän pystyy itse muokkaamaan ja täydentämään opittua. (Sydänmaanlakka 2007, 192 – 193)

Tiedonsiirto yksilöiltä ulkoisiin rakenteisiin ja päinvastoin (mallin kohdat 2 ja 3). Yritykset voivat tiedonsiirron avulla lisätä asiakkaiden kompetenssia muun muassa tarjoamalla tuotteisiin liittyvää opastusta. Vastavuoroisesti organisaatiot voivat oppia paljon asiakkaiden antaman palautteen kautta; uusia ideoita, kokemuksia ja teknistä tietoa. Tämän tiedonsiirtokanavan parantamisessa auttavat sellaiset toiminnot, jotka auttavat luomaan ja ylläpitämään hyviä vuorovaikutussuhteita asiakkaiden ja muiden yhteistyöelinten kanssa. (Sveiby 2001, 350)

”Se nimenomaan on niin, että asiakkaat täytyy yhdistää siihen oppimisprosessiin, että eihän se muuten toimi se koko kuvio. Ja meidän työhän on isolta osin asiakkaiden kouluttamista ja en tarkoita koulutusta sen sanan varsinaisessa merkityksessä, vaan sitä että jos tehdään yhdessä projekti, niin me koulutetaan asiakasta tekemään sitä projektia myös. Ja sitten myynnissä tärkeä tehtävä on kouluttaa asiakas ostamaan, opettaa ostamaan.”

Tiedonsiirto kyvykkyyksistä sisäisiin rakenteisiin ja päinvastoin (mallin kohdat 4 ja 5). Kyse on siitä, kuinka kyvykkyyksissä ilmenevä hiljainen tieto kyetään siirtämään yksilöiltä organisaation sisäisiksi rakenteiksi eli organisaation tietokantoihin. Tietokantojen kautta osaamisen välittäminen koko organisaatiolle on helpompaa ja tehokkaampaa. Tietokantojen hyödyntäminen tulee tehdä mahdolliseksi muille yksilöille siten, että he pystyvät kehittämään omaa kyvykkyyttään sen avulla. Mikäli näin ei ole, on tietokantaan investointi turhaa, koska sillä ei ole käyttäjääkään. (Sveiby 2001, 350 – 351)

Organisaation näkökulmasta katsottuna piilevä tieto tulisi muuttaa mahdollisimman paljon havaittavaksi tiedoksi, koska tällöin se on enemmän organisaation omaisuutta eikä lähde pois työntekijöiden irtisanoutuessa. Tällöin organisaation kilpailukyky ei ole niin paljon riippuvainen yksilöllisistä työntekijöistä ja yrityksen kilpailukyky voidaan varmentaa myös tulevaisuudessa. Nonakan ja Takeuchin mallissa piilevän tiedon (kyvykkyyksien) muuntamisesta havaittavaksi, käytetään käsitettä *ulkoistaminen*. Sillä tarkoitetaan sitä, että yksilöiden omaava hiljainen tieto muutetaan näkyväksi ja siten helpommin siirrettäväksi kuvaamalla se mahdollisimman konkreettisesti. Ulkoistamisen tärkein merkitys on, että se mahdollistaa tiedon tehokkaamman jakamisen. Ulkoistamisen vastakohta on *sisäistäminen*, jolla tarkoitetaan havaittavan tiedon muuntumista yksilön piileväksi tiedoksi. Yksilön ymmärtäessä ja sisäistäessä tiedon se alkaa ohjata toimintaa tiedostamattomalla tasolla. Sisäistämisen prosessi johtaa yksilön uudistumiseen ja sitä kautta koko organisaation uudistumiseen. (Sydänmaanlakka 2007, 192 – 197) Sisäistämisessä tieto muuttuu myös vaikeammin kopioitavaksi eli se muunnetaan *suojattavaksi* rutiineiksi ja kyvykkyyksiksi (Ståhle ym. 2002, 68).

Vaikka hiljaisen tiedon havittelu on järkevää sen antaman kilpailuedun vuoksi, liittyy siihen myös riskinsä. Kuten jo edellä todettiin hiljaisen tiedon olemassaolon suurin riskitekijä on työntekijän irtisanoutuminen. Stewartin (1997, 100 – 106) mukaan osaavien työntekijöiden lojaalius työnantajiaan kohtaan on laskenut ja kaikista arvokkaimmat kyvykkyydet ovatkin niitä, jotka pystyvät parhaiten myös vaihtamaan työpaikkaa. Työntekijät saadaan pysymään organisaation palveluksessa niin kauan kuin heille pystytään tarjoamaan tarvittavat resurssit ja mielenkiintoisia projekteja, joiden parissa työskennellä. Vaihtoehtoinen tai rinnakkainen tapa saada työntekijät omistautumaan organisaatioon on tarjota heille rahallisia kannusteita esimerkiksi optioiden muodossa.

Haastatteluun osallistuneet asiantuntijat kokivat, että yksittäisen asiantuntijan arvokkuus liittyy enemmänkin siihen, että asiakkaat haluavat tehdä töitä sellaisen henkilön kanssa, johon he voivat luottaa ja johon on jo aiemmin rakennettu toimiva suhde. Tietoa voidaan aina siirtää henkilöltä toisella, mutta asiakkaan kanssa jo luotoa suhdetta on hyvin vaikea siirtää.

”Kuinka suuri merkitys yksittäisellä asiantuntijalla on? Nähdäänkö se niin, että ne ovat korvaamattomia tai todella arvokkaita yritykselle? Vai voidaanko sanoa, että heillä ei ole enää niin paljon arvoa? Kirjallisuus korostaa paljon sitä, että tällaisella alalla yksittäiset asiantuntijat ovat todella arvokkaita.

Meidän business on semmoista (viittaa edellä olevaan haastattelijan kysymykseen), että kun tehdään puhdasveristä konsultointia. Ja se tulee siitä, että asiakkaat tykkää tehdä hommia tuntemiensa ihmisten kanssa, joihin he voivat luottaa. Ja sitä suhdetta on ihan hirveän vaikea siirtää. Se on jotenkin niin inhimillistä. Ja se on meidän alan akilleen kantapää, joka myös näkyy siinä, että yrityskokoina tämä on hyvin polarisoitunut ala. Asiakassuhde on samalla ihmisten välinen suhde.”

