



Aineettoman pääoman riskienhallinta

Riskit ja riskienhallinnan käytännöt yrityksissä

Eija Kupi, Sanna-Kaisa Ilomäki & Heli Talja
VTT

Virpi Sillanpää & Antti Lönnqvist
Tampereen teknillinen yliopisto

ISBN 978-951-38-7165-9 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)
ISSN 1459-7683 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)

Copyright © VTT 2008

JULKAISIJA – UTGIVARE – PUBLISHER

VTT, Vuorimiehentie 5, PL 1000, 02044 VTT
puh. vaihde 020 722 111, faksi 020 722 7001

VTT, Bergsmansvägen 5, PB 1000, 02044 VTT
tel. växel 020 722 111, fax 020 722 7001

VTT Technical Research Centre of Finland, Vuorimiehentie 5, P.O. Box 1000, FI-02044 VTT, Finland
phone internat. +358 20 722 111, fax +358 20 722 7001

VTT, Tekniikankatu 1, PL 1306, 33101 TAMPERE
puh. vaihde 020 722 111, faksi 020 722 3499

VTT, Teknikvägen 1, PB 1306, 33101 TAMMERFORS
tel. växel 020 722 111, fax 020 722 3499

VTT Technical Research Centre of Finland, Tekniikankatu 1, P.O. Box 1306, FI-33101 TAMPERE, Finland
phone internat. +358 20 722 111, fax +358 20 722 3499



Tekijä(t) Kupi, Eija, Ilomäki, Sanna-Kaisa, Sillanpää, Virpi, Talja, Heli & Lönnqvist, Antti		
Nimeke Aineettoman pääoman riskienhallinta Riskit ja riskienhallinnan käytännöt yrityksissä		
Tiivistelmä Monen yrityksen ja julkisen organisaation menestys riippuu niiden aineettomasta pääomasta. Aineettomasta pääomasta puhutaan lähes poikkeuksetta positiivisin termein: resursseina, varallisuutena tai menestystekijänä. Aineettomaan pääomaan liittyviä riskejä on käsitelty johtamiskirjallisuudessa ja johtamiskäytäntöjä koskevassa tutkimuksessa vain vähän. Jos aineettomat resurssit, kuten osaaminen, maine tai prosessit, eivät ole sidosryhmien odotuksiin tai yrityksen strategiaan nähden riittäviä, ne voivat muodostua organisaation rasitteiksi. Tässä tutkimuksessa selvitettiin aineettoman pääoman riskejä ja riskienhallinnan käytäntöjä kirjallisuuden ja yrityshaastatteluiden perusteella. Kerätyn aineiston pohjalta laadittiin aineettoman pääoman riskikartta, joka kuvaa niitä liiketoiminnan osa-alueita, joissa aineettomia riskejä voi esiintyä. Haastatellut yritykset mainitsivat esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuuden, tarvittavan osaamisen puutteen, toimittajasuhteiden epävarmuuden ja asiakassuhteiden hallinnan keskeisiksi aineettoman pääoman riskeiksi. Yritykset käyttävät monia tehokkaita menettelyjä – henkilöstön kouluttamista, viestintää ja yhteistyösopimuksia – aineettomien riskien hallintaan. Ongelmallista on kuitenkin se, että aineetonta pääomaa ja siihen liittyviä riskejä ei tarkastella kokonaisuutena. Kokonaiskäsitelmän puuttuminen voi johtaa aineettomien tekijöiden vuorovaikutussuhteiden huomiotta jättämiseen ja siten riskien merkityksen virheelliseen arviointiin. Tutkimus oli esiselvitys, jonka avulla hankittiin lisätietoja laajemman tutkimushankkeen suuntaamiseksi. Tässä julkaisussa esitetään jatkotutkimustarpeita aineettoman pääoman riskienhallinnan kehittämiseksi.		
ISBN 978-951-38-7165-9 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		
Avainnimeke ja ISSN VTT Working Papers 1459-7683 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		Projektinumero 22312
Julkaisu-aika Syyskuu 2008	Kieli Suomi, engl. tiiv.	Sivuja 44 s.
Projektin nimi Aineettoman pääoman riskienhallinta, esiselvitys	Toimeksiantaja(t) Työsuojelurahasto	
Avainsanat intangible assets, intangible liabilities, intellectual capital, risk management, asset management	Julkaisija VTT PL 1000, 02044 VTT Puh. 020 722 4520 Faksi 020 722 4374	



Series title, number and
report code of publication

VTT Working Papers 104
VTT-WORK-104

Author(s) Kupi, Eija, Ilomäki, Sanna-Kaisa, Sillanpää, Virpi, Talja, Heli & Lönnqvist, Antti		
Title Risk management of intangible assets Risks and risk management practices in companies		
Abstract <p>The success of several companies and public organisations depends on their intangible assets. Intangible asset as a term refers to something positive: resources, property or success factors. Risks or liabilities related to intangible assets are discussed only little in literature or research concerning management practices. If intangible resources, such as competence, image or processes, are not adequate considering the interest groups' expectations or company strategy, they can become intangible liabilities.</p> <p>In this study risks and risk management practices of intangible assets was examined by literature and interviews. A preliminary context or risk map of intangible liabilities was made. The risk map outlines the functions where intangible risks might occur.</p> <p>For example, unwanted turnover, lack of competencies needed, insecurity of supplier and customer relations were mentioned as essential intangible risks by the companies interviewed. There are several effective practices used – such as personnel training, internal and external communication and cooperation agreements – in managing risks of intangible assets. However, intangible assets and liabilities are not considered in its entirety. Lack of general impression of risks and their interdependencies might lead to inaccurate estimation of significance of risks.</p> <p>This was a pre study, which aimed at providing additional information for a more comprehensive research project. Interesting themes for a further study of intangible risks and risk management practices are suggested in this publication.</p>		
ISBN 978-951-38-7165-9 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		
Series title and ISSN VTT Working Papers 1459-7683 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		Project number 22312
Date September 2008	Language Finnish, Engl. abstr.	Pages 44 p.
Name of project Aineettoman pääoman riskienhallinta, esiselvitys	Commissioned by The Finnish Work Environment Fund	
Keywords intangible assets, intangible liabilities, intellectual capital, risk management, asset management	Publisher VTT Technical Research Centre of Finland P.O. Box 1000, FI-02044 VTT, Finland Phone internat. +358 20 722 4520 Fax +358 20 722 4374	

Alkusanat

Tämä julkaisu on toteutettu osana ”Aineettoman pääoman riskienhallinta, esiselvitys” -projektia. Julkaisussa kuvataan aineettoman pääoman osa-alueita ja niihin liittyviä riskejä sekä riskienhallinnan menettelytapoja pohjautuen kirjallisuuteen ja yrityshaastatteluihin seitsemässä Suomessa toimivassa yrityksessä. Julkaisussa tuodaan esille myös jatkotutkimustarpeita aineettoman pääoman riskienhallinnan kehittämiseksi.

Projektia rahoittivat Työsuojelurahasto ja VTT, ja sen toteuttivat VTT ja Tampereen teknillisen yliopiston tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. VTT:stä projektiin osallistivat osaamiskeskukset Riskienhallinta ja käyttövarmuus sekä Organisaatiot, verkostot ja innovaatiojärjestelmät.

Projekti liittyy VTT:n strategiseen hankealueeseen (Key Technology Action) ”Käyttöomaisuuden hallinta – Asset management”, joka käynnistyi vuoden 2004 alussa. Käyttöomaisuuden hallinnan aluetta ja sen eri osa-alueiden keskinäisiä riippuvuuksia kuvataan ”Asset Management” -roadmapissa [ks. lähdeluettelon viite Komonen et al. 2005].

Kirjoittajien lisäksi projektiryhmään kuuluivat Maaria Nuutinen, Eeva Rantanen ja Kari Komonen, joille suuret kiitokset erityisesti haastattelujen organisoinnista ja toteuttamisesta sekä riskikartan laatimiseen osallistumisesta. Projektiryhmä kiittää kaikkia projektiin osallistuneita yrityksiä ja henkilöitä, joita olemme tavanneet ja haastatelleet projektin aikana. Ilman myönteistä suhtautumista haastattelupyyntöihimme tämän julkaisun koostaminen ei olisi ollut mahdollista.

Tampereella 5.9.2008

Tekijät

Sisällysluettelo

Alkusanat.....	5
Terminologiaa.....	7
1. Johdanto.....	9
1.1 Aineeton pääoma yritysten menestystekijänä.....	9
1.2 Aineeton pääoma ja riskienhallinta.....	10
1.3 Hankkeen tavoitteet.....	11
2. Kirjallisuuskatsaus.....	13
2.1 Riskienhallinta.....	13
2.1.1 Riskienhallinnan prosesseja.....	14
2.2 Aineeton pääoma.....	16
2.2.1 Mitä on aineeton pääoma?.....	16
2.2.2 Aineettoman pääoman ominaispiirteitä.....	18
2.3 Aineettomaan pääomaan liittyvät riskit.....	21
2.3.1 Aineettoman pääoman osa-alueisiin liittyviä riskejä.....	21
2.3.2 Aineettoman pääoman ominaispiirteisiin liittyvät riskit.....	26
2.3.3 Esimerkkejä lehtiartikkeleista.....	28
2.4 Alustava viitekehys.....	29
3. Aineisto ja menetelmät.....	31
3.1 Aineiston hankinta.....	31
3.2 Haastatteluaineiston analyysi.....	32
4. Tulokset.....	33
4.1 Haastattelut.....	33
4.2 Aineettoman pääoman riskikartta.....	35
5. Tulosten tarkastelu.....	37
6. Päätelmät.....	38
Lähdeluettelo.....	40

Terminologiaa

Aineeton pääoma (engl. intangible assets). Käsitteelle on olemassa useita määritelmiä. Aineeton pääoma muodostuu ei-fyysisistä arvonalähteistä, jotka liittyvät työntekijöiden kyvykkyyksiin, organisaation resursseihin ja toimintatapoihin sekä sidosryhmäsuhteisiin. [Lönnqvist et al. 2005.]

Aineettomat rasitteet (engl. intangible liabilities) ovat aineettomia resursseja, joilla on negatiivinen vaikutus organisaation toimintaan (esimerkiksi huono maine tai epäpätevä henkilöstö) [Lönnqvist et al. 2005].

Aineettomat resurssit (engl. intangible resources) ovat aineettomaan pääomaan kuuluvia yksittäisiä tekijöitä (pääomaeriä) [Lönnqvist et al. 2005].

Inhimillinen pääoma (engl. human assets) sisältää erilaisia organisaation työntekijöihin ja johtajiin liittyviä asioita, kuten osaaminen, henkilöominaisuudet, asenne, tieto ja koulutus [Lönnqvist et al. 2005].

Rakennepääomaan (engl. structural assets) sisältyvät organisaation arvot ja kulttuuri, työilmapiiri, prosessit, dokumentoitu tieto sekä immateriaalioikeudet [Lönnqvist et al. 2005].

Riski (engl. risk) on sellaisen tapahtuman mahdollisuus, jolla on positiivinen tai negatiivinen vaikutus kohteeseen. Riskin suuruus määritetään usein tapahtuman seurausten ja niiden todennäköisyyden yhdistelmänä. [AS/NZS 4360:2004 2004.]

Riskianalyysi (engl. risk analysis) on systemaattinen prosessi, jonka tarkoituksena on ymmärtää riskin luonne ja päätellä riskin taso. Riskianalyysi luo perustan riskien arvioinnille ja riskien hallintaan liittyvälle päätöksenteolle. [AS/NZS 4360:2004 2004.]

Riskien hallinnalla (engl. risk management) tarkoitetaan kulttuuria, prosesseja ja rakenteita, joiden avulla havaitaan potentiaaliset mahdollisuudet sekä hallitaan haitallisia vaikutuksia [AS/NZS 4360:2004 2004]. Riskienhallinta (yhteen kirjoitettuna) tarkoittaa usein riskien hallitsemiseksi sovellettavia toimintatapoja eli riskienhallintaprosessia.

Riskienhallintaprosessi (engl. risk management process) tarkoittaa johtamispolitiikkojen, menettelytapojen ja käytäntöjen systemaattista soveltamista riskeihin liittyvään viestintään, asiayhteyden havaitsemiseen, tunnistamiseen, analysointiin, arviointiin, suhtautumiseen ja tarkasteluun [AS/NZS 4360:2004 2004]. Riskien-

hallinnalla ja riskienhallintaprosessilla tarkoitetaan käytännössä usein samansisältöistä toimintaa, jolloin prosessi saattaa olla muodollinen kuvaus toiminnan sisällöstä.

Suhdepääoma (engl. relational assets) sisältää erilaisia organisaatioon ja sen ulkopuolisiin sidosryhmiin liittyviä aineettomia tekijöitä (esimerkiksi asiakassuhteet) [Lönnqvist et al. 2005].

1. Johdanto

1.1 Aineeton pääoma yritysten menestystekijänä

Yritysten ja julkisen sektorin organisaatioiden menestyminen riippuu suurelta osin niiden aineettomasta pääomasta – esimerkiksi henkilöstön osaamisesta, suhteista asiakkaisiin, liiketoimintaprosesseista ja immateriaalioikeuksista – sekä kyvystä hyödyntää sitä. Aineettoman pääoman merkitys on suuri kaikilla toimialoilla, mutta erityisesti tietointensiivisissä organisaatioissa aineeton pääoma muodostaa pääosan koko organisaation resursseista. Koko kansantalouden kannalta aineettomat investoinnit ovat korvanneet fyysisiä investointeja ja pääomaa talouskasvun moottoreina [Hämäläinen 2006], ja tulevaisuudessa tämän trendin odotetaan edelleen vahvistuvan [Wilenius 2004].

Koko aineettoman pääoman keskustelu käynnistyi 1980- ja 90-lukujen vaiheessa siitä huomiosta, että fyysinen pääoma edustaa vain pientä osaa yrityksen arvosta [Edvinsson ja Malone 1997; Stewart 1997; Sveiby 1997]. Tätä eroa on tietyltä osin selitetty aineettomalla pääomalla, joskaan asia ei ole mitenkään yksiselitteinen. Erityisesti yritysten pitkän aikavälin kilpailukyky perustuu aineettomiin resursseihin, joita kilpailijoiden on vaikeampi kopioida tai hankkia käyttöönsä. Asiaa on tutkittu muun muassa tietoperusteisen teorian [Grant 1997] ja ydinkyvykkyyksien [Hamel ja Prahalad 1996] näkökulmista. Myös varsinaisen aineettoman pääoman tutkimuskentän piirissä on tutkittu ja todettu aineettoman pääoman vaikutuksia muun muassa tuottavuuteen ja kannattavuuteen [Abernethy et al. 2003; Kujansivu ja Lönnqvist 2007a]. Aineeton pääoma on yrityksille tärkeää jo pelkästään siitä syystä, että se on taloudellisesti hyvin arvokasta. Tuoreen kotimaisen tutkimuksen mukaan eräillä toimialoilla (esimerkiksi liike-elämän palveluissa) aineettoman pääoman arvo on jopa suurempi kuin fyysisen pääoman [Kujansivu ja Lönnqvist 2007b].

