

Alexi Alakylä

YHTEISLUOMINEN B2B-YMPÄRIS- TÖSSÄ

Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta
Kandidaatintyö
Toukokuu 2019

TIIVISTELMÄ

Alexi Alakylä: Yhteisluominen B2B-ympäristössä
Kandidaatintyö
Tampereen yliopisto
Tuotantotalouden kandidaatin tutkinto-ohjelma
Pääaine: Tuotantotalous
Tarkastaja: Tuomas Korhonen
Toukokuu 2019

Tämä kandidaatintyö käsittelee yhteisluomisen käsitettä B2B-ympäristössä. Työn tavoite on analysoida alan kirjallisuutta ja vastata kysymyksiin ”mitä on yhteisluominen”, ”millainen on yhteisluomisen prosessi” ja ”mitä yhteisluominen antaa”. Työssä käsitellään myös yhteisluomisen taustaa 1960-luvulta nykypäivään johtamisen, resurssien ja strategian näkökulmista.

Yhteisluominen B2B-ympäristössä on toimintaa, jossa organisaatiot tavoittelevat yhteisiä tavoitteita niin, että kaikki osapuolet jakavat resurssejaan monipuolisesti organisaatorajojen yli tuottaakseen arvoa kaikille osapuolille ja tuotteen, joka on kohdennettu ratkaisu asiakkaan kokemiin ainutlaatuisiin tarpeisiin. Yhteisluomisen menestystä uhkaavat sitä harjoittavien tahojen kommunikation epätasapuolisuus, luottamuksen puute ja halu ajaa omia etuja epäeettisesti muiden kustannuksella. Sen arvo on suoraan rahallista esimerkiksi säästöjen, ajallisen tehokkuuden ja korkean laadun muodossa, mutta muodostuu myös organisaatioiden oppimisesta, suhteiden rakentamisesta ja luoduista tulevista yhteistyömahdollisuuksista.

Yhteisluomisen avulla arvoa luodaan jo tuotteen kehitysvaiheessa, kun osallistuvat organisaatiot jakavat esimerkiksi osaamistaan ja muita resursseja toistensa sisäisten ja yhteisten prosessien kehittämiseen. Arvoa luodaan asiakkaan voimaannuttamisella aktiiviseksi osaksi prosessia

Avainsanat: Yhteisluonti, B2B, Arvonluonti, Palvelukeskeisyys, Yhteiskehittely, Asiakasrajapinta

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ABSTRACT

Aleksi Alakylä: Co-Creation in a B2B context
Bachelor of Science Thesis
Tampere University
Bachelor's Degree Programme in Industrial Engineering and Management
Major: Industrial Engineering and Management
Examiner: Tuomas Korhonen
May 2019

This Bachelor of Science thesis is about co-creation in a B2B context. The aim of the thesis is to analyze literature on the subject matter and answer questions “what is co-creation” “what is the co-creation process like” “what does co-creation give”. The thesis also studies the background of co-creation from 1960's to the current age with perspectives from management, resources and strategy.

Co-creation in a B2B context is an action where organizations aim for common goals by sharing their resources over organizational borders to create value to all participants and to create a product that is targeted to satisfy the customer's unique needs. Co-creation's success is threatened by imbalances in communication among the participants, lack of trust and the will to advance one's own interests unethically to detriment of the others. Its value is composed of monetary value, such as savings, efficiency in time usage and high quality but also of organizational learning, building relationships and creating opportunities for future co-operation.

Value co-creation begins in the product's development phase when the participants share for example their know-how and other resources to develop each other's and common processes. Value is created by empowering the customer to be an active participant in the development process

Keywords: Co-creation, B2B, Value Creation, Service Dominance, Co-Production, Customer Interface

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

ALKUSANAT

Aiheen valinta oli minulle jopa yllättävän helppo prosessi. Valitsin aihepiiri, jonka tiesin kiinnostavan minua, eli B2B-asiakasrajapinnan, jonka parista löytyi itselle sopiva aihe jospian. Aiheesta myös tuntui löytyvän runsaasti lähteitä, mutta kandidaatintyön todellinen tekeminen pakotti minut arvioimaan työskentelytapojani useampaan kertaan. Opin tutkimuksen aikana tehokkaista työskentelytavoista vähintään yhtä paljon kuin yhteisluomisesta, B2B-markkinoista, liiketoimintalogiikan historiasta ja analyyttisestä ajattelusta. Olin useampaan kertaan harhautumassa väärille poluille, mutta onneksi jokaisen polun varrella oli jotain, joka varoitti tulevasta ja pakotti parempaan suuntaa. Työn tekeminen ei ollut todellakaan helppo prosessi, mutta olen nyt valmiimpi tuleviin haasteisiin.

Haluan kiittää Tommi Mahlamäkeä aiheen minulle ehdottamisesta, tehokkaasta myymisestä ja suuntaavasta ohjeistamisesta, seminaarien opponenteja hiillostuksesta ja arvokkaasta palautteesta, työn tekemisen eri vaiheissa pienilläkin teoilla auttaneita henkilöitä tuesta ja ohjaaja Tuomas Korhosta kannustuksesta, ohjauksesta ja pohjattomasta kärsivällisyydestä. Tämä oli kaiken kaikkiaan ihan hauskaa.

Tampereella, 8.5.2019

Alexi Alakylä

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
2. YHTEISLUOMINEN KÄSITTEENÄ	3
2.1 Kehitys ja historia	4
2.2 Mekanismit	6
3. YHTEISLUOMISEN HYÖDYNTÄMINEN	10
3.1 Yhteisluomisen hyödyt	10
3.2 Yhteistyön jatkumisen varmistaminen	11
3.3 Yhteisluomisen uhat	12
4. YHTEISLUOMISEN ARVO B2B-MARKKINOILLA	16
4.1 Materiaalinen arvo	16
4.2 Immateriaalinen arvo	18
5. YHTEENVETO	20
LÄHTEET	22

1. JOHDANTO

Yhteisluominen on käsite, joka on noussut B2B- ja B2C-kirjallisuudessa viime vuosina yhä suurempaan merkitykseen. Sitä käsittelevän kirjallisuuden määrä on kasvanut vuosittain ja sen merkitystä aletaan havaitsemaan yhä laajemmin (Kohtamäki & Rajala 2016). Silti yhteisluomisen varsinainen merkitys voi olla monelle epäselvä, vaikka olisi kuullut siitä aiemmassa yhteydessä. Siksi tavoitteeksi tässä kirjallisuuskatsauksessa muodostui vastata kysymykseen ”mitä on yhteisluominen B2B-ympäristössä”. Tutkimuksessa tavoitteeksi muodostui siis verrata eri kirjallisuuslähteiden kuvauksia yhteisluomisen keskeisestä merkityksestä ja muodostaa siitä selkeä kuvaus yhteisluomisen pääpiirteistä. Kun yhteiskehittelyn kaltaisen käsitteen määrittelee, seuraava looginen vaihe on selvittää, mitä se sisältää. Toiseksi tutkimuskysymykseksi muodostui siis ”millainen on B2B-ympäristön yhteisluomisen prosessi”. Tutkimuksen tavoitteeksi tuli siis selvittää myös, millaisia ilmiöitä yhteisluomiseen sisältyy, miten yhteisluominen tapahtuu käytännössä ja mitä edellytyksiä sillä on. Kun yhteisluomisesta kuulee, se saattaa kuulostaa kuormittavalta ja organisaatioita tarpeettomasti rasittavalta etenkin, kun esimerkiksi perinteinen tilauspohjainen etäinen yhteistoiminta on tuttu ja helposti hahmotettava toimintatapa. Kolmanneksi tutkimuskysymykseksi muodostui siis kysymys ”mitä yhteisluominen antaa”. Tutkimuskysymykseen sisältyy myös näkökulma, miksi yhteisluominen on tarpeellinen toimintatapa liiketoiminnan, etenkin yritystenvälisen liiketoiminnan, nykyisessä toimiympäristössä.

Yhteisluomisen tutkimuksessa eräs myös Kohtamäen ja Rajalan (2016) havaitsema ongelma on se, että englanninkielisessä kirjallisuudessa termiin ”co-creation” ja siihen liittyviin termeihin, kuten ”co-production”, liitetty etuliite ”co” voidaan liittää myös yhteyksiin, jotka eivät liity yhteisluomiseen. Esimerkiksi ”co-production” voi tarkoittaa yhteisluomisen menetelmillä toteutettua tuotteen valmistamista, mutta myös esimerkiksi tuotantotapaa, jossa useampi organisaatio osallistuu eri vaiheissa tuotteen valmistukseen, mutta organisaatioiden kesken ei toteudu varsinaista resurssien jakamista, mikä olisi yhteisluomisen keskeinen edellytys. Sekaannuksen riski on siis olemassa, mutta se ei itseasiassa ollut tutkitussa nykykirjallisuudessa merkittävä tekijä. Nykyisessä avoimessa ja palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikan ajassa organisaatioiden tarjoamat tuotteet ovat usein palvelumuotoisia ja moniulotteisesti vuorovaikuttavien organisaatioyhteisöjen toteuttamia (Vargo & Lusch 2011). Toiminta saattaa siksi olla osallistujien sitä tiedostamatta

käytännössä yhteisluomista. Yhteisluominen on osa palvelukeskeistä logiikkaa (Service-Dominant Logic), mutta tässä tutkimuksessa SDL on rajattu keskeisimpiä osia lukuun ottamatta pois tutkittavasta alueesta.