Kodifioidun tiedon olemassaoloon liittyy myös sen helpon kopioitavuuden ja siirrettävyyden vuoksi alhaiset rajakustannukset, joka tarkoittaa sitä, että lisäyksikön tuottaminen on halvempaa ja joissain tapauksissa sen hinta saattaa lähestyä jopa nollaa. Suuria määriä tuotettaessa yksikkökustannukset alenevat kiinteiden kustannusten jakautuessa suuremmalle yksikkömäärälle. (Ståhle ym. 2002, 62)

Tiedonsiirto ulkoisten rakenteiden välillä (mallin kohta 6) liittyy asiakkaiden välillä tapahtuvaan kokemusten vaihtoon organisaation palveluista. Tähän tiedonsiirtoon voidaan vaikuttaa luomalla asiakkaista yhteistyökumppaneita ja perustamalla alliansseja heidän kanssaan. Tiedonsiirtoon vaikuttaa positiivisesti myös imagon parantaminen ja panostaminen palvelun laatuun. (Sveiby 2001, 351) Teknologian kehittymisen myötä asiakkaiden tietomäärä organisaatioista on kasvanut ja sen takia heillä on nykyään enemmän valtaa valita palveluntarjoajien välillä. Tiedon etsiminen esimerkiksi Internetistä on nopea ja edullinen tapa kerätä informaatiota. Asiakkaiden on mahdollista kääntää oppimansa asiat neuvotteluvaltiksi itselleen. Organisaatioiden mahdollisuudet kosiskella asiakasta ovat siten vähentyneet ja parempi keino olisikin yhdistää voimavarat asiakkaan kanssa yhteistyöprojekteiksi. (Stewart 2001, 194)

Tiedonsiirto ulkoisista rakenteista sisäisiin ja päinvastoin (kohdat 7 ja 8). Kyse on siitä, kuinka asiakkailta oppiminen voidaan hyödyntää oman organisaation toiminnassa. Tiedonsiirron välineenä voi toimia esimerkiksi allianssien luominen, jotka kehittävät ideoita uusista tuotteista. Toisaalta organisaation tulisi parantaa prosessejaan niin, että he pystyvät tehokkaasti palvelemaan asiakkaita. Esimerkiksi ekstranettien luominen, tuotteiden jäljitys ja asiakkaita auttavien tukipisteiden luonti.

Tiedonsiirto sisäisten rakenteiden välillä (kohta 9). Sisäinen rakenne on yritystä tukeva selkäranka ja sen toiminnan varmistamiseksi yrityksen prosessit, tietokannat ja palvelut tulisi integroida tehokkaalla tavalla yhteen. (Sveiby 2001, 352) Sisäisten rakenteiden välillä tapahtuvassa tiedonsiirrossa on kyse kodifioitujen tietokantojen *yhdistämisestä*, johon muun muassa tietotekniikka tarjoaa tehokkaita välineitä (Stähle ym. 2002, 68). Nonakan ja Takeuchin mallissa käytetään myös termiä yhdistäminen, jonka tarkoitus on laajempien kokonaisuuksien luominen. Yhdistämisellä voidaan tarkoittaa myös tiedon jalostamista. (Sydänmaanlakka 2007, 194)

Tutkimusten perusteella eri organisaatioissa voitiin parantaa tuottavuutta muokkaamalla prosessit sellaisiksi, että ne kasvattavat tiedonsiirron nopeutta. Keinot voivat olla erilaisia yrityksen toimintatavat huomioiden, toiset tukeutuivat sähköiseen tiedonkulkujärjestelmään ja toiset panostivat sosiaaliseen kanssakäymiseen. Prosessit voivat olla sähköiseen muotoon rakennettu tietoverkko tiedon siirtymistä varten tai

sosiaalisessa muodossa tapahtuva parhaiden käytäntöjen selvittäminen ja jakaminen. Sosiaalisessa muodossa tapahtuvan tiedonsiirron on todettu olevan tehokkuudeltaan yhtä tehokas kuin nopeasti sähköisessä tietoverkostossa liikkuva tietokin. (Stewart 1997, 119 – 122)

Asiantuntijat itse kokevat, että sähköisellä tiedonsiirrolla olisi saavutettavissa tehokkaampaa tiedonsiirtoa: *”Eli te näkisitte enemmän, että tämä sähköinen tiedonsiirto ja sosiaalinen media on se väline, joka tehostaa sekä yrityksen sisäistä tiedonsiirtoa että ulkoista; yrityksestä asiakkaalle ja sitten toisinpäin asiakkaalta yritykselle? Kyllä. Ja se tehostuminen tulee siitä matkustusajan vähenemisestä.”*

4.3 Tietojohtamisen ja oppimisen merkitys tuottavuudelle

Resurssiperusteinen teoria ja tietoperusteinen teoria rakentuvat ajatukselle, että ainoa lähde yrityksen kestäväälle kilpailuedulle markkinoilla, on sen kyky luoda, käyttää ja hyötyä sen omaamasta tiedosta ja osaamisesta oppimisen kautta. Tietopääoma ja sen johtaminen (englanniksi Intellectual capital ja knowledge management) ovat elintärkeitä yrityksen kilpailukyvyn rakentamiselle ja suorituskyvyille. Tietojohtamista tarvitaan tietopääoman kokoamisessa ja kyvyssä reagoida muuttuvilla markkinoilla, mutta toisaalta tietojohtaminen ja tietopääoma vaikuttavat toinen toisiinsa ja niiden välinen toimiva suhde on tärkeä tekijä yrityksen tuottavuudelle (Seleim & Khalil 2011, 587)

Tietojohtamisen voidaan katsoa koostuvan myös erilaisista prosesseista riippuen siitä, kenen määritelmää halutaan käyttää. Kirjallisuudesta on löydettävissä huomattava määrä erilaisia määritelmiä tietojohtamiselle ja alla esimerkkinä Seleim & Khalilin (2011, 588 - 589) esittämä malli tietojohtamisen sisältämistä prosesseista:

- 1) tiedon hankinta (KA = Knowledge acquisition),
- 2) tiedon luonti (KC = Knowledge creation),
- 3) tiedon dokumentointi (KD = Knowledge documentation),
- 4) tiedon siirtäminen (KT = Knowledge transfer) ja
- 5) tiedon soveltaminen (KAP = Knowledge application).

Tehokas tietojohdaminen vaatii sen sisältävien prosessien välisten suhteiden ymmärtämistä, mutta myös eri prosessien suhteen ymmärtämistä tietopääomaan nähden.

Stewartin (1997, 118 – 119) mukaan rakennepääoman selkeä johtaminen voi kasvattaa tuottavuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että pitää oppia hallitsemaan tiedon toimintaperiaatteet samalla tavalla, kuin teollisuudessa on opittu tuotantotekniikka.

