



PELTON

yhteiskehittämisen työkirja



Luo uudet markkinat ryhmien kanssa



- Onko tuotekehitysputki liian ahdas?
- Etkö tiedä miten kohderyhmää pitäisi puhutella?
- Onko teollisuudenalasi yllättävän haastajan edessä?
- Kaipaako avoimen innovaation strategiasi rakennetta?
- Kiinnostaako startup-maailma, mutta et osaa tarttua siihen?
- Onko faniyhteisösi käyttämätön voimavara?
- Jäävätkö yhteydenotot järjestöiltä ja harrastusporukoilta hyödyntämättä?
- Haluatko tietää miten tuotteitasi käytetään?
- Kiinnostaako "lean" liiketoiminnan kehittämisessä?

Jos vastasit näistä yhteenkin kysymykseen **kyllä** tästä oppaasta on sinulle hyötyä.

SISÄLLYSLUETTELO

ESIPUHE: VALJASTA RYHMIEN VOIMA	4-5
AUSTIN JA SEITANIDI LÖYSIVÄT RYHMISTÄ ARVON	6-7
TEE MEGATRENDEISTÄ MARKKINOITA PELTON-STRATEGIAN AVULLA	8-9
5 KÄYTÄNNÖLLISTÄ TAPAA OTTAA RYHMIEN VOIMA KÄYTTÖÖN	10-13
NÄIN TAVOITAT ERILAISET RYHMÄT	14-15
NÄIN LUOT LUOTTAMUSTA	16-17
CO-CREATION, MITÄ SE ON?	18-21

ESIPUHE: VALJASTA RYHMIEN VOIMA

Miksi maailman johtavat brändit solmivat kilvan suhteita ryhmiin ja luovat ympärilleen yhteisöjä?

Siksi, että ryhmät auttavat yrityksiä luomaan uusia liiketoimintoja ja jopa markkinoita. Tässä työkirjassa puhumme erityisesti kestävien markkinoiden luomisesta. Pyrkimys on ajankohtainen. Markkinatalous on aivan uudenlaisten megatrendien ristiaallokossa. Kuluttajien luottamuksen lunastus vaatii jatkuvaa työtä. Samaan aikaan energian ja luonnonvarojen hinnannousulle ei näy loppua.

Näiden megatrendien yhteisvaikutuksesta syntyy tilaa kestävämmille tuotteille ja palveluille, joita kuluttajatutkimukset ovat jo pitkään osoittaneet kuluttajien haluavan.

Suuret kansainväliset brändit vannovat yhä syvemmän kuluttajasuhteen nimeen. Kuluttajia ei enää kohdata vain viettiensä viemänä yksilöinä vaan heihin luodaan luottamusta aktiivisina ryhmien jäseninä. Siksi Nike rakentaa omaa käyttäjäyhteisöään, Toyota Priuksen kestävä autoilun harrastajayhteisö testaa ja kehittää auton ominaisuuksia ja Amex rakentaa startup-yhteisöä.

Kutsumme ryhmät kehittämään liiketoimintaa. Yhteiskehittämisen perusidea on, että sen avulla yritys saa käyttöönsä ulkopuolisia resursseja. Konsulttiyhtiö McKinseyn mukaan yrityksen sitoutuminen ulkopuolisiin toimijoihin ja teemoihin voi olla merkittävä kilpailuetu. Siksi monet globaalit yritykset hyödyntävät sitä jo.

*Yritysten markkinointitiimi ja johto usein ponnistele-
vat saadakseen muutaman prosentin etumatkan suorituskyvyssä kilpailijoihin nähden. Johtavat yritykset
kuten Statoil ja Unilever ovat kuitenkin huomanneet,*

*että tehokas vuorovaikutus ulkoisten sidosryhmien
kanssa voi auttaa yrityksen kauas kilpailijoiden
edelle.*

*- McKinsey 2013 : Beyond corporate social
responsibility: Integrated external engagement*

Syväälle menevä sidosryhmäyhteistyö koetaan ilmeisestä lisäarvostaan huolimatta usein hankalaksi. Vain harva uskaltaa kehittää uutta. Erityisesti vapaaehtoisten ja puoliammattimaisten “pro-amien” pyörittämät harrastusryhmät ovat yrityksille hyödyllinen, mutta monesti vieras ja erilainen yhteistyökumppani.