Resursseja organisaatioiden välillä jakavasta yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen suunnatusta yhteistoiminnasta käytetään suomeksi erinäisiä termejä, mutta tässä tutkimuksessa käytettävä termi on ”yhteisluominen” sen selkeyden ja kuvaavuuden vuoksi. Tutkielma ei keskity mihinkään tiettyyn yhteisluomisen muotoon, vaan siinä käsitellään yhteisluomisen eri puolia havainnollisiksi koetuista näkökulmista, kuten dyadisen eli kahdenvälisen tai verkostoituneen yhteisluomisen näkökulmista. Myös lopullinen asiakkaan tarpeen tyydyttävä hyödyke on sen luonteesta riippumatta tässä tutkielmassa ”tuote”. Yhteisluotu tuote voi siis olla aineellinen tai aineeton hyödyke.

1.1 Työn rakenne

Osiossa 2. *Yhteisluominen käsitteenä* pyritään määrittämään viitekehys yhteistoiminnan käsitteelle ja käsittelylle. Tähän viitekehykseen kuuluu yhteisluomisen määrittäminen kattavasti kirjallisuuden perusteella ja keskeisten periaatteiden ja edellytysten käsitteleminen. Osiossa taustoitetaan yhteisluomisen kehittyminen kuvauksella historiallisista olosuhteista ja asenteiden muutoksista, jotka johtivat uudenlaiseen liiketoiminnan logiikkaan ja itse yhteisluomisen kehittymiseen. Käsitteen määrittelyn ja taustoittamisen jälkeen käsitellään yhteisluomisen keskeisiä mekanismeja esimerkiksi siihen sisältyvien prosessien kautta. Mekanismeja käsitellään eri näkökulmista ja muodostetaan kuva yhteisluomisen eri ulottuvuuksista yleiseltä tasolta käytännön tasolle.

Yhteisluomisen viitekehysten määrittämisen jälkeen osiossa 3. *Yhteisluomisen hyödyntäminen* käsitellään yhteisluomisen periaatteiden soveltamista. Osion on tarkoitus olla käytännönläheinen, eli siinä keskitytään asioihin, jotka yhteisluomista hyödyntävien organisaatioiden tulee huomioida toiminnassaan. Se tarkoittaa periaatteellisia suuntaviivoja, vältettäviä ongelmakohtia ja väistämättömiä ongelmakohtia yhteisluomisessa.

Neljännessä osiossa *Yhteisluomisen arvo B2B-markkinoilla* käsitellään yhteisluomisen soveltamisesta saatavaa hyötyä erilaisten koettujen arvojen näkökulmasta. Päätös erottaa alaosiot 3.1 *Yhteisluomisen hyödyt* ja 4.2 *Immateriaaliarvo* on tehty näkökulmaeron vuoksi. Osiossa 3.1 käsitellään yhteisluomisen soveltamisen hyötyjä, eli siinä analysoidaan yhteisluomisen prosessin ja ominaisuuksien etuja erityisesti itse prosessin kannalta. Osiossa 4.2 käsitellään arvoa, jonka yhteisluomiseen osallistuneet organisaatiot kokevat yhteisluomisesta.

2. YHTEISLUOMINEN KÄSITTEENÄ

Yhteisluominen on arvonluontiprosessi, jossa asiakkaiden, tuottajien ja muiden osapuolien vuorovaikutuksissa jaetaan tietoa, osaamista ja muita resursseja, joista osapuolet pystyvät kokemaan arvoa. Yhteisluomisessa tuotetaan arvoehdotuksia tai potentiaalista arvoa vuorovaikuttamalla ja integroimalla resursseja yhteiseen prosessiin. (Pralhad & Ramaswamy 2004). Toiminnan tarkoitus on kehittää innovatiivisia ja uniikkeja ratkaisuja asiakkaan uniikkeihin tarpeisiin (LaPlaca & Lindgreen 2016). Tarpeet voivat koskea esimerkiksi asiakkaan liiketoiminnan ratkaisuja, strategiaa, myyntiä ja markkinointia tai organisointia (Kohtamäki & Rajala 2016), mutta syvällisen yhteisluomisen avulla organisaatiot voivat kehittää ratkaisuja mihin tahansa realistiseen tarpeeseen. Yksinkertaistetun dyadisen eli kahdenvälisen yhteisluomisen prosessien voidaan nähdä sijoittuvan kahteen lomittaiseen kehään. Kehät ovat tuottajaorganisaation ja asiakasorganisaation ja niiden yhteisten prosessien kehät. Arvoa luodaan asiakkaan ja yhteisten prosessien kehässä, eli vain niissä prosesseissa, joissa asiakas on aktiivisena osallisena. Tuottaja ei voi siis luoda arvoa omissa itsenäisissä prosesseissaan ilman asiakasta. (Marcos-Cuevas et al 2016). Monimutkaisessa yhteisluomisverkostossa toimijoiden prosessien kehä on enemmän kuin kaksi ja osassa vuorovaikutuksista asiakkaan ja tuottajan roolit hämärtyvät, mutta mallin keskeinen sisältö säilyy, eli tuottaja ei voi luoda lisäarvoa ilman jonkinlaisen asiakkaan osallistumista.

Ramaswamy ja Ozcan (2014, s.49) analysoivat neljää yhteisluomisen periaatetta DART-mallilla. Mallissa arvoa tuovat dialogisuus, salliminen, läpinäkyvyys ja refleksiivisyys. Dialogisuudella tarkoitetaan kommunikaatiota ja oppimista tasavertaisten yhteisluomista harjoittavien osapuolten välillä emotionaalisessa, sosiaalisessa ja kulttuurillisessa viitekehässä. Osa dialogia on merkityksellisten kokemusten ja näkökulmien jakamista. Salliminen tarkoittaa osapuolien osaamisten, kontekstuaalisen datan, työkalujen, tietojen ja luovuuden muiden osapuolien käyttöön saamista ja antamista. Näin mahdollistetaan arvon kokeminen resurssista ilman omistamista ja saadaan prosesseille ohjausta. Läpinäkyvyys tarkoittaa yhteisluomisverkoston tiedonkulun ja vuorovaikutukseen avoimuutta ja luottamusta. Sillä saavutetaan tietoa ja ymmärrystä, käydään merkityksellistä dialogia ja ymmärretään riskit ja mahdollisuudet. Refleksiivisyydellä tarkoitetaan yhteisluomisen arvoprosessin realisoimista ja siitä muodostuvan kokemuksen tulemistä osaksi tulevien arvonluontitoimintojen viitekehystä.

Yhteiskehittelyllä on erilaisia muotoja. Kun asiakkaan tarpeet ovat ymmärrettyjä, tuotetyyppejä on vähän ja lopputulokset ovat selkeästi rajattuja tiettyihin vaihtoehtoihin, yksinkertainen markkinatutkimus on yksinkertaisin yhteisluomisen muoto (Ranjan & Read 2016). Markkinatutkimuksessa tutkittava kohderyhmä antaa omaa tietämystään tutkivan organisaation käyttöön ja voi saada arvoa tutkimuksen tuloksien pohjalta muodostetusta tuotteesta. Tutkimuksen tuottanut organisaatio puolestaan saa tietoa siitä, minkälaiselle tuotteelle on kysyntää. Toisaalta yhteisluominen voi tapahtua myös laajassa verkostossa, jossa jokainen osapuoli antaa kaikki resurssinsa, kuten osaamisensa, organisaatiokulttuurinsa ja aineelliset resurssinsa yhteiseen käyttöön niin sitoutuneella tasolla, että organisaatorajat ovat hämärtyneet ja osapuolet muodostavat tiiviin yhteisön. Erilaisia yhteisluomisen muotoja yhdistää se, että jokaisella osapuolella on aktiivinen rooli arvontuontiprosessissa (Kohtamäki & Rajala 2016).

Yhteisluomista ei tule nähdä mahdollisuutena siirtää vastuuta suorittamisesta asiakkaalle eikä kehyksenä, jonka varjolla asiakkaan kokemus tarpeistaan muutetaan manipuloinnilla vastaamaan tuottajaorganisaation tarjontaa. Yhteisluominen ei ole myöskään vähäistä tuotteen kohdentamista. (Pralhalad & Ramaswamy 2004). Yhteisluomisessa tuotetaan kaikille osapuolille arvoa (Kohtamäki & Rajala 2016) niin, että toiminta on kaikille kannattavaa ja tasapuolista. Tarkoitus ei ole hyötyä toisen organisaation kustannuksella tai hyväksikäyttää sen resursseja epäsymmetrisesti niin, että on voittajia ja häviäjiä, vaan onnistunut yhteisluominen saa kaikki osapuolet suhtautumaan tuleviin yhteisluomisprojekteihin avoimesti ja vastaanottavasti.