Organisatorinen oppiminen osana tietopääoman johtamista heijastaa johdon ponnistuksia johtaa tietoa ja varmistaa, että tietopääomaa jatkuvasti kehitetään, kerätään ja hyödynnetään. Tietojohdamisella ja organisaation oppimisella on myös keskeinen rooli organisaation kyvykkyyksien luomisessa. (Seleim & Khalil 2011, 591 - 592)

Seleimin ja Khalilin (2011) tekemä tutkimus Egyptiläisten ohjelmistoyritysten piirissä osoittaa, että tietojohdamisen prosesseilla on osittainen, merkittävä vaikutus tietopääomaan ja päinvastoin, tietopääomalla osittainen vaikutus tietojohdamisen prosesseihin. Tiedon hankinnalla, luonnilla, dokumentoinnilla ja soveltamisella on merkittävä positiivinen vaikutus rakennepääomaan. Tiedon soveltamisella on myös merkittävä positiivinen vaikutus inhimilliseen pääomaan ja suhdepääomaan sekä tiedon siirtämisellä on merkittävä positiivinen vaikutus suhdepääomaan. Vastaavasti taas inhimillisellä pääomalla on merkittävä positiivinen vaikutus tiedon hankintaan ja siirtämiseen, rakennepääomalla tiedon dokumentointiin ja siirtämiseen ja suhdepääomalla tiedon siirtämiseen. Ainoastaan tiedon dokumentoinnilla ja rakennepääomalla sekä tiedon siirtämisellä ja suhdepääomalla näyttäisi olevan kaksisuuntainen vaikutus. (Seleim & Khalil 2011, 599 - 602)

5 YRITYKSEN SOSIAALISET VERKOSTOT

5.1 Sosiaalisten verkostojen merkitys tiedon vaihdossa

Organisaatio, joka määrittellään tietoa luovaksi järjestelmäksi, on sosiaalisen vuorovaikutuksen tulosta. Monet tutkijat ovat korostaneet suhdepääoman asemaa avaintekijänä tiedon luomisessa, kuten esimerkiksi Nahapiet & Ghoshal 1998 sekä Subramaniam ja Youndt 2005. Se muun muassa tehostaa laadukasta tiimityötä ja informaation vaihtoa tiimin jäsenten kesken. Myös Huangin ja Wun (2010) tekemä tutkimus osoittaa, että suhdepääoma on avaintekijä tiedon luomisessa ja että, tiedon luominen on inhimillinen toiminto. Tämä argumentti antaa tukea inhimillisen pääoman tärkeydelle suhdepääoman rinnalla. Dynaamisen tietopääoman näkemys korostaa sosiaalisen ympäristön merkitystä tiedon vaihdossa ja luomisessa, joka on olennainen seikka myös yrityksen uudistumiskyvyn kannalta. Vaikka tiedon vaihto tapahtuu sosiaalisessa ympäristössä, voidaan siinä hyödyntää myös teknologiaa. Tietopääoman käytön ja lisäämisen kannalta kommunikaatio ja vuorovaikutus ovat välttämättömiä elementtejä. Tietointensiivisessä organisaatiossa kyse on koko ajan tapahtuvasta tiedon vaihdosta eli tietovirroista. Tiedon avulla tapahtuva arvonaluonti on tuottavaa vain liikkeessaan. Arvonluontiprosessin kannalta on tärkeää se, että tiedolla tehdään jotain: sitä käsitellään, annetaan uusia merkityksiä, sovelletaan tai luodaan uusia vaihtoehtoja. (Stähle ym. 2002, 89)

Uuden tiedon hankinta voi olla yksilöllistä opiskelua, joka tapahtuu kursseille osallistumisena, kirjojen lukemisena tai Internetin välityksellä (Sydänmaanlakka 2007, 183). Eräs paikka, jossa hankittu tieto liikkuu ovat tiimit ja tiimiverkostot. Tiimit ovat yrityksessä tapahtuvan oppimisen ja tiedon jakamisen perusyksikkö, jonka toiminnan onnistuminen kertoo yleensä siitä, että tiedon jakaminen onnistuu myös koko organisaatiossa. (Sydänmaanlakka 2007, 177 – 180) Tiimit ovat yrityksen sisällä tapahtuvaa tiedon vaihtoa työntekijältä toiselle.

Nahapiet & Ghoshal (1998, 244) korostaa, että sosiaalinen pääoma on vuorovaikutussuhteessa olevien yksilöiden yhdessä omistamaa ja kenelläkään toisella ei voi olla tätä poissulkevaa omistusoikeutta. Tämä eroaa suuresti muista pääomista. Ja

vaikka sosiaalisella pääomalla on arvoa sitä käytettäessä, niin sitä ei pystytä kauppaamaan muille helposti. Toisin sanoen jo luodun vuorovaikutussuhteen siirtäminen yhdeltä yksilöltä toiselle ei ole mahdollista.

Haastatteluun osallistuneet asiantuntijat kokivat, että tiedon jalostamisen näkökulmasta ajateltuna he eivät voisi kuvitella työskentelevänsä missään muualla kuin tiimissä ja että tiimien paras osa on se, että ne yhdistävät eri tehtävien asiantuntijoita. Yksittäisen henkilön ei kannata eikä pystykään tekemään kaikkea ja sitä varten ovat tiimit. Tiimin jäsenillä on yhteinen tavoite ja itse tiimi on se paikka, jossa sen jäsenet vaihtavat ajatuksia ja tietoa. Tiimin etu on siinä, että se tehostaa yksittäisen henkilön ajankäyttöä ja toisaalta tiimien avulla voidaan tarjota asiakkaalle laadukkaampaa palvelua, koska pystytään yhdistämään useamman henkilön kyvykkyys.

”Se (tiimi) tehostaa mun (yksittäisen henkilön) ajankäyttöä ja työtä. Mutta kyllä mä pystyisin varmaan sen saman homman tekemään, mutta pidemmällä ajalla. Se mahdollistaa eri juttuja, sä et ole sidottu siihen yhteen asiaan. Voi tehdä monia projekteja yhtä aikaa. Meillä se näkyy palvelun laadussa ihan selkeästi. Se on laadullisesti kuitenkin korkeatasoisempaa, koska se palvelu yhdistää usean ihmisen osaamista. Jolloin se voidaan ottaa laajemmalla skaalalla haltuun. Asiakas saa enemmän.”