Uskomme, että ryhmien hankaluus on näköharhaa. Tämän työkirjan taustalla on kaksivuotinen tutkimusprojekti, jossa on selvitetty, millaisilla rakenteilla yhteistyö onnistuu. Miten yritykset ja ryhmät tekevät yhteistyötä uusien ympäristön hyvinvointia ja terveyttä edistävien tuotteiden ja palveluiden luomiseksi? Teimme kolme case-tutkimusta, joissa mukana ovat olleet Fazer, Biolan ja Helsingin seudun opiskelija-asuntosäätiö Hoas sekä niiden sidosryhmäkumppanit. Esittelemme seuraavilla sivuilla case-tutkimuksessa syntyneitä yhteiskehittämisen välineitä.

Tämä työkirja antaa ennen kaikkea työkaluja arvokkaampien sidosryhmäsuhteiden kehittämiseen. Lisäksi se kertoo, miten uudenlaisten megatrendien muovaamille markkinoille rakennetaan tuotteita ja palveluita yhteistyössä kuluttajaryhmien ja kansalaistoimijoiden kanssa. Työkirja vastaa kysymyksiin, miten löydät tarvitsemasi ryhmän ja miten syvennät yhteistyötä niin, että se on tuloksekasta.

Käytä työkirjaa käytännön tilanteissa ja jos tarvitset lisää apua, älä epäröi soittaa!

Helsingissä 20.5.2013

Tuuli Kaskinen, Satu Korhonen ja Roope Mokka
Demos Helsinki

2. Toyota

Toyota Prius on maailman ensimmäinen laajassa mitassa sarjavalmistettu hybridauto. Se tuli markkinoille jo vuonna 1996, joten käyttäjäyhteisöllä on ollut monia vaiheita: ensin oli Yahoo-groups keskusteluryhmä ja 2000-luvulla perustettiin priuschat.com. Kanavilla kuluttajat eli auton omistajat tuottavat valtaosan tiedosta, vertailusta ja keskustelusta, mutta myös Toyota on aloitteellinen. Toyota saa PriusChatin kautta koko ajan asiantuntevaa ja paneutunutta käyttäjäpalautetta. PriusChat on tuonut auton käyttäjät lähemmäs valmistusta ja suunnittelua.

PRIUSchat

MAAILMAN JOHTAVAT BRÄNDIT TEKEVÄT JO:

1. Nike+

Nike tunnetaan urheiluvälineiden myyjänä. Yli 80 % sen tuotteista myytiin vielä 10 vuotta sitten niin, ettei Nike saanut kontaktia ostajiin. Vuonna 2006 yhtiö toi markkinoille Nike+i-Pod Sports Kitin. Niken kenkiin integroitiin nappi, joka laskee otettujen askeleiden määrän ja juoksureitin ja raportoi tulokset iPodin avulla. Vuoden sisällä yli puoli miljoonaa juoksijaa rekisteröityi Nike+-palvelun käyttäjäksi. Palvelun kautta juoksijat muodostavat ryhmän, joka tallentaa harjoituksiaan ja haastaa muita ryhmän jäseniä. Yhteisö on tuonut Niken aiemmin kaukana urheiluvälinekauppojen ja ketjujen takana olleet asiakkaat suoraan yhteyteen yhtiön kanssa. Samaan aikaan Niken globaali markkinaosuus kasvoi 14:sta 20 prosenttiin.



3. AmEx

American Express tunnisti vuonna 2011, että sen kilpailu tulee alan ulkopuolelta. Niinpä se alkoi muodostaa ympärillensä skaalautumiseen pyrkiviä ryhmiä, eli “startupeja”. Se perusti maksualan kasvuyrityksiin sijoittavan New Enterprise Growth Fundin. AmEx sijoittaa rahastonsa kautta oman ydinliiketoimintansa kanssa kilpaileviin maksutapoihin. Tavoitteena on synnyttää “disruptiivisia innovaatioita”. AmExin fundissa on 100 miljoonaa dollaria ja sijoitustoiminnan lisäksi se järjestää tapahtumia, kouluttaa startup-lähettiläitä ja luo muita tapoja linkittäytyä kasvuyritysyhteisöön.