2.1 Kehitys ja historia

Yritysten välinen kaupankäynti ja liiketoiminta oli esimerkiksi 1960-luvulla erilaista kuin nykyään. Kaupankäynti perustui selkeisiin rooleihin, joissa tuottajaorganisaatio myy asiakasorganisaatiolle tuotteen, josta asiakas saa arvoa sen tyydyttäessä asiakkaan tietyn tarpeen. Arvo määrittyy siis sen mukaan, mitä asiakas on valmis maksamaan tuotteesta (Kohtamäki & Rajala 2016). ”Heille [asiakkaille] jää moderni kapitalistinen vastine Shakespearen Hamletista: ’ostaako vaiko eikö ostaa’.” eli asiakas voi joko ostaa tuotteen sellaisenaan tai pärjätä ilman (Ozcan & Ramaswamy 2014 s.17). 1960-luvun näkemyksen mukaan resurssit jaetaan kolmeen kategoriaan, jotka ovat rahalliset resurssit, fyysiset resurssit ja työvoima. Fyysiset resurssit ovat esimerkiksi tehtaita. Yritys omistaa näitä resursseja tietyn määrän ja pystyy käyttämään vain itse omistamaansa, jolloin näiden resurssien määrä rajoittaa yrityksen mahdollisuuksia toimia, eli yrityksen tavoitteiden on

mahduttava sen omistamien resurssien määrittämiin raameihin. (Ozcan & Ramaswamy 2014, s.22)

Myöhemmin 1980-luvulta alkaen yritysmaailmassa alkoi kasvaa näkemys, että yksiulotteisen toimintamallin sijaan on kannattavampaa käsitellä yritystä moniulotteisena osaamisten kokoelmana, jossa rajatun erikoistumisen sijaan pyritään tarjoamaan aiempaan verrattuna monipuolista tarjontaa. Ajatus kehittyi vielä 1990-luvulle, jolloin yritysmaailman näkemykset muuttuivat lisää suuntaan, jossa monipuolisen osaamisen yritys pystyy tuottamaan enemmän arvoa kuin korkeasti erikoistunut yritys. Myös näkemys resursseista muuttui. 1990-luvun näkemyksen mukaan vanhojen tunnettujen resurssien rinnalle tulee yrityksen sisäinen osaaminen ja erityisesti ydinosaatukset, mikä yritysten pitää ottaa huomioon esimerkiksi korkea-asemaisten johtajien rooleissa. Johtajat eivät näkemyksen mukaan enää ohjaa vain resursseja eri kohteisiin, vaan johtajien tehtävä on ohjata myös osaamisia sinne, missä niitä tarvitaan. Myös yrityksen toiminnan kehittäminen on uusi painotus johtajan roolissa. Johtaja siis tavallaan suuntaa omaa osaamistaan uusien toimintamallien innovointiin ja innovaatioiden käyttöönottoon. Vaikka resurssien käsite on vapautunut 1960-luvun näkemyksistä, yrityksellä on edelleen käytössään vain oman organisaationsa sisäiset resurssit. Kuitenkin, kun 1990-luvun näkemyksen mukaan osaaminen nähdään resurssina, tavoitteita ei enää asetettu vain resurssien nykytilan määrittämien rajoitteiden mukaan, vaan osaamisen rajoittaessa toimintasunnitelmia, tarvittava osaaminen haettiin organisaation ulkopuolelta. Yritysten jakaessa osaamista keskenään alkoi muodostua verkostoja esimerkiksi toimittajien kesken, jossa toisistaan hyötyvät organisaatiot tekevät keskenään yhteistyötä, jonka nettoarvo on suurempi, kuin sen osien erikseen saavuttama. Osaamisen jakamisen myötä yritysten käytössä oleva osaaminen monipuolistui, jolloin yritykset saattoivat tuottaa monipuolisempia tuotteita asiakkailleen. Näkemysten kehitys aiheutti siis sen, että yritykset alkoivat myydä valmiiden ratkaisujen sijaan palvelua, jossa ratkaistaan asiakkaan ongelmia organisaatorajat ylittäen. (Ozcan & Ramaswamy 2014, s.22–24)

Organisaatioiden välinen yhteistyö jatkoi tiivistymistään 2000-luvulla. Yritykset eivät enää 2000-luvun näkemyksen mukaan ole erillisiä toimijoita, vaan osia globaalia verkostoa, jossa jaetaan osaamisresursseja organisaatioiden ja valtioiden rajojen yli. Yritykset pystyvät hankkimaan tarvitsemaansa osaamista nopeasti, jolloin yritysten mahdollisuudet vastata markkinoiden haasteisiin paranevat entisestään. Osaamisresurssin joustavuuden ja tiivistyneen yhteistyöverkoston myötä yritysten tavoitteet alkavat määrittämään resurssitarpeet, eli aiempien vuosikymmenten näkemyksistä poiketen kaikkia tarvittavia resursseja voidaan nyt hakea yrityksen yhteistyöverkostosta, jolloin yhteisiin tavoitteisiin pyritään yhteisin resurssein. Myös arvon käsite kokee näkökulman muutoksen.

Arvo on aiempina vuosikymmeninä nähty tuotteen ominaisuutena, jota myydään asiakkaalle, mutta uuden näkemyksen mukaan arvo on asiakkaan kokemus tuotteen käytön yhteydessä. (Ozcan & Ramaswamy 2014, s.22–24).

Yhteiskehittelyn aika voidaan laskea alkaneeksi 2000-luvun alussa artikkelin *Co-opting Customer Competence* kuvailtua käsitteen ensimmäisen kerran (Pralhad & Ramaswamy 2000). Käsitteen kuvauksen jälkeen yhteiskehittelyn tutkimus ja sitä koskeva kirjallisuus ovat lisääntyneet tasaisesti. Yhteiskehittelyyn yhdistetään jo varhaisessa vaiheessa arvonluomisen näkökulma, jossa arvoa tuotetaan yhdessä asiakkaan ja tuottajan välisessä vuorovaikutuksessa (Kohtamäki & Rajala 2016).

Nykyään vallitsevaa yhteiskehittelyn aikakautta voi kuvailla tilana, jossa yritykset ovat moniulotteisia toimijoita, jotka yhdistelevät eri osapuolien, kuten asiakkaiden ja omaa osaamistaan globaalilla tasolla. Arvoa luodaan yhteistyössä asiakkaan ja tuotteen tuottavan yrityksen yhteisistä tavoitteista ja resursseista joustavasti mukautuen molempipuolisiin olosuhteisiin ja tarpeisiin. Yhteiskehittelyn aikakautena yritys on aiempaa vähemmän monoliittinen ja mukautumaton entiteetti, kun aiemmin yritykset on voitu kuvata kokoelmana tiettyjä osaamisia, joita käytetään tuottamaan asiakkaalle tietty tuote tai ratkaisu yleiseen ongelmaan. Voi sanoa, että etenkin ennen 80-lukua yrityksen tehtävä on ollut tarjota tuotteita, joita asiakkaat ostavat ratkaisemaan havaitsemiaan ongelmia, kun sen jälkeen etenkin 2000-luvulla toisille yrityksille palveluita ja tuotteita tarjoavat organisaatiot ovat suuntautuneet tarjoamaan ratkaisuja asiakkaan ongelmiin. (Ozcan & Ramaswamy 2014 s.22–23)

2.2 Mekanismit

Tässä osiossa käydään yhteisluomisen mekanismeja systeemiorientoituneesta näkökulmasta, jossa organisaatiot vuorovaikuttavat erilaisissa järjestelmissä keskenään. Yhteisluomisen monimuotoisen luonteen vuoksi abstrakti käsittely antaa hyvän keinon ymmärtää sen toiminnan periaatteita ja selvittää, mitkä mekanismit tuottavat arvoa yhteisluomisessa. Kaukaa katsominen auttaa ymmärtämään yksityiskohtia (Vargo & Lusch 2011)

Cabiddu ja Lombardo (2017) esittelevät Pra.V.D.A. eli Practice-based Value Definition and Assesment -mallin, jolla yhteisluomisen arvoa voidaan määritellä ja arvioida sen keskeisten mekanismien pohjalta. Malli perustuu kolmeen kategoriaan tai osaprosessiin, jotka perustuvat pääomiin tai resursseihin. Cabiddu ja Lombardo käyttävät termejä kategoria ja pääoma, mutta tässä työssä käytetään termejä osaprosessi ja resurssi näiden

termien kuvaavuuden vuoksi ja sekaannuksen välttämiseksi. Mallin osaprosessit ovat 1. pääoman hankkiminen, 2. pääoman hyödyntäminen ja 3. pääoman kuluttaminen. Resurssit on jaettu neljään kategoriaan, jotka ovat taloudelliset, kulttuurilliset, sosiaaliset ja symboliset resurssit. Taloudelliset resurssit ovat esimerkiksi voitot, säästöt ja budjetti eli erilaiset rahalliset valuutat. Kulttuurillisia resursseja ovat esimerkiksi koulutukset, kielitaidot ja sosiaalisten normien tunteminen eli ympäröivään yhteiskuntaan ja kulttuuriin sidottuja ominaisuuksia. Sosiaalisia resursseja ovat henkilökohtaiset ihmissuhteet, sosiaaliset verkostot ja kanssakäyminen eli läheisesti ihmistenväliset emotionaaliset siteet. Symboliset resurssit ovat esimerkiksi työntekijöiden hierarkkisia nimikkeitä, erityisiä tunnustuksia ja suhteellisia asemia eli toimijoiden toiminnallaan hankkimat positiot ja voimasuhteet.