IRL:n (Institute for Research and Learning) mukaan oppiminen on luonteeltaan sosiaalinen toiminto. Tiimien kokoonpano on kuitenkin johtajien kannalta haasteellinen tehtävä, koska kaikki tiimit eivät ole oppimisorientoituneita. Oppiminen ei tapahdu pelkästään keräämällä kasaan joukko ihmisiä, laittamalla heidät suljettuun huoneeseen ja tarjoamalla kupit kahvia. Oppimistiimit syntyvät jäsenten yhteisymmärryksen saattelemana, joita ajaa sekä sosiaalinen että professionaalinen kiinnostus toistensa luokse. Stewart (1997) kutsuu näitä ryhmiä harjoitusyhteisöiksi (englanniksi Communities of practice), joiden kaksi keskeisintä tehtävää on tiedon siirtäminen ja innovaatioiden synnyttäminen. Ryhmän jäsenillä on yhteinen hanke, joka sisältää oppimisaspektin, mutta ei kiinteää aikataulua. Ryhmän toiminta on vapaaehtoista ja jäsenet ovat pääasiassa vastuussa vain itselleen. (Stewart 1997, 95 – 98)

Tehokkaan tiimitoiminnan luominen on tärkeää, koska pääosa hankitusta tiedosta on organisaation työntekijöillä. Vain 10-30% tiedosta voidaan varastoida tietojärjestelmiin ja tietokantoihin. (Sydänmaanlakka 2007, 180) Tiimien olemassaolon tärkeys on nähtävissä ennenkaikkeaa tilanteissa, joissa työntekijä päättää irtisanoutua ja siirtyä toisen yrityksen palvelukseen. Ennen irtisanoutumistaan työntekijä on kuitenkin kerinnyt siirtämään ainakin osan osaamisestaan muille tiimin jäsenille. Tämä antaa organisaatiolle ainakin osaomistuksen tietoon, vaikka he eivät voi muutoin omistaa kyvykkyyksiä. Erityisesti tilanteissa, kun on kyse vapaamuotoisesta harjoitusyhteisöstä, niin työntekijä on usein irtisanoutumisen jälkeenkin yhteydessä tiimin jäsenten kanssa ja siirtää tietoa ainakin jollain tasolla. Tiedon siirrolla ei tässä kuitenkaan tarkoiteta yrityssalaisuuksia, vaan muita yksilön omaavia tietoja, joiden siirtämistä ja käyttämistä ei voida estää. (Stewart 1997, 102)

5.2 Tuottavuuden parantaminen asiakassuhteisiin ja laatuun panostamalla

Asiakassuhteiden luonteen muuttuessa organisaatioiden tulisi kääntää painopiste tuotteen myymisestä oppimiseen ja näin saada asiakkaiden valta omalle puolelleen. Yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus tulisi perustua yhteistyöhön, jossa luodaan arvoa kummallekin osapuolelle. Vastuu liiketapahtuman onnistumisesta on osaksi myös asiakkaalla. Asiakkaan tulee tarjota yritykselle tarvittavat tiedot, jotta se voi muokata palvelusta niin hyvän kuin mahdollista. Ilman näitä tietoja palvelun vaikutukset jäävät vajavaisiksi (vertaa lakimiehen ja asiakkaan välinen suhde: ilman asiakkaan antamia tietoja tapahtumien kulusta ei lakimies voi puolustaa päämiestään). (Dawson 2000, 171 - 173)

Asiantuntijoiden mukaan heidän työnsä eroaa perinteisestä teollisuuden prosessista siinä mielessä, että tietointensiivisellä alalla työtä ei voida tehdä ilman asiakkaan kanssa tapahtuvaa jatkuvaa vuorovaikutusta: *”Tässä me ainakin jotenkin poiketaan siitä teollisuudesta jos me palataan siihen ruuviin, niin kyllä me siellä yrityksessä se ruuvi pystytään tekemään ilman sitä asiakastakin, mutta meidän työtä ei ainakaan pysty tekemään ilman sitä asiakasta ja sitä keskinäistä vuorovaikutusta. Me ollaan riippuvaisia heistä ja he ovat riippuvaisia meistä koko sen prosessin tai projektin ajan.”*

Asiakkaan ja yrityksen välinen yhteistyö perustuu yhteistyössä tapahtuvaan oppimiseen kummaltakin taholta. Organisaatio ei voi tarjota asiakkaalle sitä, mitä se todella haluaa ellei se ole ensiksi oppinut tuntemaan asiakkaan perimmäisiä tarpeita. Asiakas auttaa yritystä kehittämään sen palvelun, jota he myyvät asiakkaalle. Toisaalta asiakas oppii organisaatiolta palvelun ostamisen myötä. (Stewart 2001, 194 – 196) Asiakkaan ja palvelun tarjoajan omaavat tiedot ovat luonteeltaan erilaisia, mikä juuri mahdollistaa arvon syntyminen yhteistyössä tapahtuvassa tiedon luomisessa. Palvelun tarjoajan antama panos perustuu prosessituntemukseen, jolla parhaiten pystytään tuottamaan tuotos. Asiakaan panos on tarkka toimialatuntemus ja kummatkin osapuolet tuovat yhteistyöhön oman luovuutensa. Parhaiten tällainen palvelun tuottamismalli soveltuu muun muassa mainonta-, muotoilu ja konsultointialoille. (Dawson 2000, 172 – 173)

Yhteistyöhön perustuvassa asiakas-myyjä suhteessa kummatkin osapuolet hyötyvät luodun tiedon tuottamasta arvosta (Dawson 2000, 171). Tuottajan ja ostajan lisäksi luodusta tiedosta saattavat hyötyä myös muut, koska tiedolla nähdään olevan niin sanottuja positiivisia ulkoisvaikutuksia. Uuden tiedon käytöstä on vaikeaa sulkea ketään pois. (Stähle ym. 2002, 60)

Industry and Science Canadan teettämän tutkimuksen mukaan yritykset käyttävät laadun ja tuottavuuden kehittämisessä kahta vallitsevaa tapaa. Ensimmäinen on tapa painottaa johtamisen, erityisesti laatujohtamisen, kehittämistä ja henkilöstön omien osallistumismahdollisuuksien lisäämistä. Toinen tapa keskittyy toimintaprosessien kehittämiseen asiakaskeskeisestä näkökulmasta käsin. (Sarala & Sarala 1999, 94 – 95)

Demingin ajatusten mukaan laadun kehittäminen lähtee prosessien kehittämisestä liikkeelle. Kyvykkäiden työntekijöiden hyödyntäminen on mahdollista vain oikein suunnitelluissa ja toteutetuissa toimintokejuissa. Pätevyyden kehittämiseen tähtäävän koulutuksen hyödyt ovat siten hyödynnettävissä vasta prosesseissa, jotka toimivat hyvin. Demingin mukaan johdon rooli on kaikista keskeisin laatuasioiden toimivuudessa. (Sarala & Sarala 1999, 100) Organisaatiolla on usein monia eri kanavia, joiden kautta he saavat palautetta asiakkailta palvelun laatua koskien. Tärkeintä näiden palautteiden vastaanotossa on saattaa ne yrityksessä kaikkien osapuolten tietoon, organisaation jokaisella tasolla. Prosessien kehittäminen ei ole muuten tehokkaalla

tavalla mahdollista, mikäli kehittämistä vaativat näkökohdat eivät ole selvillä. (Stewart 2001, 193)