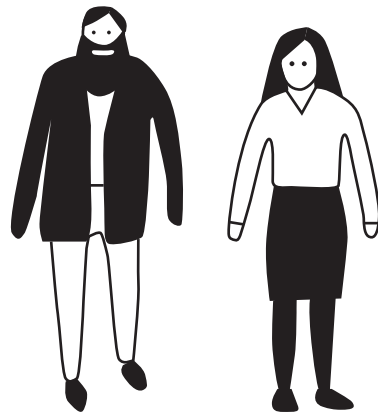


AUSTIN JA SEITANIDI LÖYSIVÄT RYHMISTÄ ARVON

James E. Austin on Harvardin yliopiston emeritusprofessori, joka on tehnyt pitkän uran tutkien yritysten ja kolmannen sektorin yhteistyötä. Vuonna 2000 hän julkaisi laajalle levinneen artikkelin "The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances". Siinä hän esitti kolmitasoisien mallin, jossa yritysten ja ryhmien yhteistyötä kuvataan kolmena syvenevänä asteena. Ne ovat **hyväntekeväisyys**, **resurssien vaihto** ja **tavoitteiden ja strategian yhdistäminen**. 2000-luvun aikana Austinin mallia on testattu sekä liike-elämässä että akateemisissa julkaisuissa. Maria May Seitanidi tutkii yritysten yhteistyötä Kent Business Schoolissa. Seitanidi

aloitti uransa auttamalla yrityksiä tekemään tuottavaa sponsorointia. Hän oivalsi, että yritysten sidosryhmäyhteistyö voi viedä paljon pidemmälle kuin sponsorointi. Vuonna 2012 Austin ja Seitanidi julkaisivat "Collaborative Value Creation" -artikkelin, jossa he loivat vielä neljännen asteen yritysten ja kolmannen sektorin toimijoiden yhteistyölle. Neljännen asteen yhteistyö on **molempia muuttavaa**. Se kuvaa hyvin sidosryhmäajattelun tämän hetken suuntaa: mitä syvempää se on, sitä tuottavampaa yhteistyö voi olla. Sekä yritys että ryhmä, jonka kanssa yhteistyö tehdään muuttuu rakenteellisesti. Austinin ja Seitanidin neljä yhteistyön astetta ovat olleet akateemisena lähtökohtana tämän työkirjan taustalla.

Syvä yhteistyö muuttaa molempia osapuolia, siinä on sen arvo.