Myös yrityksissä aineettoman pääoman merkitys on tiedostettu. Useimmiten aineettoman pääoman johtaminen kuitenkin tarkoittaa lähinnä ajattelutapaa ja tiettyyn osa-alueeseen liittyviä käytäntöjä, kun taas systemaattisten johtamistapojen käyttö on harvinaisempaa. Keväällä 2007 tehdyn haastattelututkimuksen mukaan suomalaiset yritykset käyttävät harvoin aineettoman pääoman käsitettä, vaikka asia sinänsä koetaan tärkeäksi [Lönnqvist et al. 2007]. Johtaminen ja mittaaminen kohdistetaan useimmiten aineettoman pääoman osatekijöihin, kuten asiakassuhteisiin, osaamiseen, työhyvinvointiin ja brändiin.

Aineettoman pääoman arvo syntyy eri osa-alueisiin liittyvien tekijöiden yhteisvaikutuksesta [Lönnqvist et al. 2005]. Kysymys aineettoman pääoman (esimerkiksi tiedon tai osaamisen) arvosta realisoituu tilanteessa, jossa aineeton pääoma siirtyy toiselle yritykselle, sitä on hankittava lisää tai sen ylläpitoon täytyy tehdä mittavia lisäpanostuksia. Tärkeä kysymys on, panostetaanko aineettoman pääoman hallintaan optimaalisesti taloudellisten riskien hallitsemiseksi [Komonen et al. 2005].

Aineeton pääoma voidaan myös mieltää osaksi yrityksen käyttöomaisuutta. Esimerkiksi pääomavaltaisessa teollisuudessa toiminnanohjaus- ja tietojärjestelmiä, tietoja, osaamista tai kokemusta voidaan käsitellä omana käyttöomaisuuden lajinaan eikä vain fyysisen käyttöomaisuuden hallintaan tarvittavana resurssina. Käyttöomaisuuden hallinnan aluetta ja sen eri osa-alueiden keskinäisiä riippuvuuksia kuvaavassa ”Asset Management”-roadmapissa [Komonen et al. 2005] todetaan, että monimutkaisessa pääomavaltaisessa tehtaassa tai yrityksessä tarvittaisiin liiketoiminnan paremmaksi hahmottamiseksi, ohjaamiseksi ja kehittämiseksi aineettomien ja aineellisten pääomahyödykkeiden muodostaman kokonaisuuden ja sen osien välisten riippuvuuksien mallintamista ja analysointia. Raportissa nähdään tarpeelliseksi muodostaa erilaisten selvitysten, asiantuntija-arvioiden ja kokemuksen keruun avulla malli aineettomista hyödykkeistä ja niiden välisistä yhteyksistä ja vaikutuksista aineellisten hyödykkeiden tuottokykyyn ja riskeihin.

1.2 Aineeton pääoma ja riskienhallinta

Tutkimusten perusteella aineeton pääoma on tärkeä menestystekijä, joka mahdollistaa huomattavan tuottavuuskehityksen. Voidaan väittää, että jos aineettomaan pääomaan kohdistuvat investoinnit voivat parantaa organisaation tuottavuutta, menetykset tärkeimpien aineettoman pääoman resurssien (kuten osaamisen) kohdalla muodostavat todennäköisesti uhan organisaation tehokkaalle toiminnalle. [Jääskeläinen 2007.]

Kirjallisuudessa käytetään liiketoiminnan aineettomista tekijöistä puhuttaessa lähes poikkeuksetta positiivisia termejä, kuten aineettomat resurssit, aineeton varallisuus tai aineeton pääoma. Tietty aineeton asia voi kuitenkin tilanteesta riippuen olla luonteeltaan joko positiivinen voimavara (asset) tai negatiivinen haittatekijä (liability). Esimerkiksi aineettomaan pääomaan liittyvä puute – puutteellinen osaaminen tai huono maine asiakkaiden keskuudessa – tuskin ovat yritykselle voimavaroja, vaan päinvastoin. Tämä on syytä huomioida sekä johtamisessa että johtamiskäytäntöjä koskevassa tutkimuksessa.

Vaikka aineettomaan pääomaan on muutoin alettu kiinnittää enenevästi huomiota, ei esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuuteen liittyviä riskejä ja niiden tunnistamista ja hallintaa ole tutkimuksissa juurikaan käsitelty. Lisäksi yritykset näyttävät kiinnittävän aineettoman pääomansa suojaamiseen vain vähän huomiota. Mahdollisesti tämä johtuu siitä, että riskien havaitsemisesta, merkityksestä ja vaikutuksista on vain vähän tietoa saatavilla. Lisäksi asian kontekstisidonnaisuuteen on kiinnitetty toistaiseksi melko vähän huomiota: esim. pääomavaltaista teollisuutta ajatellen kehitetyt mallit eivät välttämättä sovi sellaisenaan kovin hyvin tietointensiivisten yritysten tarpeisiin. Riskienhallinta on mahdotonta ilman riittävää tietoa riskien synnystä ja vaikutuksista.

Uutena alueena riskienhallinnassa on tuotu esiin tarve ns. menestymisen mahdollisuuksien (opportunities) selvittämiseksi riskien analysoinnin yhteydessä. Menestymisen mahdollisuudet ovat periaatteeltaan riskien negaatioita, jolloin riskit ja menestymisen mahdollisuudet ovat suorassa riippuvuussuhteessa keskenään. [Peltonen et al. 2002.] Myös menetetty mahdollisuus on riski. Toisaalta menestyminen saattaa syntyä vain kiinnittämällä siihen ja sen lisäarvon maksimointiin erityistä huomiota. Tällöin pelkkä negatiivisiin riskeihin perustuva tarkastelu ei riitä, vaan tarvitaan aktiivista menestymisen mahdollisuuksista lähtevää arviointia ja toimenpidesuunnittelua. [Kähkönen 2001.] Aineettoman pääoman riskienhallinnassa ei siis tule keskittyä pelkästään riskien minimoimiseen mahdollisimman kustannustehokkaasti, vaan varmistua myös siitä, että menestymisen mahdollisuudet hyödynnetään optimaalisesti.

Aineettomaan pääomaan liittyvästä riskienhallinnasta tarvitaan siis kaiken kaikkiaan vielä huomattavasti lisää tutkimusta.

1.3 Hankkeen tavoitteet

Keväällä 2008 käynnistetyn tutkimusprojektin tavoitteena oli selvittää seuraavat kysymykset:

- Mitä ovat aineettoman pääoman riskit? Miten riskejä voidaan systemaattisesti tunnistaa? Miten riskien merkitystä esim. yrityksen tuottavuudelle voidaan arvioida?
- Mitkä ovat yritysten tarpeet aineettoman pääoman riskienhallinnan tehostamiseksi?

Projektissa tarkasteltiin aineettoman pääoman riskien hallintaa erityyppisillä elinkeinoelämän aloilla. Projekti oli esiselvitys, jonka avulla hankittiin lisätietoa aineettoman pääoman riskeistä ja riskienhallintakäytännöistä yrityksissä laajemman tutkimushankkeen pohjaksi.

Tutkimuksen lähtökohtana olivat aikaisempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen perustuvat oletukset:

- Aineettoman pääoman riskienhallinta on haasteellista, koska riskit ovat vaikeasti havaittavia ja niiden torjuntaan on vaikea määrittää optimaalisia resursseja.
- Aineettoman pääoman asiat ovat monille yrityksille strategisesti tärkeitä. Riskejä ei silti yleisesti tunnisteta, joten niitä ei myöskään hallita. Pahimmillaan riskit uhkaavat yrityksen toiminnan jatkuvuutta.

- Aineettoman pääoman riskien hallintaan liittyviä asioita tehdään jo yrityksissä osana normaalia johtamista. Asia kuitenkin harvoin tunnustetaan, eikä kokonaisuutta ja sen merkitystä tunneta.
- Aineettoman pääoman merkitys ja hallintatavat vaihtelevat huomattavasti erityyppisissä yrityksissä (esim. pääomavaltainen vs. tietointensiivinen).
- Aineettoman pääoman riskienhallinta yrityksissä on nykyisellään hajautunutta: riskienhallintajohtaja keskittyy pääasiassa muihin kuin aineettoman pääoman riskeihin, ja henkilöstöjohtaja vastaa inhimillisen pääoman kehittämisestä, mutta puuttuuko tästä riskinäkökulma? Kuka vastaa muista aineettoman pääoman osa-alueista (rakenepääoma, suhdepääoma)? Kenellä on kokonaiskäsitys ja -vastuu asiasta? Onko eri osa-alueiden välillä riittävästi vuorovaikutusta?
- Jos riskit tunnetaan, voidaan myös kehittämistoimenpiteet kohdistaa paremmin. Riskien monitorointia varten aineettoman pääoman riskienhallinta tulee liittää johonkin käytössä olevaan strategisen johtamisen työkaluun esimerkiksi mittariston tai muun ohjausjärjestelmän avulla.

2. Kirjallisuuskatsaus

Tässä luvussa kuvataan yleisellä tasolla riskienhallintaan ja aineettomaan pääomaan liittyviä teorioita ja kirjallisuutta. Lisäksi käsitellään aineettoman pääoman riskeihin ja riskien hallintaan liittyviä näkökulmia.

2.1 Riskienhallinta

Sidosryhmien lisääntyneet vaatimukset ja yritysten toimintaympäristöön liittyvät nopeat muutokset, kuten globalisaatio ja ihmisten, tavaroiden, palvelujen, teknologian ja informaation kasvava liikkuvuus, kasvattavat riskienhallinnan merkitystä. Perinteisesti riskienhallinnalla on tarkoitettu pääosin vakuutuksia ja vahinkojen käsittelyä. Perinteisen ajattelumallin mukaan riskit jaetaan eri osa-alueisiin vahinkojen kohteen perusteella (esimerkiksi ympäristö- ja turvallisuusriskit, tietoriskit, rahoitusriskit jne.), mutta tällöin kokonaiskuva riskeistä jää usein hajanaiseksi. Riskilähtöinen jaottelu ei tue riittävästi yrityksen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehittämistä ja koko toiminnan laaja-alaista riskitarkastelua.

Erityisesti vahinkoriskien ja taloudellisten riskien hallinnalla on organisaatioissa pitkät perinteet. Nykyään monissa yrityksissä merkittävimmät riskit eivät kuitenkaan välttämättä liity yrityksen aineellisiin resursseihin tai tuotannon teknisiin yksityiskohtiin. Yhä suuremmissa määrin riskit liittyvät strategiseen suunnitteluun, osaamisen kehittämiseen, markkina-aseman säilyttämiseen tai suhteisiin asiakkaisiin ja sidosryhmiin. [Komonen et al. 2005.]

Riski voidaan määritellä (usein haitallisen) tapahtuman todennäköisyyden ja sen seurausten suuruuden yhdistelmänä. Riskien hallinnalle ja riskienhallintaprosessille on olemassa useita määritelmiä. Kaikkien riskienhallintaprosessien tavoite on kuitenkin suurelta osin sama: estää epämieluisien ja haitallisten tapahtumien esiintyminen ja, mikäli ne kuitenkin sattuvat, lieventää niiden seurauksia ja siten suojata vahingoittumiselta henkilöitä, omaisuutta, ympäristöä, taloudellisia resursseja tai muuta arvokasta. [Paulsson 2007.] Riskienhallinta määritellään yleisesti systemaattiseksi ja jatkuvaksi prosessiksi, joka tähtää yrityksen resursseja tai liiketoimintaa uhkaavien riskien tunnistamiseen, arviointiin ja vähentämiseen tai kontrollointiin [Lanne 2007].

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) käsittelee julkaisussaan ”Enterprise risk management – Integrated framework” [2004] yritysten kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Esitetyn näkemyksen mukaan kaikki organisaatiot joutuvat toimimaan epävarmuudessa, ja johdon haasteena onkin päättää, kuinka paljon epävarmuutta siedetään pyrittäessä kasvattamaan sidosryhmäarvoa. Epävarmuus on

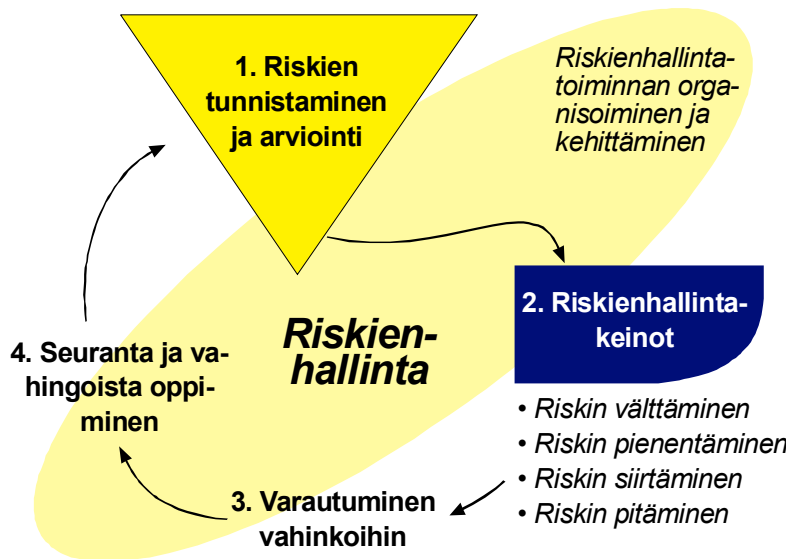
sekä riski että mahdollisuus, koska se voi sekä vähentää että kasvattaa arvoa. Riskienhallinnan avulla organisaation johto voi tehokkaasti hallita epävarmuutta ja siihen liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia, jolloin se voi myös kasvattaa arvoa tehokkaammin.