Arvoketjun käsite on teollisen tuotannon piirissä alkunsa saanut määritelmä, jossa tuotteen nähdään synnyttävän arvoa ketjumaisesti valmistajalta tuotteen loppukäyttäjälle. Palveluiden piirissä ei puhuta arvoketjuista vaan arvoverkostoista. Organisaation ja asiakkaan välillä tapahtuvassa yhteistyössä siirtyy tietoa, joka toimii yrityksen arvonluonnin perustana. Tämä vuorovaikutus synnyttää arvoa sekä aineettomina resursseina, kuten tietoa, ideoita ja palautetta, sekä rahamääräisenä aineellisenä resurssina tuottojen kautta. (Sveiby 2001, 346 – 347)

Organisaation ja asiakkaan välille on rakentunut side, joka perustuu yhteisen oppimisen kautta tapahtuvaan yhteistyöhön. Tämä kiinteä yhteistyö ja side saa asiakkaan palaamaan organisaatioon yhä uudestaan ja uudestaan. (Stewart 1997, 5)

Arvoverkostossa tiedon arvo kasvaa joka kerta, kun se siirtyy käyttäjältä toiselle. Tiedon siirtyessä käyttäjältä toiselle, se ei häviä siltä henkilöltä, jolta tieto siirtyy ja se samalla kasvattaa vastaanottajan tietovarastoa. Tämä on täysin päinvastaista arvoketju ajatteluun nähden. (Sveiby 2001, 347) Fyysisen tuotteen tuotantoprosessissa resurssien, raaka-aineiden, käytön jälkeen niiden arvo raaka-ainevarastossa on nolla. Tiedon ollessa raaka-aineena, sen arvo käytön jälkeen on varastossa (ihmisen mielessä) sama tai suurempi, kuin ennen käyttöä. Avaintekijä arvoverkostossa tapahtuvassa arvon luomisessa on, kuinka tehokasta kommunikaatio ja tiedon muuntaminen on sekä, kuinka organisaatio pystyy käyttämään vipuvaikutusta hyväkseen luodessaan arvoa yritykselle (Sveiby 2001, 347).

6 KESKEISET TUTKIMUSTULOKSET

Asiantuntijaorganisaatiot ovat organisaatioita, joissa valtaosa tehdystä työstä on tiedon hankintaa, jalostamista ja siirtämistä. Asiakkaille tarjotaan puhtaasta tiedosta koostuvaa palvelua. Asiantuntijaorganisaatioita voidaan luokitella muun muassa niiden johtajan roolin mukaan, jolloin asiantuntijaorganisaation ihannemalli olisi niin kutsuttu ammattiorganisaatio, jossa yhdistetään luovuus, korkeatasoinen ongelmanratkaisu sekä yrityksen tietopääoman kasvu ja selviytyminen. Toinen tapa tarkastella asiantuntijaorganisaatioita on niiden rakenteen mukaan, jolloin projektiorganisaation käsite sopii parhaiten tähän käyttötarkoitukseen. Projektiorganisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, joka on rakenteeltaan joustava ja valta on siellä työskentelevillä asiantuntijoilla. Organisaatio rakentuu siellä työskentelevien asiantuntijoiden tietojen ja taitojen varaan. Yhteistä näille tarkastelutavoille on tietopääoman, tiedon ja osaamisen, keskeinen asema organisaatiossa.

Asiantuntijaorganisaation resurssit koostuvat tietopääomasta, joka on jaoteltu kolmeen osa-alueeseen; inhimillinen pääoma, rakenne pääoma (käytetään myös termiä sisäinen rakenne) sekä suhdetpääoma (käytetään myös termiä ulkoinen rakenne). Inhimillistä pääomaa ovat tieto ja osaaminen, rakennepääomaa ovat yrityksen prosessit ja suhdetpääomaa suhteet asiakkaisiin. Näiden kolmen osa-alueen ymmärtäminen on lähtökohdana asiantuntijaorganisaation ja sen tuottavuuden tarkastelemiselle. Nämä osa-alueet eivät ole toisistaan täysin irrallisia rakenteita vaan jatkuvan yrityksessä tapahtuvan vuorovaikutuksen yhteydessä muokkaantuvia resursseja.

Tuottavuustarkastelun lähtökohdaksi asiantuntijayrityksessä sopii tietoperusteinen teoria, joka rakentuu ajatukselle, että yrityksen resursseja ovat tieto ja osaaminen ja, että lisäarvon syntyminen yrityksessä perustuu tietämyksen hyödyntämiseen. Tuottavuus on moniselitteinen käsite ja se koostuu useasta eri komponentista, kuten suorituskyvystä, tehokkuudesta, kannattavuudesta, kilpailukyvystä ja laadusta, ja jokaisella komponentilla on joko suora tai välillinen yhteys tuottavuuteen. Tuottavuuteen voidaan vaikuttaa usean eri asian kautta ja myös jokaisella tietopääoman komponentilla on erilainen suhde ja vaikutus tuottavuuteen.

Tutkielman tärkein oivallus on siinä, että tietointensiivisen organisaation tärkein resurssi on sen prosessit. Raaka-aineiden ollessa tietoa ja kyvykkyksiä, arvon luominen on riippuvaista prosessien oikeanmukaisesta toteuttamisesta. Prosessien tehokas toteuttaminen vaatii organisaation tärkeimmän resurssin, tietopääoman, luonteen syvällistä ymmärtämistä. Kun tietopääoman luonne ymmärretään oikein, on tietointensiivisellä alalla mahdollista ainakin osin soveltaa teolliseen tuotantoon päteviä lainalaisuuksia. Nämä lainalaisuudet vaativat vain käsitteiden uudelleen nimeämistä.

Asiantuntijayrityksen ytimessä ovat yrityksessä työskentelevät asiantuntijat ja heidän omaamat tiedot ja kyvykkyys. Asiantuntijat luovat jatkuvan vuorovaikutusprosessien sekä kyvykkyuden hyödyntämisen kautta arvoa, joka kohdistuu kahteen eri suuntaan; yrityksestä ulospäin ja yrityksen sisälle. Yrityksen ja sen johtajien tehtäväksi jää sellaisten prosessien kehittäminen ja työvälineiden tarjoaminen, joka mahdollistaa mahdollisimman korkean tuottavuuden saavuttamisen. Yritysten tulee pystyä myös tarjoamaan henkilöstölleen mahdollisimman joustavat työehdot, jotta he pystyvät sitouttamaan yrityksensä tärkeimmän resurssin, asiantuntijat, itseensä. Yksittäisen asiantuntijan tärkeys ei ole ainoastaan siinä, että mitä tietoja tai kyvykkyksiä hän omaa vaan niissä sosiaalisissa suhteissa, jotka hän on luonut asiakkaan kanssa. Tietoa pystytään varastoimaan yritykseen, mutta näiden suhteiden siirtäminen edelleen on vaikeaa tai lähes mahdotonta.