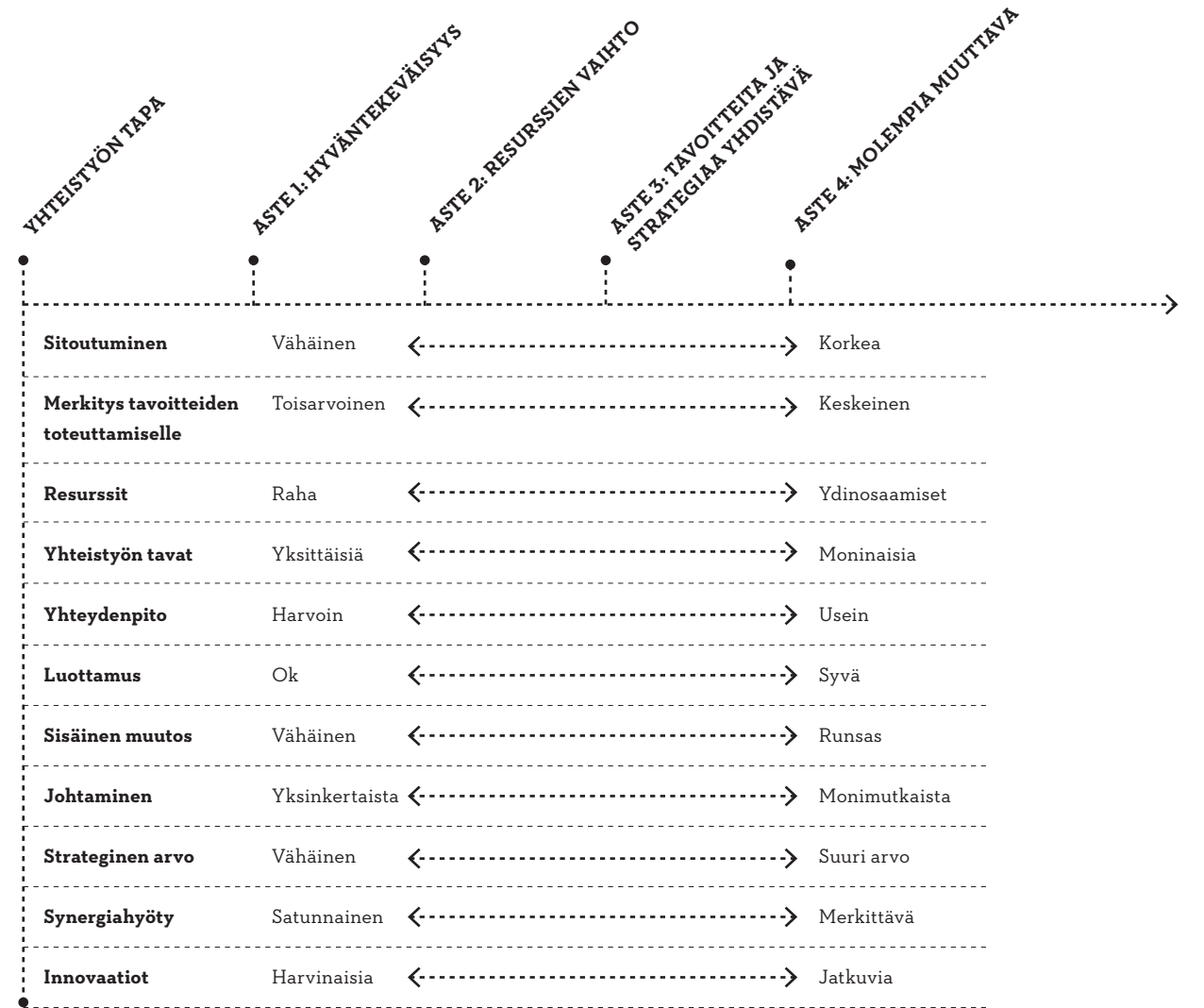


James E. Austin and Maria M. Seitanidi

Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses. Sage 2012

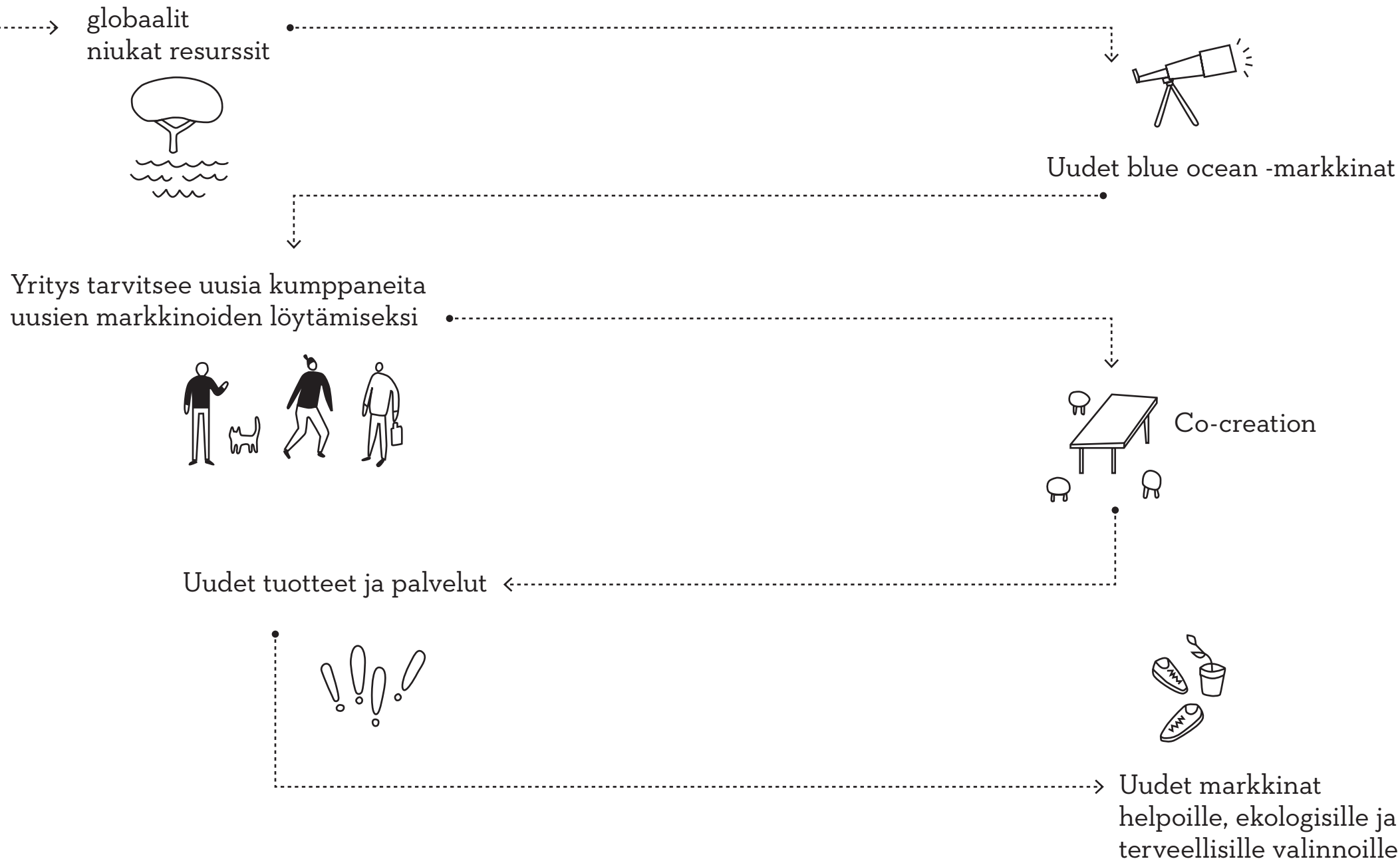
James E. Austin *Meeting the Collaboration Challenge Workbook: Developing Strategic Alliances Between Nonprofit Organizations and Businesses.* 2002