Kirjanpitolain [Finlex 1336/1997, 3. luku 1 §] mukaan yritysten on toimintakertomuksessaan arvioitava merkittävimpiä riskejään ja epävarmuustekijöitään. 15.2.2007 voimaan tullut arvopaperimarkkinalain muutos [Finlex 152/2007] edellyttää, että myös osavuositarkastuksissa ja tilinpäätöstiedotteissa kuvataan liiketoimintaan liittyviä merkittäviä lähiajan riskejä ja epävarmuustekijöitä. Rahoitustarkastuksen tekemän selvityksen [Rahoitustarkastus 2008] mukaan osa pienistä ja keskisuurista pörssiyrityksistä ei kuvannut lainkaan riskejään vuoden 2006 toimintakertomuksessaan ja tilinpäätöksessään sekä alkuvuoden 2007 osavuositarkastuksissaan. Suuristakin yrityksistä neljäsosalla kuvaus oli vain suppea. Riskikuvausten havaittiin usein olevan varsin yleispäteviä yrityksestä riippumatta, joten niiden merkitys sijoittajalle on voinut jäädä vähäiseksi. Lisäksi riskien vaikutuksen konkreettisen arvioinnin todettiin olevan listayritykselle usein varsin vaikeaa.

2.1.1 Riskienhallinnan prosesseja

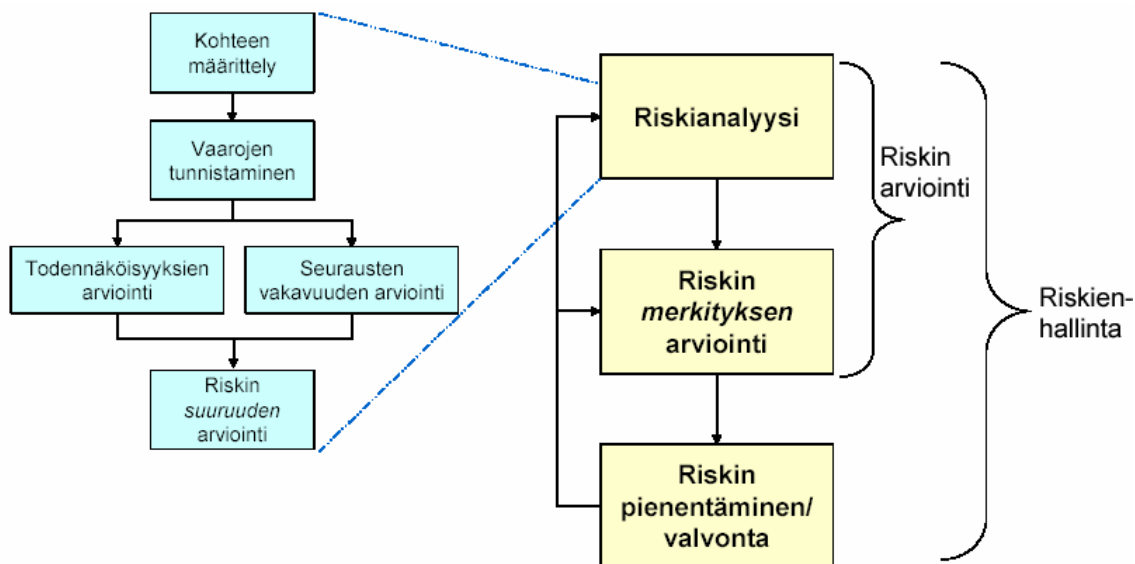
Seuraavassa kuvataan muutamia esimerkkejä riskienhallinnan prosesseista. Organisaation riskienhallinta ei ole peräkkäisten tapahtumien ketju, vaan se on monisuuntainen ja toistuva prosessi, jossa lähes kaikki osa-alueet vaikuttavat tai ainakin voivat vaikuttaa toisiinsa [Enterprise risk management 2004]. Prosesseissa ei oteta kantaa riskien aineellomuuteen tai aineellisuuteen, vaan ne kuvaavat yleisen riskienhallinnan toimintatavan. Näkökulma prosessikuvauksissa on vahinkopainotteinen, joten ne eivät ole parhaita mahdollisia työvälineitä mahdollisuuksien tunnistamiseen.

Pk-yrityksen riskienhallinta (PK-RH) -työvälinesarjan [Pk-yrityksen riskienhallinta 2008] mukaan riskienhallintaprosessissa on neljä päävaihetta (kuva 1): Ensin riskit on tunnistettava ja arvioitava. Sen jälkeen suunnitellaan riskien torjunta ja tarvittavat toimenpiteet. Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan, miten vahingon sattuessa toimitaan ja miten vahingoista toivutaan. Viimeisessä vaiheessa seurataan tilanteen kehittymistä. Parhaassa tapauksessa vahingosta myös opitaan.



Kuva 1. Riskienhallintaprosessin vaiheet [Pk-yrityksen riskienhallinta 2008].

IEC:n (The International Electrotechnical Commission) [SFS-IEC 60300-3-9 2000] esittämä malli riskienhallintaprosessista esitetään kuvassa 2. Riskien analysointivaiheessa vaarat tunnistetaan ja arvioidaan. Seuraavassa vaiheessa riskejä arvioidaan suhteessa määriteltyyn hyväksyttävään riskitasoon. Kolmas vaihe koostuu riskien vähentämisestä ja hallinnasta, ja se sisältää päätöksenteon sekä toimintasuunnitelman implementoinnin ja seurannan.



Kuva 2. IEC:n riskienhallintamalli [SFS-IEC 60300-3-9 2000].

IRM – The Institute of Risk Management toteaa standardissaan [A risk management standard 2002] riskienhallinnan olevan keskeinen osa jokaisen organisaation strategista johtamista. Hyvän riskienhallinnan fokus on riskien tunnistamisessa ja varautumisessa.

Sen avulla lisätään menestymisen mahdollisuuksia ja vähennetään sekä epäonnistumisen todennäköisyyttä että organisaation tavoitteiden saavuttamiseen liittyvää epävarmuutta. Riskienhallinnan tulisi olla jatkuva prosessi, joka ulottuu organisaation strategian luomisesta sen toteuttamiseen (kuva 3).



Kuva 3. Riskienhallintaprosessi [A risk management standard 2002].

2.2 Aineeton pääoma

2.2.1 Mitä on aineeton pääoma?

Aineettomalla pääomalla (intangible assets) tarkoitetaan organisaation ei-fyysisiä asioita, jotka tuottavat hyötyä tulevaisuudessa. Aineeton pääoma muodostuu ei-fyysisistä arvonalähteistä, jotka liittyvät työntekijöiden kyvykkyyksiin, organisaation resursseihin ja toimintatapoihin sekä sidosryhmäsuhteisiin. Aineettomaan pääomaan ei kuulu fyysinen pääoma, kuten tietokoneet, tuotantolaitteet tai kiinteistöt eikä myöskään taloudellinen pääoma. Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että organisaation aineeton pääoma käsittää kaiken sen, mikä ei ole organisaation aineellista tai taloudellista omaisuutta [Lönnqvist et al. 2005].

Aineeton pääoma on keskeinen tekijä yritysten ja julkisen sektorin organisaatioiden menestymisen kannalta: organisaation menestyminen riippuu suurelta osin sen aineet-

tomasta pääomasta, kuten henkilöstön osaamisesta, yrityksen maineesta ja liiketoimintaprosesseista sekä organisaation kyvystä hyödyntää aineetonta pääomaa. Suomalaisyriä käsittelevässä tutkimuksessa [Kujansivu ja Lönnqvist 2007b] havaittiin, että investoinnit aineettomaan pääomaan johtavat parempaan tuottavuuteen, millä puolestaan näytti olevan positiivisia vaikutuksia kannattavuuteen.

Yrityksissä aineettoman pääoman merkitys on tiedostettu. Keväällä 2007 tehdyn haastattelututkimuksen mukaan [Lönnqvist et al. 2007] suomalaiset yritykset käyttävät useita menetelmiä aineettoman pääoman osatekijöiden johtamiseen. Vaikka aineetonta pääomaa pidettiin tärkeänä, useissa yrityksissä aineetonta pääomaa ei ajateltu eikä johdettu kokonaisvaltaisesti, mikä näkyy mm. siinä, että valtaosalla yrityksistä ei ollut käytösään käsitettä, joka kattaisi kaikki aineettoman pääoman osa-alueet.

Aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat inhimillinen pääoma, suhdepääoma ja rakennepääoma (ks. taulukko 1). Aineettoman pääoman jako kolmeen osa-alueeseen ei ole yksiselitteinen eikä täysin ongelmaton, mutta se on yleistyessä käytetyimmäksi tavaksi aihealueen kuvailemiseen. Aineetonta pääomaa on kuitenkin määritelty monin tavoin, ja erilaisista liiketoiminnan aineettomista ilmiöistä käytetään tutkimuskirjallisuudessa useita eri käsitteitä. Käsitteistön kehittymistä hankaloittaa myös se, että taulukossa 1 esitetyt asioita tutkitaan monilla tutkimuskentillä, esimerkiksi laskentatoimen, juridiikan ja johtamisen alueilla, joilla kaikilla on omat tarpeensa ja perinteensä. Aineettomat resurssit ovat aineettoman pääoman osa-alueisiin kuuluvia yksittäisiä tekijöitä, kuten osaaminen, brändi tai immateriaalioikeudet.

Taulukko 1. Aineettoman pääoman osa-alueet [Lönnqvist et al. 2005].

Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma
osaaminen	suhteet asiakkaisiin	arvot ja kulttuuri
henkilöominaisuudet	suhteet muihin sidosryhmiin	työilmapiiri
asenne	maine	prosessit ja järjestelmät
tieto	brändi	dokumentoitu tieto
koulutus	yhteistyösopimukset	immateriaalioikeudet

Inhimilliseen pääomaan kuuluvat erilaiset organisaation työntekijöihin ja johtajiin liittyvät asiat, kuten osaaminen (ammattiosaaminen, johtamistaidot, ihmissuhdetaidot jne.), henkilöominaisuudet (proaktiivisuus, yritteliäisyys, motivoituneisuus), asenne, tieto (myös hiljainen tieto) ja koulutus. Inhimillinen pääoma on henkilöiden omistamaa, joten organisaatio ei voi hallita sitä [Lönnqvist et al. 2005].

Aineettoman pääoman toiseen osa-alueeseen, suhdettä omaan, kuuluvat erilaiset organisaatioon ja sen sidosryhmiin liittyvät aineettomat tekijät, kuten suhteet asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin, organisaation maine ja brändi sekä yhteistyösopimukset. Suhdettä omaan on sanottu olevan organisaation omistamaa. Kuitenkin monet suhdettä omaan liittyvät tekijät, kuten asiakassuhteet, ovat yksittäisten henkilöiden luomia ja usein sidoksissa kyseisiin henkilöihin.

Rakennettä omaan sisältyvät organisaation ”omistamat” asiat. Niitä ovat arvot ja kulttuuri, työilmapiiri, prosessit, kuten päätöksenteko- ja tuotekehitysprosessi, dokumentoitu tieto ja immateriaalioikeudet. Rakennettä omaa voidaan pitää yrityksen toimintaan ja rakenteeseen sitoutuneena osaamisena. Vaikka rakennettä omaan komponentit ovat organisaation omistamia, ne ovat useimmiten työntekijöiden luomia. Rakennettä omaan liittyvät tekijät pysyvät kuitenkin yleensä organisaatiossa, vaikka yksittäinen työntekijä sieltä lähtisikin.

2.2.2 Aineettoman pääoman ominaispiirteitä

Fyysinen vs. aineeton pääoma

Aineettoman pääoman ominaispiirteet nousevat esiin, kun aineetonta pääomaa verrataan fyysiseen pääomaan. Fyysinen pääoma käsittää esimerkiksi tuotantolaitteet, kiinteistöt, valmistusmateriaalit sekä taloudellisen pääoman (kassavarat). Aineeton pääoma puolestaan sisältää pääsääntöisesti kaikki fyysiseen pääomaan kuulumattomat asiat. Taulukossa 2 esitetään selkeimpiä aineettoman ja fyysisen pääoman eroja.

Taulukko 2. Fyysisen ja aineettoman pääoman eroja [Kujansivu et al. 2007, s. 31].

Fyysinen pääoma	Aineeton pääoma
<ul style="list-style-type: none"> • esim. tehtaan tuotantolaitteet • konkreettisia asioita • selvät omistajuussuhteet • mahdollista ostaa ja myydä • sidottuna kerrallaan yhteen käyttötarkoitukseen • kuluu käytettäessä • investointiin liittyvät riskit ja mahdollisuudet paremmin hallinnassa 	<ul style="list-style-type: none"> • esim. yrityksen imago, asiakassuhteet • abstraktia, näkymätöntä • omistajuussuhteet vaikea määrittää • myyminen ja ostaminen usein mahdotonta • voidaan hyödyntää samanaikaisesti eri käyttötarkoituksissa • ei vähene käytettäessä • investointiin liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia vaikea arvioida etukäteen

Fyysinen pääoma on konkreettista ja selkeästi määritettävissä. Aineeton pääoma taas on luonteeltaan abstraktia ja näkymätöntä ja sitä on usein vaikea konkretisoida. Sen vuoksi aineetonta pääomaa on vaikea mitata ja arvottaa. Myös aineettomaan pääomaan tehtyjä investointeja ja niiden vaikutuksia on vaikea arvioida, mikä lisää niihin liittyvää riskiä. Aineettoman pääoman keskeinen ominaispiirre on omistussuhteiden määrittelyn vaikeus. Fyysisen pääoman omistajan määrittäminen on yleensä selkeää, esimerkiksi tuotantokoneet ovat yrityksen omaisuutta. Aineettoman pääoman suhteen asia ei ole yhtä selkeä. Esimerkiksi yrityksellä voi olla paljon aineetonta pääomaa henkilöstön osaamisen muodossa. Yritys ei kuitenkaan omista henkilöstönsä osaamista, vaan se kuuluu yksittäisille työntekijöille.

Omistajuuteen liittyy myös mahdollisuus ostaa ja myydä omaisuutta. Fyysistä pääomaa on helppo ostaa ja myydä. Aineettoman pääoman ostaminen ja myyminen puolestaan on vaikeaa, joissain tapauksissa mahdotonta. Esimerkiksi yrityksen maine on sellainen, että sitä ei voi myydä tai ostaa, vaan maine on ansaittava. Osaamista yritys voi hankkia kouluttamalla tai rekrytoimalla henkilöstöä, mutta henkilöstön osaaminen ei ole yrityksen omaisuutta, vaan yksittäisten henkilöiden omistamaa. Joitakin aineettomia resursseja, kuten immateriaalioikeuksia, yritys voi myydä fyysisen omaisuuden tapaan.