Pra.V.D.A.-mallin (Cabiddu ja Lombardo 2017) mukaan ensimmäisessä osaprosessissa tuodaan kummastakin organisaatiosta erilaisia resursseja yhteisluomisen piiriin yhteiseen käyttöön. Yksinkertaistetussa dyadisessa yhteisluomisen esimerkissä asiakasorganisaatio tuo esimerkiksi budjetin ja sisäisen hierarkiansa tuomat mahdollisuudet ja tuottajaorganisaatio tuo relevanttia osaamista ja kyvyn solmia organisaatorajat ylittäviä ihmissuhteita. Mitä enemmän erilaisia resursseja yhteisluomisen piiriin tuodaan kummastakin organisaatiosta ensimmäisessä vaiheessa, sitä vahvempi koko prosessi pääsääntöisesti on. Toisen osaprosessin aikana ensimmäisessä osaprosessissa hankittujen resurssien avulla pyritään hankkimaan muita resursseja. Esimerkin tuottajaorganisaatio voi käyttää esimerkiksi solmittuja organisaatorajat ylittäviä ihmissuhteita hyödykseen ja saada asetettuun budjettiin joustoa tai hyödyntää osaamistaan ja tuottaa tuloksia, jotka johtavat asiakasorganisaatiossa osallistuvien työntekijöiden ylennyksiin. Vastaavasti asiakasorganisaatio saattaa käyttää varoja tutkimukseen, jonka tulokset johtavat myös tuottajaorganisaation kollektiivisen tietämyksen kehittymiseen tai sen työntekijät saattavat solmia ihmissuhteita hierakisesti samassa asemassa olevien tuottajaorganisaation vastineidensa kanssa. Toisessa osaprosessissa voidaan kompensoida heikkoa ensimmäistä osaprosessia, eli jos vähistä resursseista voidaan luoda lisää resursseja, kokonaisprosessi voi menestyä. Vastaavasti, jos ensimmäiseen osaprosessiin saadaan paljon resursseja, niistä uusien resurssien hankkimisen epäonnistuminen ei välttämättä aiheuta koko yhteisluomisen prosessin epäonnistumista. Viimeisessä osaprosessissa hankitut pääomat kulutetaan eli niiden potentiaalinen arvo realisoidaan esimerkiksi saamalla voittoa lanseeratun tuotteen myymisestä, hyödyntämällä saatu osaaminen toisessa operaatiossa tai luomalla uusia yhteistyön mahdollisuuksia solmittujen organisaationvälisten suhteiden pohjalta.

Ramaswamy ja Ozcan (2014 s.82–89) esittelevät puolestaan mallin, jossa yhteisluomista havainnollistetaan neljällä vaadittavalla kyvyllä. Ensimmäinen kyky on kyky osallistaa kaikki vilpittömiä ja hyödyllisiä kontribuutioita omasta tahdostaan ilman pakko-keinoja tekevät toimijat. Tämä tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että yhteisluomiseen liitetään siihen sopivat toimijat. Toinen kyky on kyky tuottaa yhteisluomisen osapuolille potentiaalista arvoa teknisten, sosiaalisten ja organisatoristen toimintaympäristöjen mahdollistamien vuorovaikutusten avulla, eli yhteisluomisen piirissä olevat resurssit hyödynnetään. Kolmas kyky on kyky vuorovaikuttaa yhteisluomisen kentässä organisaatioiden eri tasoilla ja organisaatioiden välillä, muodostaa uusia yhteyksiä toimijoiden välille. Yhteisluontiverkoston suoriutuminen on riippuvainen sen sisäisten yhteyksien laadusta ja määrästä. Neljäs kyky on kyky muodostaa systeemin toimijoista tai vielä pienemmistä osista kokonaisuuksia, joiden tuotokset ovat relevantteja kokonaisuuden osille ja niiden vuorovaikutuksille. Kokonaisuus ei voi olla ongelman ympärille muodostettu, vaan muutuumiskykyä varten, sillä tarkoitus on sopeutua muuttuviin haasteisiin. Kokonaisuuden hyöty on silloin osiensa summaa suurempi.

Malleja yhdistää se, että yhteisluomisen piirissä olevia resursseja manipuloimalla hyödynnetään verkoston mahdollisuuksia moniulotteisesti tuottamaan osapuolille potentiaalista arvoa eli arvoa, joka voidaan realisoida kuluttamalla siihen liittyvää resurssia. Kumpikaan malli ei kuitenkaan ota huomioon yhteisluomisen verkoston mukautuvaa luonnetta. Yhteisluominen on sarja aktiviteetteja, jotka sosiaaliset ja taloudelliset toimijat suorittavat verkostoituneina (Ranjan & Read 2016), mutta yhteisluonnin yhteydessä voidaan myös puhua yhteisluomisen ekosysteemeistä (Kohtamäki & Rajala 2016). Yhteisluominen on riippuvainen sen moniulotteisesta ympäristöstä, johon puolestaan vaikutetaan integroimalla resursseja, tarjoamalla palveluja ja luomalla arvoa (Vargo & Lusch 2011). Yhteisluominen toimintana vaikuttaa siis omaan toimintaympäristöönsä, joka puolestaan vaikuttaa yhteisluomisen toimintaan. Yhteisluomisen kokonaisprosessi on siis dynaaminen ja spontaanisti itseään säätelevä verkostoitunut ekosysteemi.

Yhteisluomiselle optimaalisen ympäristön luominen on sen suurimpia haasteita (Ramaswamy & Ozcan 2014 s.75). Arvo syntyy, kun asiakas, myyjä ja muut osapuolet vuorovaikuttavat B2B-systeemeissä. Yhteisluomisen periaatteissa asiakkaat vuorovaikuttavat muiden osapuolien kanssa saadakseen pääsyn resursseihin, joita tarvitsevat omiin arvonluontiprosesseihinsa lopullisen arvon realisoitumisen tapahtuessa asiakasorganisaation sisällä. Jos osapuolien välillä on luottamusta ja sosio-emotionaalisia suhteita, monipuolinen resurssien jakaminen johtaa organisaatorajojen hämärtymiseen ja arvonluonnin tehostumiseen. Tähän vaaditaan yhteisluontiverkoston korkean tason sitoutumista

yhteisiin tavoitteisiin, joka yhdistetään menestykseen tuotteen kehityksessä ja onnistumiseen yhteisluomisen tavoitteissa. (Baumann et al 2016). Yhteisluomisen ympäristö voidaan nähdä myös kenttänä, jossa toimijat sijoittuvat suhteessa toisiinsa sen mukaan, mitä resursseja tuovat yhteisluomiseen, kuinka arvokkaita nämä resurssit ovat ja kuinka hyvin resurssit hyödynnetään (LaPlaca & Lindgreen 2016). Jokainen osallistuva toimija pyrkii parantamaan asemaansa kentällä tuomalla resurssejaan paremmin käyttöön esimerkiksi lisäämällä niiden määrää tai tehostamalla niiden käyttöastetta. Asemien muuttuessa kentän voimasuhteet vaihtelevat hitaasti, mutta jatkuvasti koko yhteisluomisen prosessin ajan.

Oleennaista yhteisluomisen toiminnassa on se, että osallistuvat organisaatiot vuorovaikeuttavat moniulotteisesti eri organisaation tasoilla, jakavat resursseja yhteiseen käyttöön, työskentelevät kohti yhteisiä tavoitteita ja ylläpitävät keskinäistä avoimuutta toiminnassaan (Baumann et al 2016, Cabiddu & Lombardo 2017, Kohtamäki & Rajala 2016, Vargo & Lusch 2011). Yhteisluominen perustuu myös keskinäiselle oppimiselle, jossa asiakkaat, käyttäjät, tuottajat ja muut osapuolet ottavat toistensa kokemukset, ajattelutavat ja tarpeet huomioon. Yhteisluomisen kokonaisprosessin on oltava sen kontekstiin sopiva ja tiedostavasti muodostettu. Toisin sanoen, yhteisluomisessa pyritään rakentamaan sen osien tarpeita tunnistamalla kokonaisuutta tyydyttävä ratkaisu (Ramaswamy & Ozcan 2014, s.159-160).

3. YHTEISLUOMISEN HYÖDYNTÄMINEN

Tässä osiossa käsitellään yhteisluomista käytännön näkökulmasta. Osiossa 3.1 käsitellään lyhyesti syitä sille, miksi yhteisluominen erottuu tuloksillaan muista organisatioidenvälisistä yhteistyön muodoista. Osiossa ei kuitenkaan käsitellä yhteisluomisen varsinaista arvoa, vaan sen toimintatapojen etuja esimerkiksi lopputuotteen tai muun konkretian suhteen. Yhteisluomisella luotua varsinaista arvoa käsitellään osiossa 4. Osiossa 3.2 käsitellään tekijöitä, joilla suhde yhteisluontikumppaneihin pidetään mahdollisimman hyvänä. Osiossa käsitellään yhteisluomisen piirin sisäisiä asioita, eikä siinä käsitellä mahdollisia ulkopuolisia tekijöitä. Samoin osiossa 3.3 käsitellään vain yhteisluomisverkoston sisäisiä uhkatekijöitä, eikä esimerkiksi muuttuvia taloudellisia olosuhteita, jotka voivat myös uhata yhteisluomisen onnistumista.