James E. Austin *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances.* Harvard Business School 2000



Lähde: Austin & Seitanidi (2012) Collaborative Value Creation

TEE MEGATRENDEISTÄ MARKKINOITA PELTON-STRATEGIAN AVULLA



Peloton-strategialla on lupaus: tekemällä fiksuja tuotteita ja palveluita yritys voi samaan aikaan tehdä hyvää liiketoimintaa ja ratkaista globaaleja haasteita. Peloton strategia on lähellä yhteisen arvon (shared value) ajatusta, jonka liiketaloustieteen gurut Michael Porter ja Mark Kramer julkaisivat vuonna 2011 Harvard Business Reviewssä. Kilpailukykyiset yritykset tuottavat samanaikaisesti yhteiskunnallista ja taloudellista arvoa. Suuryritykset Unileveristä Nestléen ovat ottaneet yhteisen arvon strategiansa ytimeksi.

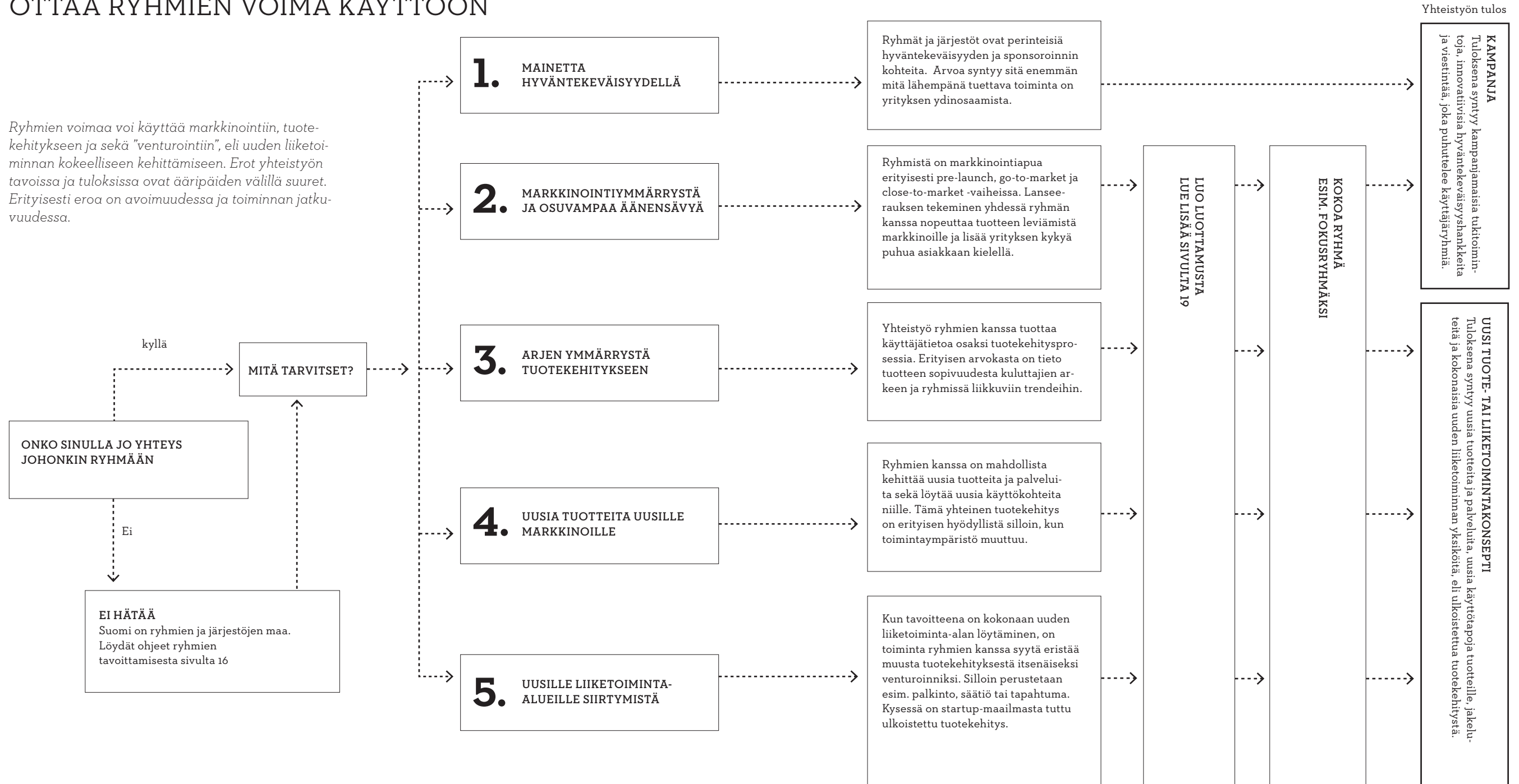
Muutos on suuri. Pitkään yritysvastuu (CSR) tarkoitti sitä, että yritys raportoi veden ja sähkön käyttönsä, todentaa, ettei käytä lapsityövoimaa ja kertoo henkilöstöpolitiikan uudistuksista. Kyse oli riskien hallinnasta ja avoimuuden lisäämisestä. Globaali kilpailu on nostanut esille uuden tavan olla vastuullinen.