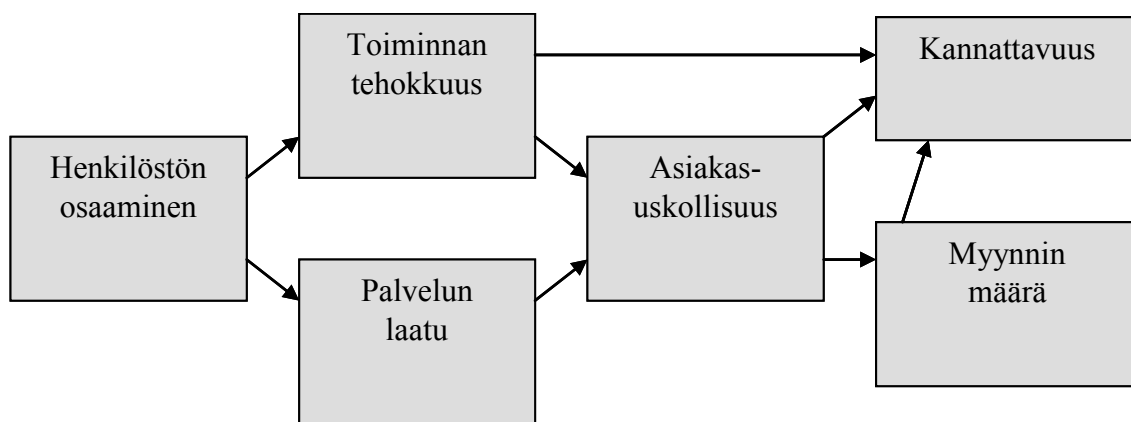
Aineettoman pääoman yksi erityispiirre on, että sitä voidaan hyödyntää samanaikaisesti eri tarkoituksiin. Useat henkilöt pysyvät hyödyntämään organisaatiossa tietokantoihin tallennettua tietoa yhtä aikaa. Samoin brändiä voidaan hyödyntää samanaikaisesti sekä lehti- että televisiomainonnassa. Fyysistä pääomaa voidaan hyödyntää vain yhdessä käyttötarkoituksessa kerrallaan. Esimerkiksi tietokoneen näppäimistöä voi käyttää vain yksi henkilö kerrallaan. Fyysinen pääoma, kuten raaka-aineet, kuluu käytettäessä. Aineettomat resurssit, kuten tieto, eivät vähene, vaikka niitä käytetään.

Dynaamisuus ja vuorovaikutus

Aineetonta pääomaa ajatellaan helposti staattisena ilmiönä: esimerkiksi organisaatiossa voidaan ajatella olevan tietty määrä osaamista tai brändin voidaan ajatella olevan tietyllä tasolla. Käytännössä aineettomat resurssit kehittyvät organisaatiossa jatkuvasti. Esimerkiksi yrityksen henkilöstö oppii jatkuvasti uusia asioita ja yrityksen maine muuttuu erilaisten tapahtumien seurauksena. Tietyt aineettomaan pääomaan liittyvät toiminnot lisäävät dynaamisuutta. Näitä ovat mm. uusien aineettomien voimavarojen kehittäminen ja hankkiminen sekä nykyisten aineettomien voimavarojen lisääminen. Aineettoman pääoman dynaamisuuteen liittyy se, että pelkkä sen olemassaolo ei tuota lisäarvoa vaan sitä pitää hyödyntää, jotta sen avulla saadaan tuloksia. [Lönnqvist et al. 2005, s. 49–51.] Joillakin aineettomilla resursseilla, kuten tavaramerkeillä, brändeillä ja patenteilla, tosin on kaupallista arvoa itsenäisinä resursseinakin [Roos et al. 2006, s. 71].

Aineettoman pääoman osatekijät eivät ole irrallisia asioita, vaan ne muodostavat syyseuraussuhteita (ks. kuva 4). Aineettoman pääoman tekijöiden välisiä suhteita ja vaikutusta liiketoiminnan tulokseen on tutkittu jonkin verran. Erään tutkimuksen mukaan [Bontis et al. 2000, s. 97] inhimillisellä pääomalla on merkittävä vaikutus suhdepääomaan, joka puolestaan vaikuttaa merkittävästi rakennepääomaan. Palvelualan yrityksissä inhimillisellä pääomalla on myös merkittävä suora vaikutus rakennepääomaan, jonka puolestaan todettiin vaikuttavan liiketoiminnalliseen tulokseen. IT-alan yrityksistä tehdyn tutkimuksen [Wang ja Chang 2005, s. 233] mukaan inhimillisellä pääomalla on suora vaikutus muihin aineettoman pääoman osa-alueisiin ja epäsuora vaikutus taloudelliseen tulokseen. Muiden osa-alueiden välisistä suhteista todetaan, että inhimillinen pääoma vaikuttaa rakennepääoman tekijöihin, jotka taas vaikuttavat suhdepääomaan, joka puolestaan vaikuttaa tulokseen.

Toiset osatekijöistä ovat syy- ja toiset tulostekijöitä. Syytekijät vaikuttavat tai niillä oletetaan olevan vaikutusta tulostekijöihin. Tulostekijät puolestaan liittyvät yleensä varsinaisiin liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Esimerkiksi asiakasuskollisuus voi olla myynnin määrään ja kannattavuuteen vaikuttava syytekijä. Vaikutuksia on usein vaikea todentaa, ja ne näkyvät vasta pitkän ajan kuluttua. Osatekijä voi olla samalla sekä syyettä tulostekijä. Kuvan 4 esimerkissä tällaisia ovat toiminnan tehokkuus, palvelun laatu, asiakasuskollisuus ja myynnin määrä.



Kuva 4. Esimerkki aineettoman pääoman osatekijöiden välisistä suhteista [Kujansivu et al. 2007, s. 35].

Parhaimmillaan aineettoman pääoman osatekijät saavat aikaan ns. positiivisen kierteen. Kun yritys investoi inhimilliseen pääomaan, esim. koulutukseen, tämä johtaa entistä osaavampaan henkilöstöön. Osaava henkilöstö mahdollistaa paremman rakennepääoman kehittymisen (esim. tehokkaammat prosessit, uudet patentit), mikä puolestaan luo edellytyksiä tuottavamman suhdepääoman kehittymiseen. Positiivisen kierteen tuloksena nähdään organisaation parempi taloudellinen tulos ja korkeampi markkinahinta. [Caddy 2000, s. 137.]

2.3 Aineettomaan pääomaan liittyvät riskit

Terminä aineeton pääoma viittaa voimavaroihin ja omaisuuteen – organisaation näkökulmasta positiivisiin asioihin. Organisaation aineetonta pääomaa määriteltäessä tulisi ottaa huomioon myös siihen liittyvät rasitteet. Jos aineettomat resurssit eivät ole odotuksiin nähden riittäviä, ne voivat muodostua organisaation aineettomiksi rasitteiksi (intangible liabilities). Caddy [2000] esittää ajatuksen, että aineettomaan pääomaan kohdistuu rasitteita samalla tavoin kuin aineelliseen pääomaan. Käytännössä aineetonta pääomaa ja varsinkaan siihen liittyviä rasitteita ja riskejä ei esimerkiksi raportoida tilinpäätöksessä. Kuitenkin aineettomaan pääomaan liittyvät riskitekijät voivat olla niin merkittäviä, että toteutuessaan jo yksikin riski voi ajaa yrityksen konkurssiin [Harvey ja Lusch 1999]. Aineettoman pääoman lisäämisen ja kehittämisen lisäksi organisaatioiden tulisikin yhä enemmän kiinnittää huomiota aineettomaan pääomaan liittyvien rasitteiden tunnistamiseen ja niiden vaikutusten minimointiin [Caddy 2000].

2.3.1 Aineettoman pääoman osa-alueisiin liittyviä riskejä

Kirjallisuudessa aineettomaan pääomaan kohdistuvia riskejä on käsitelty melko vähän. Harvey ja Lusch [1999] jaottelevat aineettomaan pääomaan liittyvät rasitteet tai riskit (liabilities) prosesseihin, ihmisiin, informaatioon ja rakenteisiin liittyviin riskeihin. Tämä jako on yhdensuuntainen aineettoman pääoman jaottelun kanssa, ja seuraavassa tarkastellaan aineettoman pääoman eri osa-alueisiin liittyviä riskejä. Taulukkoon 3 on koottu aineettoman pääoman osa-alueisiin liittyviä riskejä, ja niistä keskeisimpiä tarkastellaan seuraavissa kohdissa.

Taulukko 3. Aineettoman pääoman osa-alueisiin liittyviä riskejä.

Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma
<ul style="list-style-type: none"> • henkilöstön vaihtuvuus • osaamisen menettäminen • osaamisen vanhentuminen • ongelmat osaamisen suuntaamisessa uusiin haasteisiin sopivaksi • asenteet esim. ulkomaankomennuksiin • epäonnistuneet rekrytoinnit • henkilöstön puutteellinen koulutus ja kehittäminen • kokematon ylin johto • henkilöstön yritykseen kohdistamat rikokset 	<ul style="list-style-type: none"> • tuotteiden ja palveluiden heikko laatu: asiakastytyväisyyden alentuminen • alihankkijoiden ja jakelijoiden alhainen sitoutuminen ja luottamus • asiakkaiden, alihankkijoiden ja jakelijoiden suuri vaihtuvuus • maineen heikentyminen/menettäminen • riippuvuus alihankkijoista ja/tai yksittäisistä asiakkaista • puutteelliset verkostot • strategiaan alliansseihin liittyvät riskit 	<ul style="list-style-type: none"> • heikko tuotekehitys • innovaatioiden, patenttien ja tekijänoikeuksien puute • tuotekehitysprosessiin liittyvät epävarmuustekijät • patentointiin liittyvät riskit • joustamaton organisaati rakenne • toimintaa tukematon kulttuuri • puutteelliset informaatiojärjestelmät

Inhimillinen pääoma

Osaamisen menettäminen on inhimillisen pääoman keskeisimpiä riskejä. Osaaminen poistuu yrityksestä usein työntekijöiden irtisanoutumisien tai irtisanomisten myötä. Osaamista voidaan menettää myös työtapaturmien, sairastumisten, eläkkeelle siirtymisen ja kuoleman kautta [Lönnqvist et al. 2005, s. 70–71]. Suurten ikäluokkien eläkkeelle jääminen ja sen aiheuttamat riskit organisaatioiden toiminnalle ovat tällä hetkellä ajankohtaisia haasteita sekä Suomessa että muualla maailmalla. On arvioitu, että vuosina 2000–2015 Suomessa työelämästä poistuu noin miljoona ihmistä [Lampikoski 2005, s. 33]. USA:ssa 43 % työvoimasta saavuttaa eläkeiän seuraavien kymmenen vuoden aikana. Samasta syystä voivat 500 suurinta amerikkalaisyritystä menettää jopa puolet ylimmästä johdostaan seuraavan viiden vuoden aikana [Eucker 2007]. Eläkkeelle siirtyessään työntekijät vievät mukanaan paljon osaamista ja hiljaista tietoa, jonka siirtäminen ja hyödyntäminen tulevaisuudessa on vaikeaa.

Kun avainhenkilö lähtee yrityksestä, menetetään yrityksen ydinosaa. Henkilön osaaminen ja tieto on harvoin tarpeeksi hyvin dokumentoitua. Asiantuntijoiden korvaaminen on vaikeaa ja kallista. Esimerkiksi IT-ammattilaisen lähdön kustannukseksi on arvioitu 1,5–2 kertaa vuosipalkka [Lampikoski 2005, s. 136]. On myös arvioitu, että menetetyt osaamisen korvaamiseen kuluu noin neljä vuotta [Hall 1992, s. 142]. Se, kuinka

vaativaa osaamisen korvaaminen on, riippuu paljolti työtehtävästä: tietyn alan erityis-
asiantuntijan osaamisen korvaaminen on vaativampaa kuin rutiinitehtävissä toimivan.

Suorien taloudellisten vaikutusten lisäksi avainhenkilön poistumisen vaikutukset aineet-
tomaan pääomaan voivat aiheuttaa organisaatiolle vielä suurempaa vahinkoa. Avain-
henkilön lähtö voi alentaa muiden työntekijöiden työmotivaatiota ja heikentää työilma-
piiriä. Kokeneen asiantuntijan menetys lisää organisaatioon jääneiden työtaakkaa ja
stressiä, koska kestää oman aikansa ennen kuin uusi työntekijä on perehtynyt tehtävänsä
ja on siinä tuottava. Avainhenkilön siirtymisellä voi olla myös vaikutusta suhdepää-
oman: asiakassuhteet ovat usein henkilöityneet johonkin tiettyyn työntekijään, ja tämän
vaihtaessa työpaikkaa asiakkaat voivat siirtyä hänen mukanaan. Mikäli tuotannon tai
tuotekehityksen avainhenkilö poistuu äkillisesti, seurauksena voivat olla toimitusten
viivästyminen tai tuotteiden laatuongelmat, joilla voi puolestaan olla vaikutusta asiakas-
suhteisiin ja yrityksen maineeseen. Avainhenkilön poistuminen on erityisen vaarallista
tilanteissa, joissa yrityksen ydinosaaminen on yhden henkilön varassa ja henkilö siirtyy
kilpailevan yrityksen palvelukseen. Tällöin ovat vaarassa myös yrityksen liikesalaisuudet,
ellei niitä ole suojattu salassapitosopimuksin.

Osaamisen menettäminen tai heikentyminen voi tapahtua organisaatiossa myös vähitel-
len, ilman avainhenkilöiden poistumista. Epäonnistuminen henkilöstön koulutuksessa ja
kehittämisessä voi johtaa siihen, että henkilöstön osaamistaso ei ole enää riittävä vaati-
muksiin nähden. Tämä puolestaan voi johtaa virheisiin toiminnassa ja tuotteissa, mikä
puolestaan vaikuttaa asiakassuhteisiin. Riskinä on myös henkilöstön osaamisen muut-
tuminen epäkurantiksi toimintaympäristön ja liiketoiminnan vaatimusten muuttuessa.
Vanhentuneeksi käynyttä osaamista ei aina kyetä suuntaamaan uudelleen uudenlaisen
toiminnan haasteiden mukaiseksi.

Epäonnistuneen rekrytoinnin seurauksia ovat mm. perehdyttämisjaksosta, irtisanomisesta
ja uudesta rekrytointiprosessista aiheutuneet kustannukset. Henkilöstöhallintomenetelmiä
kehittävän SHL Groupin tutkimuksen mukaan virherekrytoinnit maksavat Yhdysvalloissa
86, Isossa-Britanniassa 20 ja Hongkongissa 4 miljardia euroa vuodessa [Talouselämä
26.4.2006]. Aineettomia seurauksia voivat olla osaamistason pysyminen haluttua huo-
nompana sekä työilmapiirin heikkeneminen työntekijöiden työtaakan pysyessä suurena.

Henkilöstön asenteet voivat eri syistä olla yrityksen toiminnan kannalta epäedullisia.
Esimerkiksi pitkille ulkomaankomennuksille lähteminen on perheelliselle työntekijälle
usein käytännössä vaikeaa. Motivaatio-ongelmia aiheuttavat esimerkiksi vääränlaiset
työtehtävät, huonot mahdollisuudet kehittyä uralla sekä yrityksessä käytettävä johtamis-
tapa. Inhimilliseen pääomaan liittyviä riskejä ovat myös henkilöstön organisaatioon
kohdistamat rikokset ja vahingonteot, kuten tahalliset tietovuodot ja yrityksen omaisuuden
kavaltaminen.