3.1 Yhteisluomisen hyödyt

Yhteisluomisen erottaa esimerkiksi puhtaasta tilaustyöstä se, että asiakkaalla on jatkuvasti osuus luomisprosessissa. Koska asiakkaan organisaation omia resursseja hyödynnetään tehokkaasti, asiakkaalla on paljon mahdollisuuksia vaikuttaa itse prosessin piirteisiin ja sen suuntaan. Yhteisluominen mahdollistaa asiakkaan yksityiskohtaisten ja vaikeasti kommunikoitavien tarpeiden tyydyttämisen lopullisessa tuotteessa ja innovatiivisten ratkaisujen keksimiseen (LaPlaca & Lindgreen 2016). Tässä auttaa yhteisluomisen edellyttämä tiedonkulku, jolloin asiakkaalta saadaan toimittajalle keskeistä tietoa tuotteen vaatimuksista omien prosessien kehittämiseksi ja mahdolliset heikkoudet voidaan tunnistaa jo aiemmin. Tämä mahdollistaa tuottajaorganisaation prosessien ja tuotteen nopean kehittämisen (Lee & Park 2018).

Tiiviit organisaatioidenväliset suhteet muodostavat yhteisluomisen perustan. Näiden suhteiden avulla yhteisluomisen keskeiseksi mahdollisuudeksi muodostuvat palvelutuki ja henkilökohtainen vuorovaikutus (Ulaga & Eggert 2006). Palvelutuki ja yksilöiminen ovat palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan aikakaudella asiakkaiden arvostamia ja niiden avulla erottuminen on tuottajaorganisaatiolle arvokas mahdollisuus. Organisaatiorajat ylittävän tiiviin yhteistyön mahdollistamat henkilökohtaiset ihmissuhteet tuovat myös mahdollisuuksia organisaatioille monin tavoin. Niiden avulla voidaan esimerkiksi rakentaa tulevaa yhteistyötä ja tehostaa tiedon jakamista epävirallisia ja suoraa väyliä pitkin, kuten työntekijöiden keskinäisissä keskusteluissa.

Yhteisluominen lisää asiakkaiden ja toimittajien luottamusta siihen, että toiminta johtaa luovaan ja aktivoivaan kommunikaatioon asiakkaan kanssa. Samalla asiakkaat saavat käyttöönsä asiantuntemusta, mikä heiltä puuttuu, mikä johtaa monipuoliseen innovointiin ja uusien mahdollisuuksien kokemukseen. Yhteisluomisen yhteydessä muodostetut pitkäkestoiset yhteistyösuhteet muihin verkoston toimijoihin antaa asiakkaalle ja tuottajalle vakauden, jota tasalaatuisen tuotannon saavuttaminen vaati. (Chowdhury et al 2016).

3.2 Yhteistyön jatkumisen varmistaminen

Yhteisluomisen keskeisiä arvonlähteitä on organisaatorajat ylittävien suhteiden luominen. Uusien suhteiden rakentaminen on kuitenkin organisaatiolle raskas prosessi, joka vaatii aikaa ja resurssien käyttämistä ennen kuin alkaa tuottamaan arvoa. Siksi organisaatioiden kannattaa ylläpitää suhteita tulevia yhteistyön mahdollisuuksia varten. Arvon yhteisluonnin tehtävä on tuottaa osapuolille arvoa, joten sitä tekevän yhteisön tulee varmistaa, että kaikki osapuolet kokevat yhteistyön olleen arvokasta, jotta osapuolet ovat halukkaita jatkamaan ja kehittämään yhteistyötä tulevaisuudessa. Tiedostavan yhteisluomisen ajatteluun kuuluu ajatus siitä, että rakennettava suhde on osa arvonluontia ja investointi tuleviin projekteihin (Ranjan & Read 2016). Asiakasorganisaation tulee kokea olevansa osa arvonluontiprosessia ja pystyvänsä vaikuttamaan aktiivisesti prosessissa, kuten yhteisluomisen periaatteisiin kuuluu (Kohtamäki & Rajala 2016). Toiminnan painopisteen ei tule olla lopputuotteen valmistamisessa, vaan suhteen rakentamisessa (Lee & Park 2018). Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan aikana asiakas odottaa yhteistyökumppaneiltaan sitoutumista ja kykyä myydä yksilöllistetty koko prosessin ajan arvoa tuottava palvelu pelkän tuotteen arvonlupauksen sijaan.

Koska arvokokemus on riippuvainen asiakkaan kyvystä realisoida yhteisluotu potentiaaliarvo, tuottajaorganisaation on oltava valmis opettamaan asiakas johtamaan arvoa tuotteesta, mikäli sille on tarvetta (Komulainen 2014). Luomisen varsinaisen pääprosessin päätyttyä eli tuotteen valmistuttua tuottajaorganisaation ja asiakasorganisaation välille voi muodostua palvelutukisuhde, josta voi rakentaa myöhemmin uutta yhteistoimintaa, kun asiakkaalle tulee uusia tarpeita, joissa tuottajaorganisaatio pystyy auttamaan. Kun tuottajaorganisaatio on saanut organisaation asiakkaakseen ja pystyy ylläpitämään suhdetta siihen, sen on helpompi erottua myöhemmin asiakkaalle relevantilla tarjonnallaan, kun tuottajaorganisaatio laajentaa omaa tarjontaansa tai asiakasorganisaation tarpeet muuttuvat (Ulaga & Eggert 2006). Asiakkaalla on myös keskeinen rooli tuottajaorganisaation keskeisen tarjonnan muodostamisessa (Marcos-Cuevas et al 2016).

Organisaatioidenvälisen yhteisluomisen hyödyntäminen mahdollistaa laadukkaan arvonluomisen, mutta sen ylläpitäminen vaatii verkoston jäsenten välille reilut liiketoiminnan säännöt ja selkeää symmetristä kommunikaatiota. Tämän kommunikaation keskeisiä tehtäviä on välittää tieto siitä, miten arvon yhteisluominen toteutetaan ja miten esimerkiksi saavutetut voitot ja säästöt jaetaan osallistuvien yksikköjen välillä. Tarvitaan siis avointa, molemminpuolista ja konkreettisesti hyödyllistä tiedonvälitystä, jotta yhteisluovien organisaatioiden suhde vahvistuu. Suhteen kehittäminen on kummankin organisaation jokaisen prosessiin jollain tavalla osallistuvan työntekijän vastuulla (Ramaswamy & Ozcan 2014 s 73). Esimerkiksi asiakaspalvelijoiden, suunnittelijoiden ja esimiehien on edesautettava organisaatioiden suhteen kehittymistä toiminnassaan aina, kun ovat tekemisissä toisen yhteisluovan osapuolen kanssa. Tämä tarkoittaa toisen organisaation edustajien huomioon ottamista ja arvostamista omassa toiminnassa. Tämä voi tarkoittaa myös ohjaamista, jos toisen organisaation sisällä ollaan tekemässä yhteisluonnin menestykselle haitallisia päätöksiä. Konfliktinratkaisu on keskeinen osaamisen alue, jota yhteisluomisessa tarvitaan, sillä yhteiskehittelyä uhkaavat monet vuorovaikutukselliset uhkatekijät.

3.3 Yhteisluomisen uhat

Chowdhury et al (2016) kertovat yhteisluomista heikentävistä uhista, jotka johtuvat inhimillisistä tekijöistä. Erityisesti henkilöiden väliset konfliktit uhkaavat yhteisluomisen onnistumista ja saattavat jopa johtaa henkilöstön uupumiseen. Roolikonfliktit aiheutuvat organisaatorajojen hämärtyessä siitä, että esimerkiksi esimiehillä saattaa olla eri tehtävissä, ympäristöissä, asiayhteyksissä ja organisaation kerroksissa päällekkäisiä ja ristiriitaisia rooleja. Yhteisluomisprosessissa esimiehen intresseihin saattaa kuulua oman organisaationsa resurssien jakaminen esimerkiksi tuomalla erityisosaavaa henkilöstöä mukaan prosessiin, mutta oman organisaationsa esimiehenä hän kokee velvollisuudekseen olla kuormittamatta työntekijöitään liikaa ylimääräisillä tai odottamattomilla tehtävillä. LaPlaca ja Lindgreen (2016) kertovat kolmesta roolin epäselvyyden muodosta. Organisaatioiden edustajilla saattaa olla epäselvyyttä siitä, millaisia odotuksia heidän tavoitteilleen, toiminnalleen ja suoriutumiselleen on. Edustajat saattavat myös kokea roolin kuvauksen ja tehtävien luonteen olevan epäselvä, jolloin työntekijän asema jää epäselväksi. Kolmantena muotona edustajat saattavat kokea roolin ohjeistuksen olevan epäselvää, jolloin työntekijä ei koe tietävänsä, mitä hänen tulisi tehdä tehtävässään. LaPlacan ja Lindgreenin (2016) mukaan kolme roolikonfliktia tulee ratkaista roolin selkiyttä-

misellä, roolin uudelleenmäärittelyllä ja roolin mukauttamisella, jolloin roolin luonne täsmennetään yksiselitteiseksi, sen kuvaus määritetään selkeäksi ja se päivitetään sopimaan ympäristöönsä.