Tutkimustulokset osoittavat, että prosessien kehittämisellä voidaan vaikuttaa laadun, tuottavuuden ja kannattavuuden paranemiseen ja että niiden kehittäminen on asiakaslähtöistä. Prosessien kehittämisen asiakaslähtöisyys koetaan asiantuntijoiden keskuudessa usein hankalaksi, koska asiakkaan tarpeita on vaikea ennakoida. Vaikka teollisuudessa kehittyneet prosessien kehittämisen opit ovatkin sovellettavissa asiantuntijaorganisaatiossa hieman muunnelluin käsittein, niin haasteena niiden kehittämiseksi tietointensiivisellä alalla on työprosessin vaikea mallintaminen. Asiantuntijoiden mukaan tiedonkulku on se osa, joka voidaan mallintaa ja sen tulisi toimia mahdollisimman mutkattomasti, jotta prosessit ovat tehokkaita.

Tietojohtaminen on yksi tapa hallita tiedonkulkua ja se on myös elintärkeää yrityksen kilpailukyvyyn rakentamiselle ja suorituskyvylle. Tietojohtamisessa prosessin

ensimmäinen askel on uuden tiedon luominen. Tietojohtamisella on myös merkittävä vaikutus tietopääomaan ja sen alaprosesseihin.

Jokaisella tietopääoman komponentilla on positiivinen ja merkittävä vaikutus tuottavuuteen. Lisäksi niiden keskinäisellä suhteella on vaikutusta siihen millainen yksittäisen komponentin vaikutus tuottavuuteen on. Suhdepääoman ja rakennepääoman keskinäisellä suhteella ei näyttäisi olevan vaikutusta tuottavuuteen, mutta mitä suurempi suhdepääoma yrityksessä on, sitä merkittävämpi on inhimillisen pääoman vaikutus tuottavuuteen. Suhdepääoma on kuitenkin kaikista vaikeinten kehitettävissä oleva osa-alue tietopääomasta.

Tiedolla on arvoa vain sen liikkussa käyttäjältä toiselle ja sen saadessa uusia merkityksiä. Kommunikaatio ja vuorovaikutus ovat tiedon liikkumisen kannalta välttämättömiä elementtejä. Tiimit ovat yksi tapa yrityksessä tapahtuvaan vuorovaikutukseen ja asiantuntijat kokevat, että tiedon jalostamisen näkökulmasta he eivät voisi kuvitella työskentelevänsä millään muulla tavalla. Tiimien merkitys tuottavuuteen on yksittäisen asiantuntijan ajankäytön tehostuminen ja lopputuotteen laadun paraneminen tiimin yhdistäessä useamman henkilön osaaminen. Tiedon arvo kasvaa aina, kun se siirretään käyttäjältä toiselle. Se kasvattaa vastaanottajan tietovarantoja, mutta ei häviä myöskään luovuttajalta. Keskeisintä on se, että prosessit muokataan sellaisiksi, että ne tukevat nopeaa tiedonsiirtoa, joka vastaavasti kasvattaa tuottavuutta. Tehokkaalla kommunikaatiolla ja tiedon muuntamisella luodaan yrityksessä arvoa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET

Asiantuntijaorganisaation tuottavuus on yhdistelmä tietoa ja kyvykkyyksiä, joiden käyttöä säädellään toimivilla ja tehokkailla prosesseilla. Tehokkaasti toimivilla ja nopeaa tiedonsiirtoa tukevilla prosesseilla kasvatetaan organisaation tuottavuutta. Asiantuntijaorganisaatiossa tuottavuus koostuu samoista komponenteista kuin missä tahansa muussa yrityksessä; tehokkuudesta, kannattavuudesta, kilpailukyvyistä, laadusta ja suorituskyvystä. Jokaisella komponentilla on vaikutusta toisiinsa ja niihin vaikuttamalla voidaan samalla vaikuttaa tuottavuuteen. Yhtä komponenttia parantamalla ei kuitenkaan välttämättä kasvateta tuottavuutta mikäli samaan aikaan koetaan laskua jonkin toisen komponentin suoriutumisen. Teollisuuden piirissä syntyneet tuottavuustarkastelun opit ovat siirrettävissä asiantuntijaorganisaatioon, kunhan muistetaan huomioida tietopääomalla toimivan organisaation erityispiirteet.

Asiantuntijaorganisaation tuottavuutta tulee arvioida tietopääoman osa-alueista, siis ollen inhimillinen pääoma, rakennepääoma ja suhdepääoma, käsin ja ymmärtää, että jokaisella näistä kolmesta komponentista on oma ja merkittävä vaikutus tuottavuuteen. Tämän lisäksi yrityksessä tulee arvioida eri komponenttien yhdistelmiä, koska niiden keskinäisellä suhteella on vaikutusta siihen, millainen yksittäisen komponentin vaikutus tuottavuuteen on. Inhimillisen pääoman kehittäminen yrityksessä on kaikista helpoin osa-alue, koska se sijaitsee lähimpänä organisaation ydintä. Vastaavasti suhdepääoma on vaikeinten kehitettävissä oleva alue sen sijaitessa kauimpana yrityksen ytimeen nähden. Asiantuntijaorganisaation prosessit ovat kuitenkin aina asiakaslähtöisiä ja niitä ei pystytä kehittämään ilman jatkuvaa vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Asiantuntijat ovat riippuvaisia asiakkaista ja päinvastoin koko prosessin ajan. Tästä johtuen vaikka suhdepääoma on vaikeinten kehitettävissä oleva alue, niin on se samalla myös vähintäänkin yhtä tärkeä kuin itse prosessien kehittäminen.

Tässä työssä ei ole käsitelty sitä, miten tuottavuutta tulisi mitata asiantuntijaorganisaatiossa ja se voisi olla yksi erittäin keskeinen ja mielenkiintoinen jatkotutkimusmahdollisuus laskentatoimen näkökulmasta. Tuottavuuden mittaamisessa

on kysymys panosten ja tuotosten määristä, joiden mittaaminen suoraan on usein hankalaa tekijöiden yhteismitallisuuden puutteesta johtuen. Mittaustilanteessa tekijät tulee yleensä muuttaa arvosuureiksi eli mittaamaan niitä rahana. Tuottavuudelle ei ole myöskään määritettävissä ohjearvoa, joka määrää hyvän tai huonon tuottavuuden tason yrityksessä. Tästä johtuen sen mittaaminen perustuukin yleensä muutosten toteamiseen ajan kuluessa. Toinen vaihtoehtoinen tapa arvioida yrityksen tuottavuuden tasoa, on verrata sitä saman toimialan vastaavanlaisten yritysten tasoon. (Näsi 1983, 6 – 7) Asiantuntijaorganisaatioissa yhteismitallistamisen vaikeuden lisäksi panosten ja tuotosten määrät sekä rahalliset arvot ovat vaikeasti arvioitavissa.