Suhdepääoma

Suhdepääoman tekijöistä organisaation maine nostetaan usein keskeisimmäksi aineetomaksi resurssiksi. Hyvä maine tuo yritykselle strategisia ja taloudellisia etuja, kuten mahdollistaa tuotteiden ja palveluiden korkeamman hinnoittelun, houkuttelee parempia työntekijöitä, vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja helpottaa rahoituksen saantia. Hyvällä maineella on myös todettu olevan vaikutusta yrityksen markkina-arvoon ja tulokseen [Aula ja Heinonen 2002, s. 82–84]. Maine toimii myös eräänlaisena puskurina: hyvämaineiselle yritykselle asiakkaat ”antavat anteeksi” muutamat takaiskut, toisin kuin huonomaineiselle yritykselle. Aonin Isossa-Britanniassa tekemän 2000 organisaatiota kattaneen tutkimuksen mukaan maineen menettämistä pidetään jopa suurimpana yksittäisenä yritystä uhkaavana riskitekijänä [Murray 2003, s. 142].

Maine syntyy, kun organisaatio ja sen sidosryhmät kohtaavat erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Tämän vuoksi yrityksen maine on erittäin altis riskeille: se on jatkuvasti vaarassa toimittaessa eri sidosryhmien kanssa. Sidoryhmien ja yritysten suorat kohtaamiset, kuten henkilökohtaiset myynti- ja asiakaspalvelutilanteet, yritys- ja seminaariesitykset ja tiedotustilaisuudet, ovat maineen kannalta riskialteimpia. Esimerkiksi huonosta asiakaspalvelusta voi seurata asiakkaan menettäminen ja huonojen kokemusten leviäminen muidenkin asiakkaiden tietoisuuteen [Aula ja Heinonen 2002, s. 91].

Maineriskillä tarkoitetaan riskiä, jossa organisaation edustaja tekee päätöksen tai käyttäytyy tavalla, joka ei vastaa organisaation arvoja tai sidosryhmän odotuksia. Organisaation edustajia voivat olla työntekijät, alihankkijat, partnerit, agentit jne. Toteutuessaan maineriski voi johtaa taloudellisiin menetyksiin, oikeudellisiin seuraamuksiin, kuten sakkoihin tai rangaistuksiin, erityistarkkailuun, yrityksen nimen pitkäaikaiseen tahraantumiseen ja jopa yrityksen toiminnan lakkaamiseen [Moon ja Piper 2001, s. 312–313]. Maineen korjaaminen kestää kauan: erään tutkimuksen mukaan [Hall 1992, s. 143] menetetyn maineen korvaamiseen kuluu aikaa noin 11 vuotta.

On hyvin epätodennäköistä, että yritys selviäisi koko elinkaarensa ilman jonkinlaista maineen heikkenemistä. Maine voi saada kolhuja esimerkiksi suurten tai yllättävien irtisanomisien tai lakkojen vuoksi. Tällaiset tapahtumat, samoin kuin esimerkiksi yrityksen ylimmän johdon epäeettinen toiminta ja muut yritykseen liittyvät skandaalit, saavat mediassa helposti suuren näkyvyyden. Nokian päätös lakkauttaa matkapuhelin-tehdas Saksassa on saanut viime aikoina suurta huomiota sekä suomalaisessa että saksalaisessa mediassa. Suuren kohun jälkeen pääjohtaja Kallasvuo myönsi maineen menneen Saksassa ja esitti anteeksipyyntönsä tehtaan lopettamispäätöksestä. Äkkinäisten tapahtumien lisäksi maine voi heikentyä hitaasti ja huomaamatta sidosryhmien kasvavan tyytymättömyyden myötä [Resnick 2004, s. 35]. Se, kuinka suuriksi maineriskin seuraukset kasvavat, riippuu paljon siitä, miten yrityksen johto toimii tilanteessa. Mai-

nekriisi sisältää myös mahdollisuuksia: jos yritys onnistuu toimimaan tilanteessa hyvin, kriisi voi jopa vahvistaa sidosryhmien luottamusta yritystä kohtaan [Gaultier-Gaillard ja Louisot 2006, s. 426].

Maineen heikkenemisellä on todettu olevan selkeitä vaikutuksia yrityksen markkina-arvoon. Bioteknologian alalla maineen menetys ylioptimististen tuotelupausten tai kliinisten kokeiden väärän tulkinnan vuoksi on johtanut merkittäviin arvon alenemisiin: esimerkiksi eräs yhdysvaltalainen yritys menetti 59 % markkina-arvostaan päivässä, kun selvisi, että yritys oli tulkinnut kliinisiä testejä väärin [Moon ja Piper 2001, s. 312]. Aineellisten vaikutusten lisäksi maineen heikkenemisellä tai menettämällä on suuria aineettomia vaikutuksia.

Riippuvuus yksittäisistä alihankkijoista, toimittajista tai asiakkaista on eräs merkittävä suhdepääoman piiriin kuuluva riski. Riski kasvaa, mitä enemmän yritys joutuu sopeutamaan toimintojaan toisen yrityksen vuoksi. Esimerkiksi alihankkija voi joutua siirtämään tuotantoaan ulkomaille suuren asiakkaan siirtyessä sinne, tai tuotantokapasiteetti täytyy sopeuttaa asiakkaan tarpeen mukaan. Voi olla tilanteita, joissa molemmat osapuolet altistuvat riippuvuusriskeille. Alihankkijan näkökulmasta riippuvuusriski toteutuu esimerkiksi, jos asiakas ei enää tarvitsekaan alihankkijan palveluksia siirtyessään käyttämään toisenlaista teknologiaa tai raaka-aineita. Asiakkaan toiminta puolestaan voi vaarantua tärkeän alihankkijan toimitusongelmien vuoksi [Lönnqvist et al. 2005, s. 68].

Nykymaailmassa verkottuminen on käytännössä välttämätöntä, koska yrityksen tuotosten aikaansaaminen edellyttää usein mahdollisuutta yhdistellä erilaisia osaamisia, joita kaikkia yrityksen ei ole välttämättä järkevää pyrkiä hankkimaan itselleen. Puutteelliset verkostot ovat näin ollen riski liiketoiminnalle. Yritysten väliseen yhteistyöhön liittyy lisäksi aina riskejä. Potentiaaliset kilpailijat voivat perustaa strategisia alliansseja esimerkiksi jakaakseen tuotekehityksen kustannuksia ja liiketoimintaan liittyviä riskejä tai saadakseen aikaan teollisuudenalaa koskevia standardeja. Vaikka yrityksillä olisikin käytössä patenteja ja muita immateriaalioikeuksia suojaamaan aineetonta pääomaa, eivät ne useinkaan kata kaikkea sitä tietoa ja osaamista, jota yhteistyössä välittyy. Mahdollisen kriittisen osaamisen ja innovaatioiden paljastumisen lisäksi allianssissa mukana oleva yritys pystyy arvioimaan kumppaninsa heikkouksia ja vahvuuksia sekä strategisia suuntauksia, mikä on eduksi mahdollisessa tulevassa kilpailutilanteessa. Toisaalta tiedon jakaminen on välttämätöntä allianssin tavoitteiden saavuttamiseksi. Yritys joutuukin tasapainoilemaan sen suhteen, mikä on sopiva määrä avoimuutta. [Baughn et al. 1997, s. 103–104.]

Rakennepääoma

Toisin kuin muita aineettomia resursseja, laki suojelee osaa rakennepääomaan kuuluvista resursseista, kuten tuotemerkkejä, patenteja, tekijänoikeuksia ja liikesalaisuuksia [Hall 1993, s. 609]. Tämä ei kuitenkaan tee niistä riskittömiä. Esimerkiksi patentointiin liittyvä riski on se, että innovaation yksityiskohdat paljastuvat kilpailijoille, jotka pystyvät hyödyntämään tietoa omassa tuotekehityksessään. Patentointi on lisäksi niin kallis prosessi, että siihen ei varsinkaan pienillä yrityksillä ole aina mahdollisuutta ryhtyä. Patentti ei tarjoa aukotonta suojaa keksinnölle, sillä patentin puolustaminen ja loukkauksien hakeminen jäävät yrityksen omalle vastuulle [Talouselämä 17.10.2006].

Tuotekehitykseen liittyy paljon riskitekijöitä. Se on pitkäkestoinen prosessi, jonka lopputuloksesta ei voida olla varmoja. Jos kehitettävää teknologiaa ei pystytä hyödyntämään kaupallisesti, hyvätkään ideat eivät tuota yritykselle tulosta. Vaikka uusi teknologia olisikin toimiva, tuotantokustannukset voivat nousta niin korkeiksi, että tuote ei ole kilpailukykyinen markkinoilla. Mitä pidempi aika kuluu tuoteideasta tuotteen kaupallistamiseen, sitä suurempi riski on sille, että kilpailijat ehtivät lanseeraamaan kilpailevan tai korvaavan tuotteen markkinoille. [Bose ja Oh 2004, s. 353–354.]

Dokumentoituun tietoon ja tietojärjestelmiin liittyviä riskejä ovat mm. ulkopuolisten yritykseen kohdistamat tietomurrot sekä tahallisten tietovuotojen helppous. Esimerkiksi yrityksen koko asiakasrekisteri voi olla yhdessä tiedostossa, joka on helppo kopioida. Yrityksen tietojärjestelmistä ja prosesseista riippuu, kuinka hyvin arkaluontoiset tiedot on suojattu.

Joustamaton organisaatorakenne tai ajan myötä epäedulliseksi muotoutunut organisaatiokulttuuri heikentää organisaation mahdollisuuksia kohdentaa energiansa ydintoiminnan uusiin haasteisiin vastaamiseen.

2.3.2 Aineettoman pääoman ominaispiirteisiin liittyvät riskit

Fyysinen vs. aineeton

Abstraktisuuden takia aineettoman pääoman mittaaminen ja arvottaminen on vaikeaa. Joillekin aineettomille resursseille, kuten tuotemerkeille, brändille ja patenteille, voidaan määritellä absoluuttiset arvot, mutta esimerkiksi henkilöstön osaamista on vaikea arvottaa samalla tavalla [Caddy 2000, s. 131]. Aineettomaan pääomaan tehtyjä investointeja, erityisesti niiden tuloksia, on vaikea arvioida, mikä tekee aineettoman pääoman investoinneista riskialttiita. Esimerkiksi uusien koneiden ja laitteiden vaikutukset tuotavuuteen ja kannattavuuteen on melko helppo arvioida. Sen sijaan aineettomaan pää-

omaan tehtyjen investointien, kuten henkilöstön koulutuksen, vaikutusta tuottavuuteen on hankalampaa arvioida. Myös omistajuussuhteiden epäselvyys lisää aineettoman pääoman riskiä. Yritys voi esimerkiksi panostaa henkilön koulutukseen saadakseen erityisosaamista. Jos henkilö vaihtaakin työpaikkaa koulutuksen jälkeen, uusi osaaminen siirtyy hänen mukanaan uuden työnantajan käyttöön.

Aineettomaan pääomaan liittyvät riskit poikkeavat fyysiseen omaisuuteen liittyvistä riskeistä myös siten, että aineettomaan pääomaan kohdistuva menetys on mahdollista palauttaa, toisin kuin fyysiseen omaisuuteen kohdistuva [Caddy 2000, s. 134]. Esimerkiksi osa asiakassuhteista voi heikentyä hetkellisesti, mutta ne on mahdollista palauttaa korjaavien toimenpiteiden avulla. Sillä, miten organisaatio reagoi esiin tulleisiin ongelmiin, näyttää olevan vaikutusta siihen, kuinka suuret vaikutukset toteutuneilla aineettoman pääoman riskeillä on.

Vaikeudet arvonmäärityksessä voivat hankaloittaa rahoituksen saantia yritykselle, jonka pääomasta merkittävä osa on aineetonta. Aineettoman pääoman raportit voisivat auttaa investoijia kohteen arvioinnissa ja vähentää näin rahoittajan riskiä. Erään tutkimuksen mukaan [Guimón 2005, s. 37] aineettoman pääoman raportit ovat hyödyllisiä luottorisikiä arvioitaessa, mutta niillä ei ole ratkaisevaa vaikutusta luottopäätökseen. Toisen tutkimuksen mukaan [Sällebrant et al. 2007] sijoituksensa hyvin hajauttanut sijoittaja ei huomioi aineettoman pääoman raportteja lainkaan investointipäätöksissään.

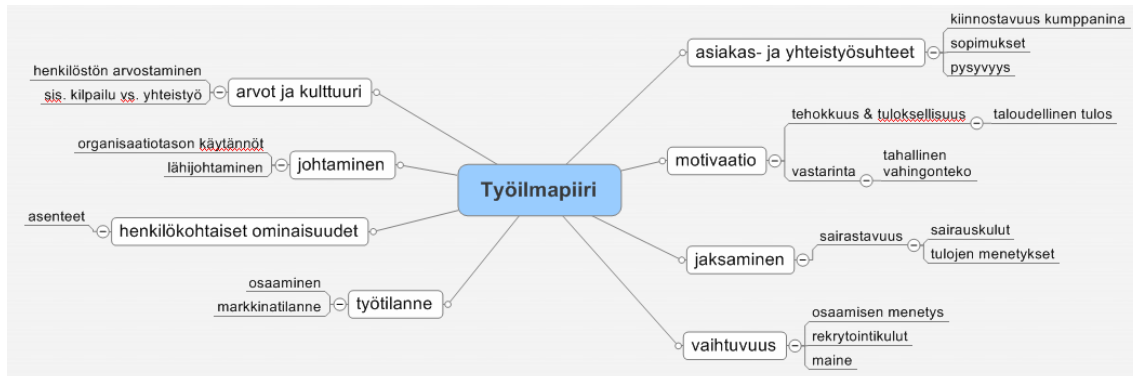
Mahdollisuus hyödyntää aineetonta pääomaa samanaikaisesti eri käyttötarkoituksissa on yksi aineettoman pääoman eduista, mutta se sisältää myös riskiä. Esimerkiksi tietoa voidaan sekä yrityksen sisällä että ulkopuolella käyttää sellaisiin tarkoituksiin, joihin sitä ei ole tarkoitettu. Koska tietoa voidaan hyödyntää samanaikaisesti sekä ”oikeaan” että ”väärään” tarkoitukseen, väärää käyttöä on vaikea huomata, ja sen seuraukset voivat tulla ilmi vasta pitkän ajan kuluttua.