Roolien ollessa epäselviä, organisaatioiden edustajat saattavat alkaa käyttäytymään opportunistisin tavoin tavoitellessaan virheellisiä päämääriä. Se ei ole aina tahallista tai tiedostettua, mutta opportunistinen toiminta voi vaarantaa yhteisluovien organisaatioiden suhteet (Chowdhury et al 2016). Opportunismi on oman edun tavoittelua toisen osapuolen edun kustannuksella petoksen keinoin. Opportunismia on Lin (2014) mukaan kahta laatua. Vahva opportunisti tarkoittaa oman edun tavoittelua vastoin kirjallisia tai muuten sitovia sopimuksia. Kyseisen toiminnan ilmeneminen on verrattain helppo todeta ja voi olla helppo ratkaista, mutta se on hyvin vahingollista ja voi aiheuttaa suurta haittaa organisaatioiden suhteille. Vahva opportunisti voi olla keskeisen tiedon tai muun resurssin jakamatta jättämistä tai yhteisen resurssin varastamista. Heikko opportunisti on kirjaimattomien, mutta yleisesti tunnustettujen normien, kuten kulttuurillisten tai sosiaalisten normien rikkomisella oman edun tavoittelua. Heikko opportunisti voi ilmetä esimerkiksi yhteistyökyvyttömyytenä, epävirallisten lupauksen rikkomisena tai heikkona panostuksena yhteiseen toimintaan. Heikon opportunistin tunnistaminen tai siihen puuttuminen on haastavaa, sillä se voi olla hyvin huomaamatonta ja vaikeasti määritettävää epäreilua toimintaa. Heikko opportunisti on kahdesta opportunistin muodosta lievempi, mutta yleisempi ja voi olla siksi yhtä vahingollinen organisaatioiden suhteille.

Opportunisti on haaste, joka yhteisluomista harjoittavien organisaatioiden on kohdattava. Lyhyissä yhteisluomissuhteissa opportunistia on vaikea estää. Koska osapuolet tietävät yhteistyön kestävän vain rajallisen ajan, siitä halutaan hyötyä mahdollisimman paljon, joka voi johtaa etenkin heikkoon opportunistiin. (Chowdhury 2016). Lin et al (2014) mukaan TSI-teoria eli Transaction Specific Investment -teoria kuvaa mekanismin, joka vähentää yhteisluomisen opportunistia. Teorian mukaan organisaatioiden investoimissa resursseja yhteisluomiseen ne odottavat muidenkin osapuolien tekevän samoin. Jos jokin osapuoli selkeästi laiminlyö odotettuja investointejaan, muut osapuolet vähentävät myös investointejaan, jolloin koko muu verkosto pakottaa opportunistisen osapuolen lisäämään investointejaan, jotta toiminta jatkuu. Näkemyksen mukaan suhdekohtaiset investoinnit sitovat organisaatiot yhteen ja vähentävät opportunistia tehokkaasti. Ristiriitaisesti Chowdhury et al (2016) mukaan pidemmässä suhteessa opportunisti lisääntyy, kun osapuolet ovat sitoutuneet toisiinsa ja suhteen hajoaminen on epätodennäköistä, vaikka jokin toimija ajaisikin omaa etuaan epätasaisesti. Asiakas saattaa esimerkiksi kokea, että pienet korjaukset voidaan tehdä laskutuksen ohi, mutta tuottaja-

organisaatio kokee tämän epäreiluna hyväksikäyttönä. Tuottaja saattaa puolestaan painostaa asiakkaan ostamaan tuotteita, joille sillä ei ole varsinaista tarvetta palveluksena tuottajalle pitkän suhteen vuoksi. Toisaalta osapuolet voivat tietoisesti hyväksyä vähäisen opportunistin, koska kokevat suhteen jatkumisen olevan arvokkaampaa kuin petoksen aiheuttama tappio. Myös osa organisaatiosta saattaa kärsiä opportunistista muun osan joko hyväksyessä sen tai ollessa tietämätön. Esimerkiksi suunnittelijat, jotka kokevat heidän näkemyksiään väheksyttävän saattavat Chowdhury et al (2016) mukaan valittaa opportunistista esimiehilleen, jotka puolestaan näkevät vain korkean asiakastytyväisyyden ja hyväksyvät tilanteen. Organisaatioiden suhteen kehittyminen riippuu todennäköisesti suhteen eteen tehdystä työstä eli tunnistamalla ja estämällä opportunistista toimintaa organisaatiot voivat parantaa yhteistyösuhteen laatua ja ohjata sen kehitystä positiiviseen suuntaan.

Esimiehillä voi olla myös omat haasteensa, kuten esimerkiksi valtapeli, jossa jokin osapuoli, kuten toisen organisaation esimies haluaa parantaa asemaansa ja käyttää valta-asemaansa vaikuttaakseen muihin epäsuhtaisesti (Chowdhury et al 2016). Toisaalta valtaa voi käyttää myös ohjaamaan yhteisluontia suuntaan, joka on vähemmän vahingollinen, jos muut yhteisön päättäjät ovat tekemässä huonoja päätöksiä. Tämä on kuitenkin verrattavissa pakkokeinoihin, jotka vahingoittavat kaikkia suhteita. Toisaalta aiheellista kritiikkiä saanut henkilö saattaa pitää saamaansa palautetta esimiehen tai muun tahon yrityksenä parantaa omaa asemaansa alaisensa tai kollegansa kustannuksella.

Hyvän yhteisluomisen keskeinen ominaisuus on tiedonkulun symmetrisyys ja avoimuus. Avoin tiedonkulku voi kuitenkin vaarantua, jos jokin organisaatio kokee, että ei luota toiseen osapuoleen tarpeeksi jakaakseen tietoa, jonka uskoo hyödyntävän kilpailijaansa ja uskoo kulkeutuvan kilpailijan tietoon yhteisluomiseen osallistuvan organisaation kautta. Yhteisluonnissa on joskus osallisina organisaatioita, jotka ovat suorassa kilpailuasemassa. Tällöin tiedon jakaminen on haastavaa, koska omien arvokkaiden osaamisten ja tietojen jakaminen vaarantaa oman organisaation aseman yhteisluomisen päätyttyä. Immateriaalioikeudet, kuten patentit voivat aiheuttaa myös tiedonkulun yksipuolistumista, jolloin yhteisluomisen piirissä olevien organisaatioiden keskinäinen luottamus kärsii. (Chowdhury et al 2016). Aineettoman pääoman suojaaminen on toisaalta myös keino estää sen kulkeutuminen kilpailijan käyttöön, jolloin resurssia voi jakaa suljetun yhteisön käyttöön, mutta silloinkin on riski siitä, että kilpailija pystyy oppimaan jotain kilpailutilanteeseen vaikuttavaa.

Eri organisaatioiden toiminnan yhteensovittaminen voi olla haastavaa. Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa, joka vaikuttaa sen toimintatapoihin ja yhteisluomisen vaatiman tiiviin vuorovaikuttamisen ja yhteistyön aikana voi muodostua konflikteja. Nämä

konfliktit voivat aiheutua organisaatioiden erilaisista laatustandardeista ja erimielisyyksien aiheuttamista turhautumisista. Organisaatioiden sisälläkin saattaa olla asennoitumiseroja. Organisaation johto voi olla halukas toimittamaan asiakkaan haluaman tuotteen, mutta suunnittelijat eivät halua tehdä ehdotettuja kompromisseja. Suunnittelijat joutuvat tässä tilanteessa joko tekemään kompromisseja vasten tahtoaan tai sitten asiakkaan toiveet ohitetaan ja kokemus yhteisluomisesta kärsii lopullisen tuotteen ollessa asiakkaan toiveista poikkeava. (Chowdhury et al 2016).