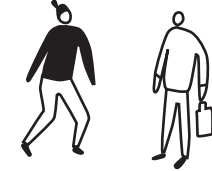
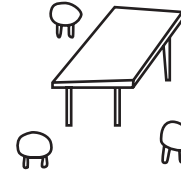
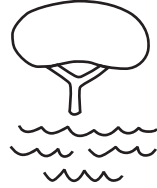
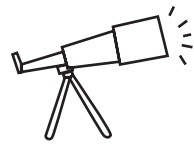
2000-luvun kestävässä strategioissa kyse on globaalien megatrendien tunnistamisesta ja uusien markkinoiden luomisesta trendeihin tarttumalla. Luonnonvarojen kallistuessa kaikkien kuluttajamarkkinoilla toimivien yritysten intressissä on auttaa asiakkaitaan elämään vähemmällä energiankulutuksella. Suurin muutospaine kohdistuu resurssi-intensiivisiin osiin kuluttamista: kotiin, liikenteeseen ja ruokaan. Jotta kuluttajien ostovoima säilyy, on näitä perushyödykkeitä kyettävä tuottamaan vähemmällä energialla ja muilla luonnonresursseilla. Peloton-strategian malli on syntynyt yhteistyössä juuri näillä toimialoilla toimivien yritysten kanssa.

Uudenlaisia sidosryhmiä tarvitaan kestävien strategioiden toteuttamiseen. Co-creation, workshopit ja paikalliset ekosysteemit ovat avainsanoja uuden liiketoiminnan kehittämisessä. Tämä työkirja kertoo siitä, miten yhteiskehittäminen auttaa yrityksiä uusien markkinoiden löytämisessä ja uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä.

5 KÄYTÄNNÖLLISTÄ TAPAA OTTAA RYHMIEN VOIMA KÄYTTÖÖN

Ryhmien voimaa voi käyttää markkinointiin, tuotekehitykseen ja sekä "venturointiin", eli uuden liiketoiminnan kokeelliseen kehittämiseen. Erot yhteistyön tavoissa ja tuloksissa ovat ääripäiden välillä suuret. Erityisesti eroa on avoimuudessa ja toiminnan jatkuvuudessa.





1. Mainetta hyväntekeväisyydellä

Perinteinen hyväntekeväisyys on kaikkein suoraviivaisin tapa tehdä yhteistyötä yrityksen ulkopuolisen ryhmän kanssa: yritys maksaa siitä, että voi kertoa auttavansa ryhmää. Hyväntekeväisyydestä saatava lisäarvo liittyy parempaan maineeseen, jota yhteistyöstä syntyvällä julkisuudella tavoitellaan.

Hyväntekeväisyyden muotoja ovat esimerkiksi

- suorat lahjoitussummat
- kampanjat joissa esimerkiksi osa tuotteiden myyntihinnasta lahjoitetaan tiettyyn kohteeseen tai jonkin alueen kehittämiseen
- oman asiantuntijuuden lahjoittaminen.

Viime aikoina kuluttajien skeptisyys hyväntekeväisyysviestintää kohtaan on kasvanut ja hyväntekeväisyyttä pidetään usein päällellemattuna yrityksenä harhauttaa kuluttajia. Syy tähän on selvä - hyväntekeväisyys saadaan harvoin liitettyä yrityksen ydintoimintaan uskottavalla tavalla. Hyvä neuvo onkin varmistaa, että hyväntekeväisyyden kohteella on yhteys yrityksen strategiaan ja ydintoimintaan ja että tästä pystytään kertomaan myös sujuvasti ulospäin.