Dynaamisuus ja vuorovaikutus

Aikaisemmin todettiin, että aineettoman pääoman osatekijät kehittyvät jatkuvasti ja että niillä on syy-seuraussuhteita. Parhaimmassa tapauksessa yrityksessä on meneillään positiivinen kierre, joka lopulta johtaa myös kohonneeseen taloudelliseen tulokseen. Kierre voi olla myös päinvastainen, jos johonkin aineettoman pääoman osa-alueeseen kohdistunut riski toteutuu ja vaikuttaa muihin osa-alueisiin ja lopulta tulokseen.

Vuorovaikutussuhteiden ymmärtäminen on riskien tunnistamisen ja hallinnan näkökulmasta tärkeää. Edellä pohdittiin jo avainhenkilön poistumisen ja maineen menettämisen seurauksia. Riskin toteutuminen yhdellä aineettoman pääoman osa-alueella voi vaikuttaa negatiivisesti myös toiseen osa-alueeseen. Vaikka esimerkiksi asiakassuhteet olisivat

myyntijohtajalla hyvin hallinnassa, voi tuotannon avainhenkilön poistuminen heikentää asiakasuskollisuutta tuotteiden laadun heikkenemisen tai toimitusaikojen pidentymisen kautta. Kuvassa 5 hahmotellaan esimerkinomaisesti työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä sekä siitä johtuvia seurauksia.



Kuva 5. Työilmapiiriin vaikuttavia ja siitä johtuvia tekijöitä.

Hiljattain tehdyn tutkimuksen mukaan [Lönnqvist et al. 2007] suomalaisten yritysten aineettoman pääoman osa-alueita johdetaan eri funktioiden toimesta eikä aineetonta pääomaa ajatella kokonaisuutena. Kokonaisvaltainen näkemys aineettomasta pääomasta ja sen eri osa-alueiden välisten vuorovaikutussuhteiden tunnistaminen voisivat auttaa yrityksiä huomattavasti eri toimintoihin liittyvien riskien tunnistamisessa ja hallinnassa.

2.3.3 Esimerkkejä lehtiartikkeleista

Esimerkkejä aineettomaan pääomaan liittyvistä riskeistä etsittiin projektin aikana ilmeisyyksistä suomalaisista talouslehdistä. Erilaisia aineettoman pääoman osa-alueisiin liitettävissä olevia, yrityksissä toteutuneita riskejä uutisoitiin lähes viikoittain. Useimmissa uutisoinneissa kyse oli yrityksen maineeseen vaikuttavista tapahtumista. Esimerkkejä löytyi elinkeinoelämän eli aloilta:

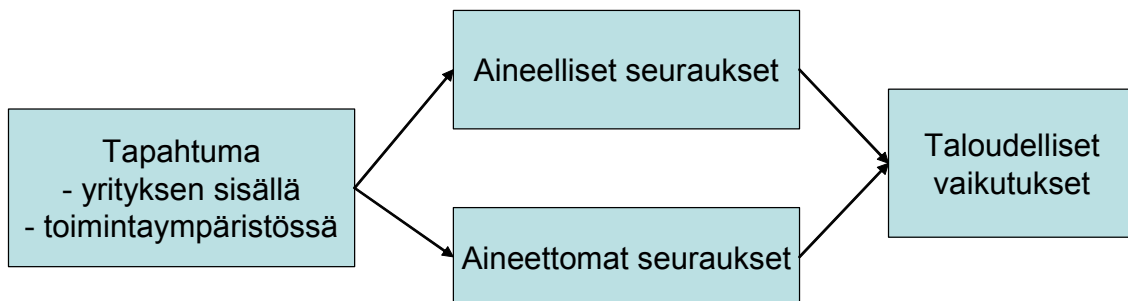
- Nokian päätöksestä lakkauttaa matkapuhelintehdas Bochumissa Saksassa seurasi markkinaosuuden lasku sekä mittavat korvaukset entisille työntekijöille ja osavaltiolle [Kauppalehti 29.1.2008].
- Sampo Pankin tietojärjestelmien integroinnissa tapahtuneet toimintahäiriöt aiheuttivat asiakkuuksien menetyksiä ja korvauksia vahingoista [Kauppalehti 25.3.2008, Taloussanomat 2.6.2008, Taloussanomat 4.7.2008].
- Nokian kaupungin vesikriisi aiheutti paikallisissa yrityksissä tuotantokatkoksia ja maineen menetyksiä [Kauppalehti 20.2.2008, Talouselämä 11.2.2008].

- Stockmannin väärällä päiväyksellä myymät lihapullat vaikuttivat yrityksen maineeseen [Kauppalehti 22.4.2008]. Yrityksen vahvan brändin ja yksinkertaisen korjaavan toimenpiteen ansiosta hyvä maine onnistuttiin palauttamaan nopeasti [Helsingin Sanomat 17.8.2008].

Kauppalehdessä [16.6.2008] todettiin, että yritysmaailmassa kaikki tapahtuu nykyään nopeasti, kiire aiheuttaa entistä helpommin vahinkoja ja vahingot vaativat vastausta yritykseltä.

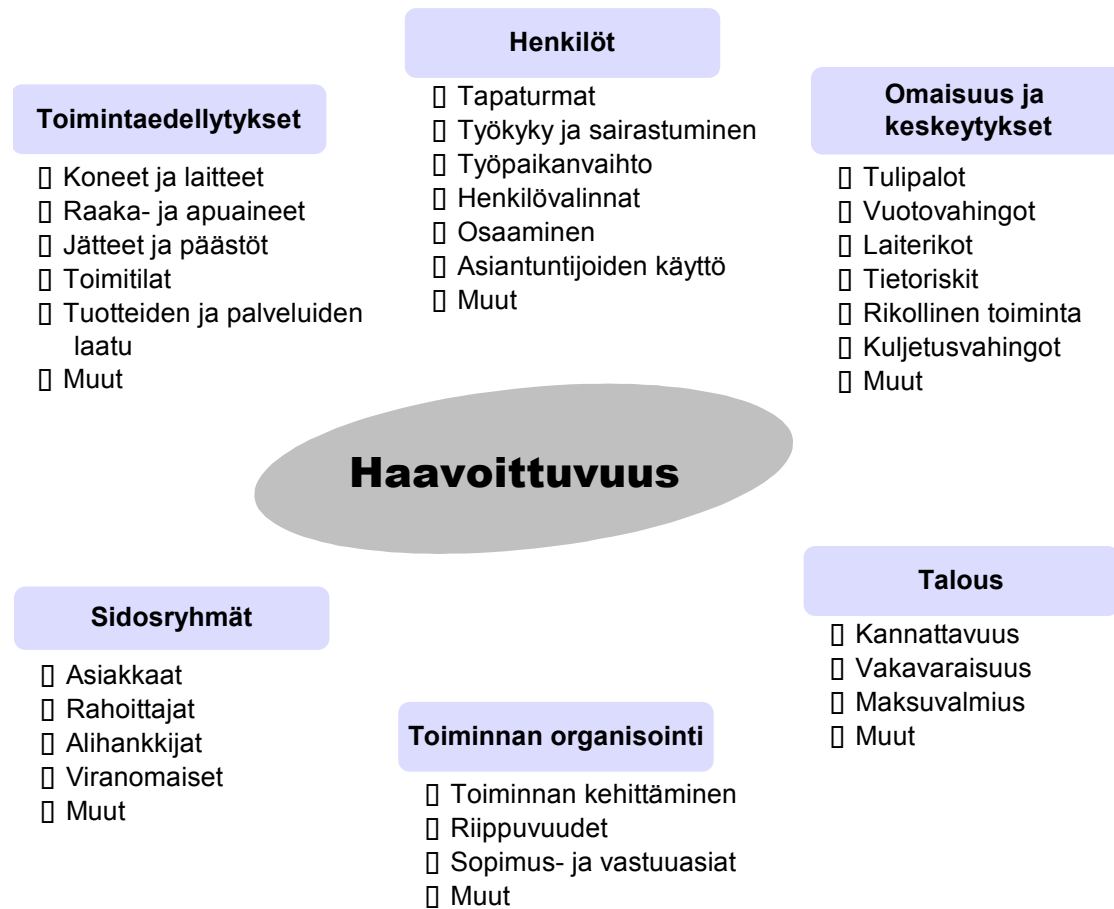
2.4 Alustava viitekehys

Aineettomaan pääomaan liittyvät riskit – samoin kuin aineellisetkin riskit – voivat olla seurausta organisaation sisäisistä tai toimintaympäristössä ilmenevistä tapahtumista tai päätöksistä. Tapahtumia voivat olla esim. onnettomuudet (tapaturmat, vahingot), tuotantoon liittyvät häiriöt (järjestelmien toimintahäiriöt), liiketoiminnassa tehdyt päätökset (investointipäätökset) tai yksittäisten henkilöiden tekemät päätökset (päättös vaihtaa työpaikkaa). Aineettomat seuraukset voivat olla sekä negatiivisia (maineen menetys, osamisen väheneminen, työilmapiirin huonontuminen) että positiivisia (markkinaosuuden kasvu). Useissa tapauksissa samasta tapahtumasta on sekä aineellisia että aineettomia seurauksia, joilla on taloudellisia vaikutuksia (kuva 6).



Kuva 6. Tapahtuman aineelliset ja aineettomat seuraukset.

Aikaisemmin kuvatuissa riskienhallintaprosesseissa riskien tunnistaminen on oleellinen osa riskitietoista päätöksentekoa. Tuntemalla toimintaansa vaikuttavat tekijät ja haavoittuvimmat kohdat yritys voi suojautua mahdollisten uhkien varalta. Yksinkertainen menetelmä haavoittuvuuden tarkasteluun on yritystoimintaa ja toimintaympäristöä kuvaavan riskikartan laatiminen. Riskikartta on visuaalinen tarkistuslista, joka esittelee tarkasteltavan kohteen eri osat kaaviomuodossa (kuva 7). Riskikartta on vasta riskien tunnistamisen lähtökohta, ja sen paljastamien riskialueiden analysointi on toteutettava yksityiskohtaisemmin menetelmin, esimerkiksi riskilajikohtaisten tarkistuslistojen avulla.



Täyttöesimerkki

Sopimukset - Merkittävä riski; **OK** Asiakkaat - Asia kunnossa; Laiterikot - Ei koske meitä

Kuva 7. Esimerkki riskikartasta [Pk-yrityksen riskienhallinta 2008].

3. Aineisto ja menetelmät

3.1 Aineiston hankinta

Aineettomaan pääomaan liittyviä riskejä selvitettiin aiheeseen liittyvän tutkimustiedon ja yrityshaastatteluiden avulla. Lehtiartikkeleista etsittiin konkreettisia kuvauksia tilanteista, joissa aineettoman pääoman riski on toteutunut. Hankkeen alussa luotiin alustava riskikartta, jonka avulla tunnistettiin sellaisia yritystoiminnan osa-alueita, joihin liittyy aineettoman pääoman riskejä. Aineettoman pääoman riskikartan laatimisessa käytettiin pohjana aineellisten riskien tunnistamiseen kehitettyjä erilaisia riskikarttoja, joita esitellään Internetissä Pk-yrityksen riskienhallinta -sivuilla [Pk-yrityksen riskienhallinta 2008].

Haastatteluiden avulla pyrittiin selvittämään aineettoman pääoman riskienhallinnan nykytilannetta yrityksissä. Haastatteluja tehtiin yhteensä seitsemässä case-yrityksessä. Case-yrityksiksi pyrittiin saamaan eri toimialojen yrityksiä mahdollisimman laajan näkemyksen tuottamiseksi. Lisäksi yritykset ovat suuria tai keskisuuria, joten niillä voitiin olettaa olevan ainakin peruskäsitys aineettoman pääoman johtamisesta sekä joitakin aineettoman pääoman johtamiskäytäntöjä. Case-yritykset ja niissä tehdyt haastattelut esitetään taulukossa 4. Yritykset edustivat seuraavia toimialoja: konsultointitoiminta, kemianteollisuus, pankki- ja vakuutustoiminta, mekaaninen puunjalostus, kaivos-, louhinta- ja rakennuskoneiden valmistus sekä mittauslaitteiden valmistus. Case-yrityksissä oli henkilöstöä muutamasta sadasta yli kymmeneentuhanteen.

Case-yrityksissä haastateltaviksi tavoiteltiin yritysten henkilöstöjohtajia, riskienhallinta-johtajia ja T&K-toiminnon sekä viestinnän edustajia sen mukaan, keiden vastuualueille aineettoman pääoman asioiden miellettiin yrityksissä kuuluvan. Lopulta haastateltaviksi saatiin henkilöstö-, riskienhallinta-, kehitys-, tietohallinto- ja tuotantotoimintojen edustajia.

Taulukko 4. Esiselvityksen case-yritykset.

Case-yritys	Teollisuudenala	Henkilöstömäärä	Haastateltava(t)
A	konsultointi	800	kehitysjohtaja
B	kemianteollisuus	10 000	riskienhallinta-johtaja
C	pankki- ja vakuutustoiminta	2500	turvallisuuspäällikkö
D	kemianteollisuus	2400	tuotantojohtaja
E	mekaaninen puunjalostus	1200	henkilöstöjohtaja ja kehitysinsinööri
F	koneiden valmistus	11 000	data manager
G	mittauslaitteiden valmistus	700	henkilöstöjohtaja

Haastatteluissa sovellettiin teemahaastattelurunkoa, jonka pääkohdat olivat

- riskit ja niiden hallinta yrityksessä yleisesti
- aineeton pääoma ja sen merkitys yrityksessä
- aineettoman pääoman riskit yrityksessä
- aineettoman pääoman riskienhallinta ja sen kehitystarpeet yrityksessä.

Haastattelujen tulokset esiteltiin työpajassa, jonka tavoitteena oli herättää keskustelua ja koostaa näkemyksiä aineettoman pääoman riskeistä ja niiden merkityksestä yrityksissä. Työpajaan kutsuttiin haastatteluihin osallistuneiden yritysten lisäksi myös muiden suurten ja keskisuurten yritysten ja organisaatioiden edustajia.

3.2 Haastatteluaineiston analyysi

Haastatteluaineistoa analysoitiin laaditun viitekehyksen valossa vetäen yhteen haastatteluissa esille nousseita keskeisiä näkökulmia ja kysymyksiä. Haastatteluaineistoa eriteltiin etsien vastauksia seuraaviin analyysia ohjanneisiin kysymyksiin:

- Miten yritykset ymmärtävät aineettoman pääoman käsitteen?
- Mitä aineettomia tekijöitä yritykset pitävät tärkeinä toimintansa kannalta?
- Mitä ovat aineettoman pääoman riskit yrityksissä?
- Millaisia riskien hallintamenettelyjä on aineettomaan pääoman liittyen?
- Mitkä ovat yritysten tarpeet aineettoman pääoman riskienhallinnan tehostamiseksi?