4. YHTEISLUOMISEN ARVO B2B-MARKKI-NOILLA

Tässä osiossa käsitellään yhteisluomisen arvoa kahdesta näkökulmasta. Alaosiossa 4.1 käsitellään arvoa mitattavassa muodossa, kuten taloudellisilla parametreilla tai säästettynä aikana. Alaosiossa 4.2 käsitellään koettua arvoa subjektiivisessa muodossa, kuten oppimisena ja henkilövälisten suhteiden muodostamisena

Uлага ja Eggert (2006) analysoivat hyvässä yhteistyösuhteessa saavutettuja hyötyjä, jotka sopivat myös yhteisluomisen analysoimiseen. Toimittaja–asiakas-suhteissa arvonalhteet jaetaan keskeisiin osaamisiin, palvelutasoon ja asiakkaan operaatioihin

4.1 Materiaalinen arvo

Onnistuneella yhteisluomisella saavutetaan taloudellista etua monella tapaa. Hyvässä yhteisluomisessa ymmärretään yhteistyökumppanien menestyksen arvo, jolloin osapuolet pyrkivät auttamaan toisiaan saavuttamaan mahdollisimman suuret hyödyt prosessista. Ulagan ja Eggertin (2006) määrittämässä keskeisissä osaamisissa on tuotteen laatu. Yhteisluonnilla tuotteen laatuun kiinnitetään erityistä huomiota, koska sen olennainen tehtävä on tuottaa yksilöityjä ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin (LaPlaca & Lindgreen 2016). Tuotteen laatu voidaan laajentaa tarkoittamaan palvelun laatua, jolloin olennaista on palvelun pitkäkestoinen suoriutuminen. Palvelun on oltava luotettava ja tasalaatuinen, että sitä voi pitää laadukkaana. Kun asiakkaalla on mahdollisuus vaikuttaa kehitysprosessiin aktiivisesti osaavan tuottajan kanssa, lopputulos vastaa asiakkaan prosessien vaatimuksia myös pitkällä aikavälillä. Lisäksi tuotteen laadun toinen elementti eli jatkuva kehittäminen täyttyy yhteisluomisen periaatteisiin kuuluvan suhteen ylläpidon ansiosta. Jatkokehittäminen on parhaita tapoja ylläpitää organisaationvälisiä suhteita, jolloin tuotteen kehittäneet ja asiantuntevat tahot kehittävät tuotetta asiakkaan käytössä kerätyn tiedon avulla kehittämällä omaa osaamistaan jatkuvasti.

Toinen Ulagan ja Eggertin (2006) keskeinen osaaminen on toimitussuoriutuminen, eli aikatauluissa pysyminen, oikean tuotteen toimittaminen ja joustavuus. Yhteisluomisen yhteydessä aikataulut on voitu sopia yhdessä joustavasti niin, että ne ovat realistiset ja saavutettavissa. Toisaalta, koska asiakas on suorittavana osallisena koko prosessissa, myöhästyminen on myös asiakasorganisaation vastuulla. Yhteisluominen ei muodosta estettä aikatauluissa pysymiselle, mutta se mahdollistaa tehokkaan aikatauluttamisen.

Oikean tuotteen toimittaminen on myös varmaa yhteisluomisessa luotujen organisaati-onvälisten suhteiden vuoksi, jolloin toimitusten oikeellisuuteen kiinnitetään erityistä huomiota. Joustavuudella tarkoitetaan sitä, että erityisesti uudelleentilausten tapauksessa pystytään tarvittaessa toimittamaan tuote nopeammin tai suuremmissa eräissä kuin yleensä. Yhteisluovan verkoston sisäisen tehokkaan ja avoimen tiedonkulun tulisi vähentää yllätyksiä ja niihin osataan varautua, mutta sellaiseen vastataan tehokkaasti tarvittaessa. Korkeasta sitoutumisen asteesta seuraa se, että tuottajaorganisaatio on motivoitunut auttamaan asiakasorganisaatiota tarvittaessa. Henkilökohtaiset suhteet organisaatorajojen yli voivat myös auttaa motivoimaan työntekijöitä tekemään esimerkiksi yllätyksiä.

Tuotteen hinta on kolmas Ulagan ja Eggertin (2006) keskeisiin osaamisiin liittyvä arvonalähte. Olennainen osa hinnan asettamista yhteisluomisessa on reiluus. Yhteisluomisessa, kuten muussakin yhteistoiminnassa, toiminnan jatkuminen on tuottajaorganisaation intressi, jolloin hinnan on oltava niin reilu, että kukin osapuoli pystyy tekemään voittoa. Yhteisluomisen prosessin osa on tuleviin projekteihin valmistautuminen (Ranjan & Read 2016) ja suhteen jatkamisen varmistaminen, mikä voi tarkoittaa sitä, että tuotteen kehitystyö jatkuu koko yhteistyön ajan tuotannon alettua. Kehitys voi tarkoittaa tuotteen ominaisuuksien kehittämistä, mutta tietyn pisteen jälkeen uudet ominaisuudet eivät enää tuo asiakkaalle lisäarvoa, joten toinen mahdollinen kehityssuunta on tuotantoprosessien kehittäminen. Tuotteesta voidaan esimerkiksi poistaa tarpeettomia toimintoja tai osia, jolloin tuotantoa voidaan yksinkertaistaa ja saavuttaa näin säästöjä. Tällaisen kehityksen mahdollistaa vain tieto asiakkaan todellisista tarpeista, mikä on yhteisluomiselle keskeinen vahvuus. Tehostamalla tuotantoa ja laskemalla hintaa mahdollistetaan kasvavat tilauskoot, jolloin molemminpuolinen arvon kokemus voi kasvaa.

Ulagan ja Eggertin (2006) toinen keskeinen arvonalähte asiakas-toimittaja-suhteessa on palvelutason arvontuotto. Palvelutasolla keskitytään tuotteen kehittämisen sijaan sen palvelullistamiseen. Palvelutasolla arvoa tuotetaan paljon immateriaalisessa muodossa, mutta esimerkiksi yhteisluontiverkoston logistiikkaa voidaan kehittää verkoston kaikkien toimijoiden asiantuntemuksella. Toimittaja, joka käyttää omaa osaamistaan kehittääkseen esimerkiksi asiakkaan varastoinhallintaa ja uudelleentilausjärjestelmiä, tuottaa asiakkaalleen säästöjä ja saattaa saada siitä itselleen korvauksen tai muita etuja. Lisäksi se hyödyttää toimittajaa epäsuorasti, kun asiakkaan saavuttamien säästöjen ansiosta asiakas voi nostaa tuotantovolyymiään ja lisätä arvontuottoa koko yhteisluontiverkostossa. Yhteisluomiselle keskeisen luottamuksen rakentaminen

Kolmas keskeinen arvonlähde Ulagan ja Eggertin (2006) mukaan on asiakkaan operaatioiden tason arvonluonti. Tuotteen toimittaminen asiakkaalle ei ole vielä koko kehitettävän prosessin loppu. Myös asiakkaan sisäisissä operaatioissa on paljon kohteita, joista yhteiskehittelyllä voidaan tuottaa säästöjä tai muuta konkreettista lisäarvoa. Esimerkiksi tuotteen läpäisy aika toimittajalta markkinoille on parametri, jonka kehittämiseen koko yhteisluontiverkosto voi osallistua. Jakamalla osaamista asiakkaan sisäisiä prosesseja voidaan kehittää tehokkaammiksi. Tuotteen läpäisyajan lyhentyessä koko verkoston toiminnan volyyymi voi kasvaa, mikäli asiakkaan sisäisissä prosesseissa on ollut tuotantoprosessin pullonkaula. Myös asiakkaan prototyyppien kehittämisessä ja muussa kehitystyössä yhteisluomisen menetelmät voivat tehostaa toimintaa. Asiakas voi hyödyntää yhteisluontiverkostonsa osaamista ja muita resursseja prototyyppien tuottamisen nopeuttamiseen, laadun parantamiseen ja tehokkaaseen testaukseen.

Asiakkaan operaatioiden kustannukset ovat toinen asiakkaan operaatiotason arvonlähde Ulagan ja Eggertin (2006) mukaan. Yhteisluomisen avulla tuotteen jalostuksen tuotantoprosessin eri vaiheissa voidaan havaita kehityksen kohteita, joiden avulla voidaan tehostaa tuotteen valmistusta tinkimättä itse tuotteen laadusta. Lisäksi erityisiä työkaluja tai välineitä vaativissa työvaiheissa yhteisluomisverkoston muilla jäsenillä voi olla mahdollisuus lainata tai vuokrata niitä tarvitsevalle. Näin välineitä tarvitseva organisaatio voi välttyä kalliin erikoiskaluston hankkimisen kustannuksilta.

Eräs yhteisluomisen tuottaman suoran säästön yllättävä ja konkreettinen esimerkki on saksalaisen ohjelmistoyritys SAP SE:n internet-keskustelupalsta. Keskustelupalstalla SAP SE:n asiakasorganisaatioiden työntekijät voivat keskustella keskenään esimerkiksi sen tuotteiden käytöstä, käytön ongelmista ja ongelmien ratkaisusta. Asiakasorganisaatioiden jakaessa osaamistaan keskenään ja ratkaistessa ongelmia yhdessä, ne ratkaisivat ilman suoran asiakaspalvelukanavan kuormittamista 10–15% asiakkaiden kohtaamista ongelmista. Internet-keskustelupalstan ansiosta SAP SE saavutti vuonna 2007 noin 10 miljoonan dollarin säästöt asiakaspalvelussa. (Ramaswamy & Ozcan 2014, s.111–112)

4.2 Immateriaalinen arvo

Yhteisluomisen suuri immateriaalisen arvon lähde on organisaation oppiminen. Organisaatioiden yhteisluomisen yhteydessä ne kehittävät osaamisiaan hyödyntämällä verkoston toimijoiden resursseja usein niin, että oman organisaation oppiminen vaatii toiselta organisaatiolta uhrauksia jossain muodossa. Oppiminen saattaa tapahtua esimerkiksi testaamisen kautta, jolloin asiakkaan kokemus tuotteesta ohjaa kehitysprosessia. Tämä

ei tuo asiakkaalle välttämättä suoraan lisäarvoa, mutta se lisää verkoston kokonaistietämystä ja voi sitä kautta hyödyntää kaikkia osapuolia. (Komulainen 2014). Verkoston jollain toimijalla voi myös olla tietoa, jota se ei pysty itse hyödyntämään merkittävästi, mutta jota verkoston toinen toimija voi hyödyntää. Tällaista tietoa voi olla esimerkiksi asiakkaalla oleva tieto jonkin verkoston jäsenen kilpailijan toimintatavoista (Chowdhury et al 2016). Verkoston jäsenten tarpeiden ja ominaisuuksien oppiminen on myös yhä tärkeämmässä roolissa ja on mahdollista, että asiakastuntemus on tulevaisuudessa tärkeämpää kuin tuotetietämys (Marcos-Cuevas et al 2016).