Vesi-Eko oy lahjoittaa asiantuntemustaan Baltic Sea Action Group-järjestölle 18 kk verran Itämeren pelastamiseksi (<http://www.vesieko.fi/fi/uutiset/143-lahjoitamme-osaamistamme-itameren-hyvaksi>)

2. Markkinointiyymmärrystä ja osuvampaa äänensävyä

Markkinoinnin kohdentaminen ja tarkentaminen yhteistyössä harrastusryhmien ja -järjestöjen kanssa luo lisäarvoa tehostuneen markkinoinnin ja uusien jakeluteiden muodossa. Tällöin ryhmän kanssa tarkennetaan markkinoinnin kieltä ja erityisesti sen "tonaliteettia" eli äänensävyä. Ryhmän kanssa "koeajetaan" markkinointiviestejä. Ryhmään luodaan luottamuksellinen suhde tapaamisten, palkkioiden ja sopimusten avulla.

Yhteistyön lopputuloksena syntyy viestinnällisiä yhteishankkeita, esimerkiksi julkaisuja ja tapahtumia. Mikäli suhde syvenee, voidaan siirtyä etsimään tuotteille uusia sekä ryhmän arjen rytmiin paremmin sopivia käyttötapoja.

Louis Vuitton- viimeisimpänä vaatebrändeistä - tekee yhteistyötä seurattujen katutaideryhmiä kanssa: (<http://www.brandingmagazine.com/2013/02/22/louis-vuitton-exercises-in-style/>)

3. Arjen ymmärrystä tuotekehitykseen

Tuotteiden ja palveluiden käytön testaus harrastajaryhmien ja kansalaisjärjestöjen kanssa luo lisäarvoa tuomalla tuotekehityksen alkuun uusia ideoita tai jo pitkällä tuotekehityspotkussa olevalla tuotteelle arjen makua. Lopputuloksena on esimerkiksi paremmin arjen rytmeihin sopivia jakelureittejä ja uudenlaisia käyttötapoja tuotteille. Yhteistyö on suljettua ja yritysvetoista. Tämä tarkoittaa sitä, että siihen osallistuvat ryhmän jäsenet saavat yhteiskehittämisestä kertapalkkion ja sitoutuvat pitämään työn sisällön salaisena.

Hoas - Helsingin seudun opiskelijasäätiö työskentelee HOASlabissa yhdessä asukkaidensa kanssa saadakseen energiankulutukse laskemaan ja yhteisten tilojen käytön lisääntymään (<http://www.hoaslab.fi/>)

4. Uusia tuotteita uusille markkinoille

Uusien markkinoiden luominen on todella vaikeaa puhtaalta pöydältä. Harrastajaryhmien kanssa tehtävä yhteiskehittäminen nostaa onnistumistodennäköisyyttä tässä haastavassa tehtävässä. Harrastajaryhmä voidaan nähdä kärkikäyttäjärühmänä, joka jo tuottaa palvelua itselleen. Tämänkaltaiset ryhmät näkevät paljon vaivaa harrastuksensa eteen ja tällöin yhteistyön tarkoituksen onkin kehittää tuotteita ja palveluita, joilla laajat joukot voisivat harrastaa samaa asiaa ilman suunnatonta vaivanäköä.

Uusien markkinoiden luominen yrityksen ulkopuolisen ryhmän kanssa on pitkäkestoista ja siinä vetovastuu on sekä ryhmällä että yrityksellä. Vastuu suhteen ylläpitämisestä on yrityksellä. Tyypillisesti yritys palkkaa ryhmän edustajan pyörittämään yrityksen ja ryhmän yhteistyöprojektiä. Ryhmän motivaationa on oman mielenkiinnon kohteensa parempi ymmärtäminen ja edistäminen. Ryhmällä on asiantuntijuutta, josta on yritykselle hyötyä yhteiskehittämisessä. Tässä vaiheessa osa ryhmän jäsenistä alkaa siirtyä harrastuksesta ammattilaisuuteen.