4. Tulokset

4.1 Haastattelut

Seuraavassa esitellään esiselvityksen haastatteluaineistoon pohjautuvia tuloksia ja vastataan kysymyksiin, jotka on aiemmin esitetty haastatteluaineiston analyysia kuvaavassa luvussa.

Miten yritykset ymmärtävät aineettoman pääoman käsitteen?

Yrityksissä aineeton pääoma mielletään ensisijaisesti *organisaation osaamiseksi*. Tätä kuvastavat haastatteluissa esiin tulleet näkemykset, joiden mukaan aineeton pääoma on henkilöstön osaamista, *tietämystä* tai organisaation *toimintatapoja*. Myös *henkilöstö* sinänsä ja *yrityskulttuuri* nousivat esiin aineettoman pääoman tekijöinä. Asiakas- ja toimittajasuhteet katsotaan joissain yrityksissä aineettomaksi pääomaksi. Luonnollisesti myös immateriaalioikeudet ovat osalle yrityksiä merkittäviä.

Mitä aineettomia asioita yritykset pitävät tärkeinä toimintansa kannalta?

Esiselvityksen haastatteluissa kartoitettiin, mitä aineetonta pääomaa yritykset pitävät toimintansa kannalta tärkeänä. Haastatteluissa näiden tekijöiden tunnistamiseen käytettiin tukena aineettoman pääoman jaottelun mallia (taulukko 1), jotta tekijöitä päästiin tunnistamaan mahdollisimman laajasti. Koska *osaaminen* miellettiin selvimmäksi osaksi aineetonta pääomaa yleensäkin, sitä pidettiin suurimmassa osassa yrityksiä myös tärkeimpänä. Toiseksi erittäin tärkeäksi aineettoman pääoman osatekijäksi nähtiin yrityksen *brändi*.

Osaamisen ja brändin lisäksi joissain yrityksissä pidettiin sisäisistä tekijöistä merkittävänä myös ilmapiiriä, arvoja ja toimintakulttuuria. Ulkoisista tekijöistä taas korostuivat asiakassuhteet ja kumppanuussopimukset.

Mitä ovat aineettoman pääoman riskit yrityksissä?

Yritykset tunnistivat hyvin vaihtelevasti aineettoman pääoman tekijöihin liittyviä riskejä toiminnassaan. Selvimpänä yrityksissä esiin nousivat henkilöstöön ja maineeseen liittyvät potentiaaliset riskit. *Maineeseen* liittyen yrityksissä pystyttiin hahmottamaan mahdollisia tilanteita, joissa erilaiset julkisuuteen päätyvät tapaukset voisivat aiheuttaa ongelmia yrityksen maineelle. *Henkilöstöriskeistä* mainittiin seuraavat:

- henkilöstön vaikea saatavuus
- pitkäaikaisesti sitoutuvan henkilöstön puute
- henkilöstön vaihtuvuus

- avainhenkilöiden menetys
- rekrytointeihin liittyvät riskit
- nopeat muutokset uuden osaamisen tarpeessa
- henkilöstön motivointiin liittyvät riskit
- puutteellinen henkilöstön osaamisen kehittäminen.

Joissain yrityksissä tuotiin lisäksi esiin vakavana riskinä hiljaisen tiedon siirtämisen haasteet esimerkiksi henkilöstön vaihtuessa. Jotkut näkivät myös johtamiseen liittyvän joitain riskejä. Johdon vaihtuessa tai johtamistapoja kehitettäessä voi tulla tilanteita, joissa johtamistyyli ei enää sovi yrityksen toimintakulttuuriin. Yleisestikin katsottiin organisaation muutostilanteisiin liittyvän toiminnallisia riskejä hetkellisen toiminnan epäjatkuvuuden ja epävarmuuden kautta.

Asiakas- ja toimittajasuhteisiin tunnistettiin liittyvän jotain riskejä, kuten oman organisaation sisällä suhteiden hallinnan henkilösidonaisuus tai toimittajayritysten omaan toimintaan liittyvät riskit. Myös tietojärjestelmiin ja tietoturvaan liittyvät riskit nähtiin joissain yrityksissä osana aineettoman pääoman riskejä.

Millaisia riskien hallintamenettelyjä liittyy aineettomaan pääomaan?

Aineettoman pääoman riskien lisäksi tässä esiselvityksessä kartoitettiin myös olemassa olevia hallintakeinoja näiden riskien hallintaan. Yrityksissä aineettoman pääoman riskienhallintaa ei oikeastaan liitetty varsinaisiin olemassa oleviin riskienhallintamenettelyihin. Vain parissa yrityksistä koettiin aineettoman pääoman riskejä tarkasteltavan jollain tavalla osana yrityksen yleisiä riskikartoituksia. Muutoin aineettoman pääoman riskejä hallittiin osana toiminnan ohjausta esimerkiksi strategian, toimintasuunnitelmien, palautejärjestelmien ja dokumentoinnin avulla.

Henkilöstöriskien hallintaan liittyen yrityksissä tunnistettiin käytettävän monipuolisesti erilaisia henkilöstön kehittämisen menettelyjä, kuten

- henkilöstön perehdytysmenettelyt
- koulutuspanostukset
- työtehtävien kierrätys organisaation sisällä
- henkilöstön hyvinvointiin panostaminen
- työsuojelukeinot
- henkilöstön palkitseminen
- henkilöstövuokraus
- kulttuuriperehdytys ulkomaankomennuksissa
- avainhenkilöiden kehittämiseen ja sitoutumiseen panostaminen.

Organisaation sisäisen ja ulkoisen viestinnän menettelyjen tunnistettiin yhdessä yrityksessä liittyvän myös aineettoman pääoman riskien hallintaan. Lisäksi sopimukset ja laadun seuranta nähtiin välineinä toimittajasuhteisiin liittyvien riskien hallinnassa.

Mitkä ovat yritysten tarpeet aineettoman pääoman riskienhallinnan tehostamiseksi?

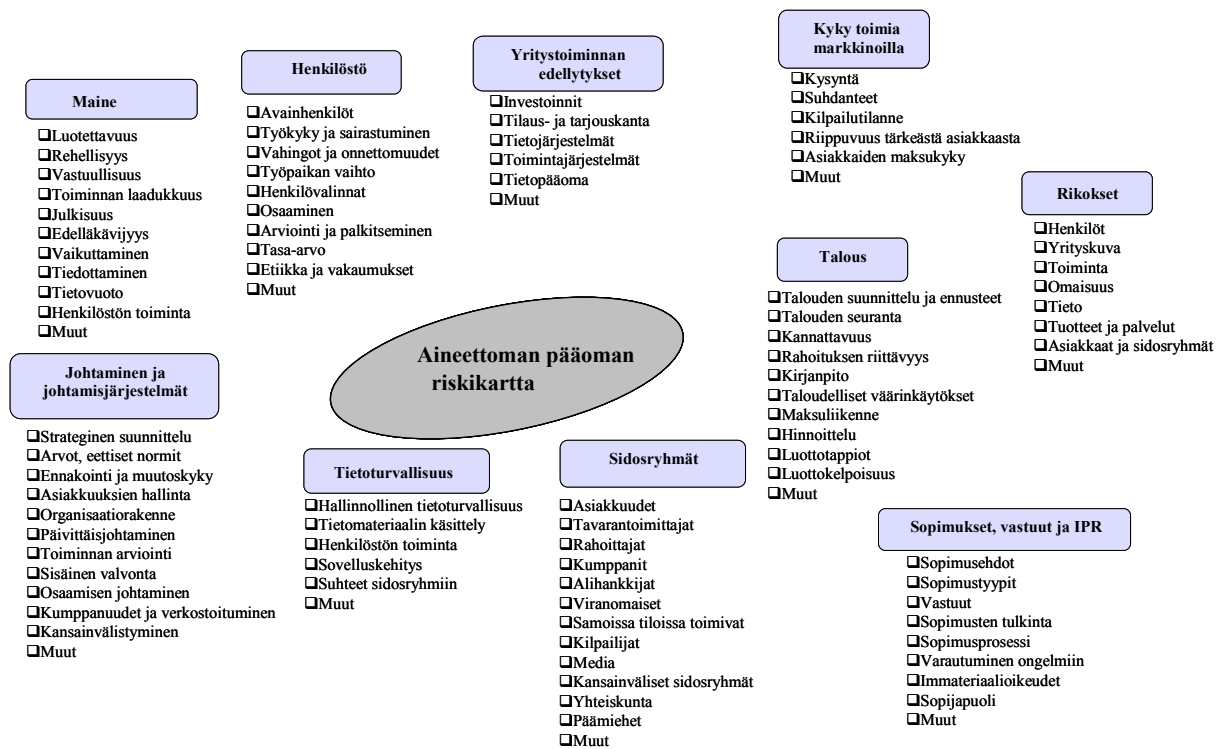
Tarpeet aineettoman pääoman riskien hallinnan kehittämiseksi nähtiin eri yrityksissä hyvin vaihtelevasti. Kaikissa case-yrityksissä ei edes kovin laaja-alaisesti pystytty hahmottamaan tarpeita. Tähän vaikuttaa tosin osaltaan se, että eri yrityksistä haastatellut henkilöt edustivat vaihtelevasti eri toimintoja, jolloin kukin tarkasteli asiaa paljolti oman tehtävänsä mukaisesta viitekehystä käsin.

Kokonaisvaltaisempi aineettoman pääoman riskienhallinta nähtiin jossain määrin tavoiteltavana toimintamallina. Siihen kaivattiin yleistä viitekehystä, jonka pohjalta näitä riskejä voisi tarkastella. Erityisesti tällaiselle yleiselle tarkastelulle nähtiin olevan tarvetta organisaation muutostilanteissa. Yhdessä yrityksessä nousi esiin tarve vahvemmillemme brändin rakentamisen menetelmille. Organisaation kehittymisen kannalta olisi myös tärkeää kehittää entistä toimivampia menettelyjä tiedon ja osaamisen siirtämiseen yksilöiden, tiimien ja projektien välillä. Henkilöstöriskien tunnistamisessa nähtiin joitakin kehitystarpeita. Erityisesti nousivat esiin henkilöstöriskien hallinta globaalissa yrityksessä henkilöstön toimiessa eri maissa ja erilaisissa kulttuureissa, henkilöstön sitouttamisen kehittäminen sekä organisaatio- ja henkilötason osaamisen kuvausmenetelmien tarve.

Mielenkiintoista oli, että useat haastateltavat totesivat, että yrityksessä ei pyritä tarkastelemaan ja hallitsemaan aineettoman pääoman riskejä kokonaisuutena. He eivät kuitenkaan nähneet asiaa välttämättä edes tarpeelliseksi, vaan monet katsoivat riskien – ainakin omasta näkökulmastaan – tulevan riittävän hyvin hallituksi osatekijöiden erillisen tarkastelun perusteella.

4.2 Aineettoman pääoman riskikartta

Kirjallisuuden, lehtiartikkeleiden esimerkkien ja haastattelujen perusteella laadittiin aineettoman pääoman riskikartta, joka kuvaa niitä liiketoiminnan osa-alueita, joissa aineettomia riskejä voi esiintyä. Riskikartta (kuva 8) osoittaa, että potentiaalisia aineettomia riskejä esiintyy kaikissa liiketoiminnan alueissa ja toiminnoissa.



Kuva 8. Aineettoman pääoman riskikartta.

Todellisten riskien tunnistamiseksi tarvittaisiin useita syvällisempiä riskikarttoja kustakin osa-alueesta. Riskikarttaa voidaan kuitenkin käyttää hyväksi eräänlaisena tarkistuslistana tai riskien tunnistamisen apuvälineenä organisaatiossa säännöllisesti toteutettavien riskikartoitusten yhteydessä tai päätöksentekoon liittyvissä tilanteissa.

5. Tulosten tarkastelu

Aiemmin esitetyn mallin mukaan aineeton pääoma voidaan jaotella inhimilliseen, suhdetta ja rakennepääomaan. Case-yritysten haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että yritykset mieltävät aineettoman pääoman selkeimmin inhimilliseksi pääomaksi. Etenkin henkilöstö ja osaaminen ovat merkittäviä käsitteitä, joilla yrityksissä kuvataan aineetonta pääomaa. Kun aineeton pääoma liitetään riskinäkökulmaan, henkilöstöön liittyvät riskit nousevat yrityksissä selkeimmin esiin. Henkilöstön vaihtuvuus, osaavan henkilöstön puute ja osaamisen kehittäminen ovat keskeisesti esillä monissa yrityksissä. Inhimillisen pääoman riskien lisäksi yrityksissä pohditaan jonkin verran myös rakennepääomaa ja siihen liittyviä riskejä, kuten toimittajasuhteiden epävarmuutta ja asiakassuhteiden hallintaa. Riskit mielletään liittyviksi yleensä tiettyihin tilanteisiin tai laajempaan asiakokonaisuuteen, eikä niinkään osata nimetä yksittäisiä riskejä.

Aineettoman pääoman riskienhallintaa toteutetaan yrityksissä jatkuvasti, mutta useinkaan sitä ei tunnisteta eikä kutsuta riskienhallinnaksi. Yleensä aineettoman pääoman riskienhallintaan liittyvät menettelyt ovat osa organisaation toimintoihin (esim. henkilöstöhallintoon, viestintään ja strategiseen suunnitteluun) liittyvää normaalia johtamista, kuten henkilöstön kouluttamista, kannustavia työjärjestelyjä ja palkitsemista, investointeja henkilöstön hyvinvointiin, sisäistä ja ulkoista viestintää, yhteistyösopimuksia tai keskitettyä patenttien hallintaa. Henkilöstöriskien hallintaan tunnistettiin olevan olemassa eniten keinoja, koska henkilöstöriskit tuntuivat yrityksille tutuimmalta ja niitä pystyttiin myös tunnistamaan eniten. Kuitenkin todettiin edelleen olevan paljon tarpeita henkilöstöriskien parempaan hallitsemiseen erityisesti esimiestoiminnan, avainhenkilöiden sitouttamisen ja osaamisen kehittämisen alueilla.

Aineettoman pääoman riskienhallintaan liittyvien menettelyjen hajautuminen organisaation eri osiin ja toimintoihin asettaa haasteen riskienhallinnan kehittämiseksi. Yrityksissä tunnistettiin kuitenkin tarpeita riskien tunnistamisen ja riskienhallinnan kehittämisessä sekä riskien kokonaiskuvan hahmottamisessa. Nämä tarpeet kertovat siitä, ettei aineettoman pääoman riskienhallintaan ole olemassa vakiintunutta lähestymistapaa.