Sveibyn (2010, <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>) mukaan laskentamallit, joilla voidaan mitata aineettoman pääoman arvoa ovat jaettavissa vähintään neljään eri lähestymistapaan ja jokaisella tavalla on omat etunsa. Lähestymistavat ovat luokiteltavissa seuraavasti: suorat aineettoman pääoman metodit (Direct Intellectual Capital methods, DIC), markkina-arvo metodit (Market Capitalization Methods, MCM), pääoman tuottoaste metodit (Return on Assets methods, ROA) sekä tulokortti metodit (Scorecard Methods, SC). Mittauksessa käytettävä metodi tulisi valita sen käyttötarkoituksen, tilanteen ja käyttäjäkunnan mukaan. Sveibyn (2010) tutkimuksen mukaan aineettoman pääoman mittaamista varten on kehitetty eniten scorecard -metodeja. Tämän tutkimuksen aikana kirjallisuudessa esiin tulleita malleja ovat muun muassa Levinin (2001) kehittämä *Value Chain Scoreboard* teoksessa *Management, measurement and reporting*, Stewartin (1997) kehittämä *Calculated Intangible Value* teoksessa *Intellectual capital: the new wealth of organizations*, Sveibyn (1997) kehittämä *Intangible Assets Monitor* lehdessä *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, vol. 2, Issue 1 sekä Edvinsson & Malonen (1997) kehittämä *Skandia Navigator* teoksessa *Intellectual capital: realizing your companys true value by finding its hidden roots*. Levinin, Sveibyn ja Edvinsson & Malonen mallit edustavat tulokortti metodeja sekä Stewartin malli pääoman tuottoaste metodia (Sveiby 2010, <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>).

Toinen jatkotutkimusmahdollisuus voisi olla yksi haastatteluissa esille noussut ja erittäin tärkeäksi koettu osa-alue, jota tässä työssä ei ole käsitelty ja se on työhyvinvoinnin vaikutus tuottavuuteen asiantuntijaorganisaatioissa. Samalla tavalla kuin teollisessa tuotannossa tulee huolehtia koneiden ja laitteiden toimivuudesta

huoltamalla niitä, niin tietointensiivisellä alalla tulee huolehtia yksilöiden hyvinvoinnista. Työn tekeminen asiantuntijaorganisaatioissa on hyvin inhimillistä ja kun valmiudet tehdä sitä eivät ole kunnossa, näkyy se välittömästi työn tehokkuudessa ja laadussa sekä sitä kautta tuottavuudessa.

”Tässä tuottavuudesta puuttuu yksi osa-alue ja se on työhyvinvointi. Me ollaan kaikki tietointensiivisessä palvelu busineksessa käytännössä kaikki me neljä. Ja silloin kun se resurssi on se tieto ja se on täällä (päässä). Se on inhimillistä. Tuottavuuteen vaikuttaa erittäin merkittävästi työhyvinvointi. Kahvikuppikeskustelujen tarkoitus ei välttämättä ole, että teemme työn sisältöä ja näin, vaan se lisää työhyvinvointia. Meidän on tunnettava työyhteisössä toisemme ihmisinä, meidän on oltava ihmisinä toisillemme läsnä. Se on tosi tärkeätä. Koska jos työhyvinvointi menee huonoksi, niin pikku päästäpä ei irtoa mitään, plus naamasta alkaa näkymään asiakkaalle tosi nopeasti ja se se vasta huono asia on. Se alkaa kuulumaan äänestä puhelimesta, se alkaa näkymään siinä miten sinä muotoilet sähköpostit asiakkaalle, onko se niin kuin hyväntuulinen, yhteistyökykyinen, yhteistyöhaluinen, ymmärtävä kaikki tällainen. Me niin kokonaisvaltaisesti tehdään sitä työtä. Se on siis vähän sama kuin teollisuudessa ajatellaan, että pitää niitä laitteitakin huoltaa ihan samalla lailla? Kyllä, tuo oli hyvä täsmennys. Työhyvinvointi on erittäin tärkeä palveluliiketoiminnassa.”

Työhyvinvoinnin tärkeys korostuu varsinkin nykyajan työyhteisössä, jossa työn tekeminen on jatkuvan tiedonsiirron nopeutumisen myötä muuttunut hyvin hektiseksi ja asiantuntijoilta odotetaan yhä nopeampaa reagoimista asiakkaiden tarpeisiin.

LÄHTEET

- Alasuutari, Pertti 1993. *Laadullinen tutkimus*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Bontis, Nick 1998. Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models. *Management Decision*, Vol. 2, Iss. 36, 63 – 76.
- Bontis, Nick 2001. Assessing knowledge assets: review of the models set to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3, Issue 1, 41 – 60.
- Dawson, Ross 2000. Developing knowledge-based client relationships: the future of professional services. Boston: Butterworth-Heinemann, cop.
- Edvinsson, Leif & Malone, Michael S 1997. *Intellectual capital: realizing your companys true value by finding its hidden roots*. New York: HarperCollins Publishers, Inc.
- Haapakorpi, Arja 2002. Suuren ja pienen tarinan välissä – uusien asiantuntijaryhmien ammatillisen tiedon rakentuminen. Teoksessa Pirttilä, Ilkka & Eriksson, Susan (toim.) *Asiantuntijoiden areenat*. Jyväskylä: Kopijyvä Oy, 105 – 117.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Huang, Yi-Chun & Wu, Yen-Chun Jim 2010. Intellectual capital and knowledge productivity: the Taiwan biotech industry. *Management Decision*, Vol. 48, No. 4, 580-599.
- Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lev, Baruch 2001. *Management, measurement and reporting*. Washington D.C.: Brookings Institution Press.
- Lönnqvist, Antti & Mettänen, Paula 2003. *Suorituskyvyn mittaaminen: tunnustuvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lönnqvist, Antti 2007. *Intellectual capital and productivity: identification and measurement of the relationship at company-level*. Helsinki : Pellervo Economic Research Institute.
- Mintzberg, Henry 1989. *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*. New York: Free Press.
- Mintzberg, Henry 1990. *Organisaatiosuunnittelu: structure in fives*. Helsinki: Oy Rastor Ab.