Toinen yhteisluomisen immateriaalisen arvon lähde on henkilökohtaisten suhteiden rakentaminen organisaatioiden välille (Cabiddu & Lombardo 2017, Baumann et al. 2016, Ulaga & Eggert 2006). Rakentamalla henkilövälisiä suhteita mahdollistetaan relevantin tiedon vapaa kulkeminen organisaatioiden välillä ja kehitetään osapuolien positiivista kokemusta yhteisluomisen prosessista. Yhteisluomisen yhteydessä johdon näkyvyyttä voidaan parantaa ja luottamusta voidaan rakentaa eri organisaatiotasojen välille, kun johtajien resursseja ja vaikutusvaltaa hyödynnetään eri ongelmien ratkaisemiseen (Ulaga & Eggert 2006).

Yhteisluomisen harjoittamisen on havaittu myös vahvistavan yrityksen brändiä ja positiivista mainetta (Chowdhury et al 2016). Lisäksi asiakkaan ja tuottajan kokeman arvon on todettu olevan positiivisesti yhteydessä yhteisluomisen harjoittamisen kanssa (Ranjan & Read 2016).

5. YHTEENVETO

Tutkimuskysymyksiin ”mitä on yhteisluominen B2B-ympäristössä”, ”millainen on B2B-ympäristön yhteisluomisen prosessi” ja ”mitä yhteisluominen antaa” pohjustettiin vastauksia osioissa 2. *Yhteisluominen käsitteenä*, 3. *Yhteisluomisen hyödyntäminen* ja 4. *Yhteisluomisen arvo B2B-markkinoilla*. Tutkielman osioiden perusteella tutkimuskysymyksiin voidaan antaa erillisiin osioihin verrattuna vähemmän kattava, mutta tiivis vastaus kysymyksiin:

Yhteisluominen B2B-ympäristössä on toimintaa, jossa organisaatiot tavoittelevat yhteisiä tavoitteita niin, että kaikki osapuolet jakavat resurssejaan monipuolisesti organisaatorajojen yli tuottaakseen arvoa kaikille osapuolille ja tuotteen, joka on kohdennettu ratkaisu asiakkaan kokemuksiin ainutlaatuisiin tarpeisiin (Kohtamäki & Rajala 2016, LaPlaca & Lindgreen 2016, Prahalad & Ramaswamy 2004).

Eräs tutkielman alkuperäinen, mutta nopeasti hylätty, tavoite oli tuottaa konkreettinen ohjeistus siitä, miten organisaatiot voivat yhteisluoda arvoa. Tutkimusprosessin aikana kävi kuitenkin selväksi, että yhteisluomisen luonteen takia siihen ei voi antaa yksiselitteisiä ohjeita. Yhteisluominen on perimmäiseltä tarkoitukseltaan uniikkeihin ympäristöihin, tarpeisiin ja osapuoliin perustuvaa ongelmanratkaisua ja arvonluomista, joten sen soveltaminen yksityiskohtaisiin raameihin on mahdotonta menettämättä osaa yhteisluomisen mahdollisuuksista (LaPlaca & Lindgreen 2016, Ramaswamy & Ozcan 2014, s.82-89, Ulaga & Eggert 2006). Yhteisluomisessa pätee myös hyvin runoilija ja filosofi Ralph Waldo Emersonille attribuoitu lause ”Elämä on matka, ei määränpää”. Yhteisluomisen arvo ei ole sidottu vain lopputuotteeseen, vaan koko prosessi tuottaa arvoa osapuolille (Lee & Park 2018). Yhteisluominen on mukautuvaa ja sen jokainen toteutus ainutlaatuinen kokemus, jossa osapuolet kehittävät yhdessä kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopivan toimintatavan, joka kehittyy jatkuvasti toimintaympäristön muutosten mukaan ja muuttumattomassa ympäristössä se tuottaa muutosta (Vargo & Lusch 2011). Strategiaa on aiempina vuosikymmeninä pidetty pelisääntöjen oppimisena ja optimaalisen toimintatavan löytämisestä niiden puitteissa. Yhteisluomisen aikakaudella sen sijaan selkeiden sääntöjen sijaan liikutaan sumussa ja rajattujen pistemäisten vaihtoehtojen sijaan valinnat ovat skaaloja. Yhteisluomisessa osapuolet luovat itse verkostonsa säännöt, jotka ovat myös verkoston jatkuvan muutoksen alaisia. (Ramaswamy & Ozcan 2014, s.279).

Tutkimuksen aikana tuli ilmi jatkotutkimuksen tarpeita. Vaikka yhteisluomista kirjallisuutta on runsaasti ja yhteisluomisen arvonluomista on tutkittu paljon, ei ole tehty riittävästi tutkimusta, jossa yhteisluomisen periaatteilla toteutettua tuotteen suunnittelu-, kehitys- ja valmistusprosessia verrataan vaihtoehtoiseen toteutustapaan yksityiskohtaisesti. Tutkimus on mahdollisesti haastava toteuttaa esimerkiksi siksi, että tarpeeksi samanlaisia mutta täysin eri menetelmillä toteutettuja projekteja on vaikea löytää tarpeeksi useaa, että voitaisiin kerätä luotettavaa tietoa. Tutkimuksella olisi kuitenkin suuri arvo yhteisluomisen arvon ymmärtämiselle. Toinen kiinnostava jatkotutkimuksen aihe on yhteisluomisen eriasteisten toteutustapojen ja sovelluskohteiden tutkiminen. Tutkimuksella voisi paljastua mielenkiintoinen näkökulma yhteisluomisen monimuotoisuuden etenkin, jos sen suorittaa laajana case-tutkimuksena.

LÄHTEET

- Chowdhury, I.N., Gruber, T. & Zolkiewski, J. (2016). Every cloud has a silver lining — Exploring the dark side of value co-creation in B2B service networks, *Industrial Marketing Management*, Vol. 55 pp. 97-109.
- Kohtamäki, M. & Rajala, R., Institutionen för ekonomi, teknik och samhälle, Luleå tekniska universitet & Innovation och Design (2016). Theory and practice of value co-creation in B2B systems, *Industrial Marketing Management*, Vol. 56 pp. 4-13.
- Komulainen, H. (2014). The role of learning in value co-creation in new technological B2B services, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 29(3), pp. 238-252.
- LaPlaca, P.J. & Lindgreen, A. (2016). Special Section on Theory and practice of value co-Creation in B2B systems Introduction, *INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT*, Vol. 56 pp. 1-3.
- Liu, Y., Liu, T. & Li, Y. (2014). How to inhibit a partner's strong and weak forms of opportunism: Impacts of network embeddedness and bilateral TSIs in: *Industrial Marketing Management*, pp. 280-292.
- Lombardo, S. & Cabiddu, F., (2017). What's in it for me? Capital, value and co-creation practices in: *Industrial Marketing Management*, pp. 155-169.
- Marcos-Cuevas, J., Nätti, S., Palo, T. & Baumann, J. (2016). Value co-creation practices and capabilities: Sustained purposeful engagement across B2B systems, *Industrial Marketing Management*, Vol. 56 pp. 97-107.
- Park, C. & Lee, H. (2018). Early stage value co-creation network – business relationships connecting high-tech B2B actors and resources: Taiwan semiconductor business network case, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 33(4), pp. 478-494.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence, *HARVARD BUSINESS REVIEW*, Vol. 78(1), pp. 79. <https://hbr.org/2000/01/co-opting-customer-competence> (Haettu 4.5.2019)
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers, *Strategy & Leadership*, Vol. 32(3), pp. 4-9.
- Ramaswamy, V. & Ozcan, K. (2014). *The Co-Creation Paradigm*, Stanford University Press, Redwood City,
- Ramaswamy, V. & Ozcan, K. (2018). What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation in: *Journal of Business Research*, pp. 196-205.
- Ranjan, K.R. & Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 44(3), pp. 290-315.

- Ulaga, W. & Eggert, A. (2006). Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status, *Journal of Marketing*, Vol. 70(1), pp. 119-136.
- Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2011). It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40(2), pp. 181-187.