Kirjallisuuskatsauksessa esitettyjä riskienhallintaprosesseja voidaan soveltaa yhtä hyvin aineellisten kuin aineettomienkin riskien hallintaan. Perinteisesti vahinkoriskeihin sovellettavat riskianalyysit taas eivät sellaisinaan täysin sovellu aineettoman pääoman riskien tarkasteluun yrityksissä. Erityisesti seurausten vakavuuden ja todennäköisyyksien kvantitatiivinen arviointi voi joidenkin riskien kohdalla olla hankalaa. Riskien arviointi voi kuitenkin koostua mahdollisten seurausten ja niiden esiintymistodennäköisyyksien kvantitatiivisista, semi-kvantitatiivisista tai kvalitatiivisista arvioista. Aineettoman pääoman riskien tunnistamisessa ei myöskään voida keskittyä pelkästään omassa tai muissa organisaatioissa jo toteutuneisiin riskeihin, vaan apuna tulisi käyttää skenaarioanalyysijä tai muita menetelmiä, joilla mahdollisia tapahtumaketjuja voidaan tunnistaa.

6. Päätelmät

Tässä tutkimuksessa selvitettiin aineettoman pääoman riskejä ja riskienhallintakäytäntöjä yrityksissä. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa lisätietoa siitä, miten yrityksissä tunnistetaan aineettoman pääoman riskejä, miten riskien merkitystä yrityksen tuottavuudelle voidaan arvioida ja millaisia tarpeita yrityksissä on aineettoman pääoman riskienhallinnan tehostamiseksi. Kirjallisuuskatsauksen avulla selvitettiin aluksi riskienhallinnan prosesseja ja käytäntöjä sekä aineettoman pääoman sisältöä. Kirjallisuudesta etsittiin lisäksi aineettoman pääoman riskeihin ja riskien hallintaan liittyviä näkökulmia. Yrityshaastatteluiden avulla selvitettiin aineettoman pääoman riskien tunnistamisen ja hallinnan nykytilannetta.

Haastattelujen perusteella aineettoman pääoman riskejä tunnistetaan ja pystytään nimeämään, mutta käsitys riskeistä oli voimakkaasti suuntautunut haastateltavan toimenkuvan perusteella. Täten yrityksissä ei välttämättä ole hyvää kokonaiskäsitystä siitä, mitä aineettomia riskejä toiminnassa on ja mikä on niiden merkitys tuottavuudelle tai toiminnan jatkuvuudelle. Kokonaisvaltaista näkemystä ja aineettomien tekijöiden monimutkaisten vuorovaikutussuhteiden hahmottamista tarvitaan, jotta pystytään hyödyntämään aineettomien resurssien synergioita parhaalla mahdollisella tavalla sekä arvioimaan riskien todellinen merkittävyys.

Pörssiyrityksiltä edellytetään tilinpäätösten yhteydessä kuvauksia yrityksen riskienhallintakäytännöistä sekä yrityksen tunnistamista riskeistä, niiden suuruudesta ja merkityksestä toiminnalle. Toistaiseksi aineettomien riskien kuvauksia on yritysten Internet-sivuilla ja tilinpäätöstiedotteissa vasta vähän. Aineettomista riskeistä eniten käsitellään ammattitaitoisen henkilöstön riittävyuden ja osaamisen varmistamista sekä immateriaalioikeuksia. Aineettomien riskien suuruuden ja merkityksen arviointi vaikuttaa olevan vaikeaa, joten siihen tarvittaisiin sopivia menetelmiä. Aineettoman pääoman moniulotteisuuden takia sen riskien arvioimiseen tarvitaan useita erilaisia mittareita.

Yritykset käyttävät monia tehokkaita keinoja aineettomien riskien hallintaan. Tilanne ei siis siltä osin ole kovin huono. Toisaalta haastatteluiden ja työpajassa käytyjen keskustelujen yhteydessä tuli esille, että aineettomia riskejä ei välttämättä arvioida systemaattisesti esimerkiksi muutosten yhteydessä. Usein vain ajaudutaan tilanteisiin, joissa riskejä ilmenee, ja hoidetaan niitä sitä mukaa. Tämä kuvastaa sitä, että yrityksissä ei kaikilta osin tehdä riskitietoisia päätöksiä. Todennäköisesti tämän seurauksena myös varautumis- ja toipumissuunnitelmat puuttuvat tai ovat epätäydellisiä. Riskejä tulee ottaa ja mahdollisuuksia hyödyntää, kunhan se tehdään hallitusti.

Kaiken kaikkiaan aineettoman pääoman riskeihin ja riskien hallinnan menetelmiin liittyen tarvitaan vielä lisää tutkimusta. Tämän esitutkimuksen perusteella kiinnostavia tutkimusaiheita ovat esimerkiksi seuraavat:

- Aineettoman pääoman riskienhallintaan liittyvän tarkistuslistan ja ohjeiston laatiminen. Tarkistuslista voisi muodostaa myös osan yritysten auditointijärjestelmää tai tasomäärittäystä.
- Aineettomien riskien seurausten ja niiden merkityksen arviointi tietyissä muutostilanteissa, kuten organisaatioiden rakennemuutoksissa, yritysjärjestelyissä jne.
- Inhimilliseen pääomaan liittyvien riskien kokonaisvaltainen arviointi globaalisti toimivissa yrityksissä.

Aineettomalla pääomalla on monissa yrityksissä strategista merkitystä, ja myös riskejä tulisi siten tarkastella strategiasta lähtien. Erikoistumiseen, edelläkävijyyteen tai kasvuun pohjautuvat strategiat edellyttävät kokonaisvaltaista aineettomien riskien tarkastelua. Mielenkiintoista olisikin selvittää aineettoman pääoman riskienhallinnan yhteyttä yrityksen strategian menestyksellisyyteen esimerkiksi pörssikurssien kehityksen kautta.

Lähdeluettelo

Kirjallisuus

Abernethy, M., Bianchi, P., Del Bello, A., Labory, S., Lev, B., Wyatt, A. & Zambon, S. 2003. Study on the Measurement of Intangible Assets and Associated Reporting Practices. Brussels: European Commission.

A risk management standard. 2002. IRM The Institute of Risk management, AIRMIC The Association of Insurance and Risk Management & ALARM The National Forum for Risk Management in Public Sector.

AS/NZS 4360:2004. 2004. Risk management. Third edition ed. Australian/New Zealand Standard. ISBN 0733759041. <http://www.saiglobal.com/shop/Script/Details.asp?DocN=AS0733759041AT>.

Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine menestystekijä. Helsinki: WSOY. 289 s. ISBN 9510272272, 9789510272275.

Baughn, C. C., Denekamp, J. G., Stevens, J. H. & Osborn, R. N. 1997. Protecting intellectual capital in international alliances. *Journal of World Business*, SUM, Vol. 32, No. 2, s. 103–117. ISSN 1090-9516.

Bontis, N., Keow, W. C. C. & Richardson, S. 2000. Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 1, s. 85–100. ISSN 1469-1930.

Bose, S. & Oh, K. B. 2004. Measuring strategic value-drivers for managing intellectual capital. *The Learning Organization*, 01/01, Vol. 11, No. 4, s. 347–356. ISSN 0969-6474.

Caddy, I. 2000. Intellectual capital: recognizing both assets and liabilities. *Journal of Intellectual Capital*; Bradford, 01/01, Vol. 1, No. 2, s. 129–146. ISSN 1469-1930.

Edvinsson, L. & Malone, M. S. 1997. Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. New York: HarperBusiness.

Enterprise risk management – Integrated framework. Executive summary. 2004. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). 125 s.

Eucker, T. R. 2007. Understanding the impact of tacit knowledge loss. *Knowledge Management Review*; Chicago, 03/01, Vol. 10, No. 1, s. 10–13. ISSN 1369-7633.

Finlex 1336/1997. 1997. Kirjanpitolaki.

Finlex 152/2007. 2007. Laki arvopaperimarkkinalain muuttamisesta.

Gaultier-Gaillard, S. & Louisot, J.-P. 2006. Risks to reputation: A global approach. 425 s.

Grant, R. M. 1997. The knowledge-based view of the firm: Implications for management practice. *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, s. 450–454.

Guimón, J. 2005. Intellectual capital reporting and credit risk analysis. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6, No. 1, s. 28–42. ISSN 1469-1930.

Hall, R. 1992. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 2, s. 135–144. ISBN 0143-2095.

Hall, R. 1993. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 11/01, Vol. 14, No. 8, s. 607–618.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. 1996. *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Harvey, M. G. & Lusch, R. F. 1999. Balancing the intellectual capital books: intangible liabilities. *European Management Journal*, Vol. 17, No. 1, s. 85–92.

Hämäläinen, T. 2006. Kohti hyvinvoivaa ja kilpailukykyistä yhteiskuntaa. Kansallisen ennakointiverkoston näkemyksiä Suomen tulevaisuudesta. Helsinki: Sitra. 43 s.

Jääskeläinen, A. 2007. How to measure and manage the risk of losing key employees? IC-Congress 2007, INHOLLAND University of professional education. Haarlem, The Netherlands, 3–4 May 2007.

Komonen, K., Räikkönen, M., Laakso, K., Rosqvist, T., Rissanen, T., Auvinen, O., Riihimäki, M., Solin, J., Kortelainen, H., Hämäläinen, J. & Jalonen, M. 2005. Käyttöomaisuuden hallinta – Asset Management. Tutkimusraportti BTUO43-051362. Espoo: VTT. 88 s. + liitt. 1 s.

Kujansivu, P. & Lönnqvist, A. 2007a. How Do Investments in Intellectual Capital Create Profits. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, Vol. 4, No. 3, s. 256–275.

Kujansivu, P. & Lönnqvist, A. 2007b. Investigating the value and efficiency of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 01/01, Vol. 8, No. 2, s. 272–287.

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät – mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum Media Oy. 204 s. ISBN 9789521412455.

Kähkönen, K. 2001. Integration of risk and opportunity thinking in projects. PMI Europe 2001. London, PMI United Kingdom, 6–7 June 2001. 14 s.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Publishing Oy. 300 s. ISBN 9513743616.

Lanne, M. 2007. Yhteistyö yritysturvallisuuden hallinnassa. Tutkimus sisäisen yhteistyön tarpeesta ja roolista suurten organisaatioiden turvallisuustoiminnassa. VTT Publications 632. Espoo: VTT. 118 s. + liitt. 84 s. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2007/P632.pdf>.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Helsinki: JTO-Palvelut Oy. 252 s. ISBN 9519411399.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Sillanpää, V. 2007. Intellectual Capital Management in Practice: the Development Needs of Finnish Companies. IFKAD 2007. Matera, Italy, 22–23 June 2007.

Moon, C. & Piper, M. 2001. Managing risk and reputation in the biotechnology industry. *Journal of Commercial Biotechnology*, Vol. 7, No. 4, s. 309–315.

Murray, K. 2003. Reputation – Managing the single greatest risk facing business today. *Journal of Communication Management*, Vol. 8, No. 2, s. 142–149. ISSN 1363-254X.

Paulsson, U. 2007. On managing disruption risks in the supply chain – the DRISC model. Lund: Lund University, Department of Industrial Management and Logistics, Engineering Logistics. ISBN 978-91-976974-1-5. <http://lovisa.lub.lu.se/cgi-bin/webgw/chameleon>.

Peltonen, M., Välisalo, T. & Kunttu, S. 2002. Riskien ja kokemustiedon hallinta toimitusprojekteissa. MET-julkaisuja 8/2002. Helsinki: Metalliteollisuuden Keskusliitto MET. 90 s. + liitt. 8 s.

PK-yrityksen riskienhallinta [verkkosivut]. 2008. Saatavissa: <http://www.pk-rh.fi/starttiriskienhallintaan/mita-riskienhallinta-on/riskienhallintaprosessin-vaiheet> [viitattu 10.7.2008].

Rahoitustarkastus. 2008. Rahoitustarkastus tiedottaa 1/2008 [verkkojulkaisu]. Saatavissa: http://www.rahoitustarkastus.fi/NR/rdonlyres/2B0A2AB2-EFD8-426D-B8EA-C99737A569F6/0/Nro_1.pdf [viitattu 26.8.2008].

Resnick, J. T. 2004. Corporate reputation: Managing corporate reputation – applying rigorous measures to a key asset. *The Journal of Business Strategy*, Vol. 25, No. 6, s. 30–38. ISSN 0275-6668.

Roos, G., Fernström, L., Pionius, L. & Rastas, T. 2006. Aineeton pääoma – johdon käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy. 255 s. ISBN 9513742202.

SFS-IEC 60300-3-9. 2000. Luotettavuusjohtaminen. Osa 3: Käyttöopas. Luku 9: Teknisten järjestelmien riskianalyysi. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS. 47 s.

Stewart, T. A. 1997. *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York: Doubleday.

Sveiby, K.-E. 1997. *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Sällebrant, T., Hansen, J., Bontis, N. & Hofman-Bang, P. 2007. Managing risk with intellectual capital statements. *Management Decision*, Vol. 45, No. 9, s. 1470–1483. ISSN 0025-1747.

Wang, W. & Chang, C. 2005. Intellectual capital and performance in causal models: Evidence from the information technology industry in Taiwan. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6, No. 2, s. 222–236. ISSN 1469-1930.

Wilenius, M. 2004. *Luovaan talouteen: Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana*. Sitra 266. Helsinki: Edita Publishing Oy. 245 s. + 2. ISBN 951-37-4029-3, ISSN 0785-8388.

Lehtiaineisto

Helsingin Sanomat 17.8.2008. Sadan euron temppu – Stockmann jäi kiinni vanhentuneen ruoan myynnistä mutta onnistui korjaamaan kolhiintuneen maineensa saman tien.

Kauppalehti 29.1.2008. Tänään Nokia saa vihat päällensä.

Kauppalehti 20.2.2008. Vesikriisi uhkaa kaataa Nokian Panimon.

Kauppalehti 25.3.2008. Tuhannet Sampo Pankin kortit eivät toimi.

Kauppalehti 22.4.2008. Stockmann pyysi lihapulliaan anteeksi.

Kauppalehti 16.6.2008. Anteeksi jo etukäteen.

Talouselämä 26.4.2006. Potkujen antaja paikkaa virhettään.

Talouselämä 17.10.2006. Tee salaa, jos patentti on liian kallis.

Talouselämä 11.2.2008. Nokian maine puhdistuu vettä hitaammin.

Taloussanomat 2.6.2008. Danske Bank: Teimme virheitä Sampo Pankissa.

Taloussanomat 4.7.2008. Kilpailijat: Sampo Pankki menettänyt jo 40 000 asiakasta.