- Morgan, David L. 2002. Focus group interview. Teoksessa Gubrium, F. Jaber & Holstein, James A. (toim.) *Handbook of Interview Research*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc, 141 – 159.
- Nahapiet J. & Ghoshal S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*. Vol. 23, No. 2, 242 - 266.
- Näsi, Salme 1983. *Tuottavuus yrityksen kilpailukyvyn taustatekijänä*. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja sarja A3.
- Roberts, Hanno 2006. Making management accounting intelligible. Teoksessa Bhimani, Alnoor (toim.) *Contemporary issues in management accounting*. United Kingdom: Oxford University Press, 308 – 328.
- Saari, Seppo 2006. *Tuottavuus: teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa. Tuottavuuden käsikirja*. Vantaa: Mido Oy.
- Sarala, Urpo & Sarala, Anita 1999. *Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 6. painos*. Tampere: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus – ja koulutuskeskus.
- Seleim A. & Khalil O. 2011. Understanding the knowledge management-intellectual capital relationship: a two-way analysis. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 12, No.4, 586 -614.
- Shih, Kuang-Hsun, Chang, Chia-Jung & Lin, Binshan (2010). Assessing knowledge creation and intellectual capital in banking industry. *Journal of Intellectual Capital*. Vol.11, No. 1, 74 - 89.
- Sipilä, Jorma 1998. *Asiantuntija ja asiakas – myymmekö tunteja vai tulosta?* Porvoo: WSOY.
- Stewart, Thomas A. 1997. *Intellectual capital: the new wealth of organizations*. Lontoo: Nicholas Brealey Publishing.
- Stewart, Thomas A. 2001. *The wealth of organization: Intellectual capital and the twenty-first century organization*. Lontoo: Nicholas Brealey Publishing.
- Ståhle, Pirjo, Kyläheiko, Kalevi, Sandstöm, Jaana & Virkkunen, Virpi 2002. *Epävarmuus hallintaan – Yrityksen uudistumiskyky ja vaihtoehdot*. Helsinki: WSOY.
- Ståhle, Pirjo & Wilenius, Markku 2006. *Luova tietopääoma: tulevaisuuden kestävä kilpailuetu*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Styhre, Alexander & Josephson, Per-Erik 2006. Organization learning in non-writing communities. *Management learning*, Vol.37, No.1, 83 – 100.

- Suna, Marja-Liisa 2005. Uuden talouden yritysten tuottavuus. Teoksessa Hovila, H. & Okkonen, J. (toim.) *Asiantuntijatyön suorituskyky*. Tampere: e-Business Research Center, 3 - 12.
- Sveiby, Karl-Erik 1990. *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa*. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Sveiby, Karl-Erik 1997. *The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- Sveiby, Karl-Erik 1997. The intangible assets monitor. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, vol. 2, Issue 1, 73 - 97.
- Sveiby, Karl-Erik 2001. A Knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, Vol.2, No.4, 344 – 358.
- Sveiby Knowledge Associates WWW-sivusto <<http://www.sveiby.com/index.html>>
6.12.2012
- Sydänmaanlakka, Pentti 2007. *Älykäs organisaatio*. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Vantaa: Tammi.
- Uusi-Rauva, Erkki 1997. *Tuottavuus – mittaa ja menesty*. Vantaa: Kauppakaari Oy.
- Wernefelt, Birger 1984. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, Iss. 2, 171 – 180.

LIITE 1: Haastattelurunko

HAASTATTELURUNKO

- *Haastattelu on jaettu kuuteen eri väittämään, joista haastateltavien on tarkoitus keskustella ryhmässä keskenään. Väittämät esitetään PowerPoint kalvoilla tilaisuudessa. Haastattelun kokonaiskestoksi on arvioitu noin 1,5 tuntia.*

1) Tuottavuuden parantamisessa avaintekijänä on prosessien kehittäminen, mikä tulisi ottaa osaksi yrityksen jokapäiväistä arkea. Prosessien kehittämisellä on positiivinen vaikutus tehokkuuteen ja laatuun, joiden parantamisella kasvatetaan kannattavuutta ja kilpailukykyä. Asiantuntijaorganisaation prosessien kehittämisessä voidaan hyödyntää teollisuudessa syntyneitä menetelmiä ja käsitteitä, kun niitä hieman muokataan ja ymmärretään tietopääoman luonne resurssina.

2) Asiantuntijaorganisaation ydinprosessin muodostavat: tiedon hankinta, jalostaminen ja siirtäminen. Eri toimintojen rajat ovat häilyviä ja niiden ajallinen erottaminen toisistaan vaikeaa. Asiantuntijaorganisaatioissa työprosessia on vaikea mallintaa, joten tuottavuustarkastelu tulisi kohdentaa menestymisen avaintekijöiden parantamiseen: osaamisen kehittämiseen, osaamis- ja yhteistyöverkoston luomiseen ja tiedonkulkuun.

3) Asiantuntijaorganisaation tehtävä on luoda asiakkaan tarpeet huomioiden asiakkaalle uutta tietoa. Uuden tiedon luomiseen voidaan käyttää eri tietolähteistä hankittua tietoa. Tietolähteenä voivat olla yrityksen sisällä tapahtuvat oppimisprosessit toisin sanoen yrityksessä jo olemassa oleva tieto sekä yrityksen ulkopuoliset tiedonhankinnan prosessit, mikä perustuu pääasiassa tiedonsiirtoon. Tätä tietoa sitten jalostetaan uudeksi tiedoksi. Jalostamisessa on erotettavissa kaksi tapaa:

- pelkän olemassa olevan tiedon hyödyntäminen oppimisprosessin avulla
- olemassa olevan ja ulkopuolelta hankitun tiedon yhdistäminen

4) Tuottavuutta voidaan parantaa muokkaamalla prosessit sellaisiksi, että ne tukevat nopeaa tiedonsiirtoa. Yrityksillä voi olla käytössään erilaisia keinoja tiedonsiirron nopeuttamiseen. Toiset tukeutuvat sähköiseen tiedonsiirtoon ja toiset taas panostavat sosiaaliseen kanssakäymiseen. Tutkimusten mukaan kumpikin on yhtä tehokas tapa.

5) Tiedon vaihdossa sosiaalisella ympäristöllä on suuri merkitys, koska tietointensiiviset organisaatiot ovat sosiaalisen vuorovaikutuksen tulosta. Tiedon hankinta voi olla yksilöllistä toimintaa, mutta tiimit ovat tiedon vaihdon ja oppimisen kannalta yrityksen perusyksiköitä. Pääosa organisaatioissa olevasta tiedosta on yksilöiden hallussa ja vain n. 30% voidaan varastoida tietojärjestelmiin (sähköisiin tai paperisiin). Tehokkaalla tiimityöllä vähennetään organisaation jatkuvaa riskiä työntekijöiden irtisanoutumisesta ja tiedon katoamisesta ilman, että ainakin osan tiedosta ovat omaksuneet muut työntekijät tai se on tallennettu tietojärjestelmiin.

6) Asiakkaan ja yrityksen välinen suhde perustuu yhteistyössä tapahtuvaan tiedon luomiseen. Asiakkaan panos tässä suhteessa on toimialatuntemuksen antaminen sekä muun tarpeellisen tiedon jakaminen palvelun onnistumisen takaamiseksi, ja jotta palvelusta voidaan muokata mahdollisimman hyvä. Palvelun tarjoajan panos

yhteistyössä on prosessituntemus, jonka avulla paras tuotos aikaansaadaan. Hyvin onnistuneessa yhteistyössä kummatkin osapuolet hyötyvät luodun tiedon tuottamasta arvosta.