Biolanilla ja ympäristöjärjestö Dodolla on yhteistyöhanke "Kääntöpöytä", jossa dodolaiset oppivat ravinteiden kierrosta ja Biolan pääsee kehittämään ymmärrystään viljelystä kaupungeissa ja kaupunkilaisista uutena markkinana. (<http://kaantopoyta.fi/>)

5. Uusille liiketoiminta-alueille siirtymistä

Tässä yhteiskehittämisen muodossa yritys määrittelee liiketoiminta- ja innovaatiotavoitteet, joita kasvuyrityksaihoiksi järjestäytyneet ryhmät lähtevät tavoittelemaan. Kasvuyritysohjelmalla haetaan jopa yrityksen ydinliiketoiminnan kanssa kilpailevia, disruptiivisia, liiketoiminnan suuntia.

Yrityksen näkökulmasta sen kylkeen parkkeeraava startup-yhteisö tuottaa sille ulkoistettua, radikaalia innovaatiotoimintaa. Tuloksena voi olla yritystä hyödyttäviä uusia liiketoiminnan muotoja. Tällainen riskinotto ja "venturointi" yrityksen sisäisesti on usein käytännössä mahdotonta, koska rinnakkaiset toiminnot voivat syödä ydinliiketoimintaa tai heikentää yrityksen markkina-arvoa. Tämän vuoksi venturointi eristetään omaksi toiminnokseen yrityksen ulkopuolelle. Käytännössä tämä onnistuu perustamalla yrityksen ekosysteemiin uusi toimintamuoto, esimerkiksi rahoittama startupleiri, palkinto, rahasto tai hautomo.

Ryhmän jäsenillä on tässä vaiheessa jo selkeästi ilmastu halu toimia ammattilaisena. Ryhmissä voi alkuvaiheessa olla mukana yrityksen asiantuntijoita, jotka usein myöhemmin jäävät startup-yhteisöön eräänlaisiksi lähetteläiksi. Ryhmät muuttuvat tässä prosessissa radikaalisti ja niihin otetaan mukaan uutta osaamista. Ennen pitkää uudet toiminnot yhtiötetään. Tämänkaltaisista startup-ohjelmissa syntyvistä yrityksistä tulee usein liiketoimintoja, jotka alkuperäinen kumppaniyritys lopulta ostaa tai startup-yritys voi olla sen strateginen alihankkija.

Sanoma Oyj:llä on kaksi venturoinnin rahasto Sanoma Ventures ja yritykseen liittyvän Helsingin Sanomain säätiö uutisraivaaja-innovaatiokilpailu. (<http://www.sanomaventures.com/> and <http://uutisraivaaja.fi/>)

NÄIN TAVOITAT ERILAISET RYHMÄT

Yhteistyön käynnistäminen ryhmän kanssa on yrityksen markkinoinnille tai tuotekehitykselle iso investointi. Mitä organisoituneemman ryhmän kanssa yhteistyön käynnistää, sitä helpommalla pääsee alussa. Toisaalta käyttäjäyhteisön rakentaminen itse ja yrityksen omista lähtökohdista voi tuottaa jännittävimmät lopputulokset, mutta se vaatii myös suurimmat investoinnit. Millaisia ryhmiä Suomessa on ja miten ne löytää?



Suomessa yhdistysrekisterissä on noin 130 000 yhdistystä ja järjestöä, joissa on yhteensä yli 15 miljoonaa jäsentä. Niissä tehdään paljon vapaaehtoistyötä. Suomalaiset käyttävät vapaaehtoistyöhön lähes 18 tuntia kuukaudessa. Nuoret ja iäkkäät osallistuvat tätäkin enemmän. Eniten vapaaehtoistyötä tehdään liikuntajärjestöissä, sosiaali- ja terveysjärjestöissä sekä lasten ja nuorten kanssa, joissa vapaaehtoistyön tärkein motiivi on auttaminen. 60 % suomalaisien vapaaehtoisuudesta tapahtuu kansalaisjärjestöjen kautta ja noin 40 % muuten, ilman järjestöjen organisointia.

Toinen yritysten kannalta kiinnostava joukko ovat erilaiset organisoitumattomat käyttäjä- ja kanta-asiakasryhmät. Niissä osallistujat tuottavat yritykselle tietoa ostoistaan ja toiveistaan. Vastineeksi käyttäjät saavat alennuksia tai parempaa palvelua, yhä useammin myös yhteen paikkaan kerättyä tietoa itsestään.

SUOMI RYHMINÄ

Ammattimaiset kolmannen sektorin organisaatiot Palkallisyhdistykset ja toimintaryhmät Yrityksen tuotteen tai palvelun käyttäjäryhmät Rekisteröimättömät intressiryhmät

Plan, WWF, Mannerheimin lastensuojeluliitto



Yritysyhteistyön ammattilaiseen järjestössä

Mellunmäki seura, Itä-Suomen rotukissayhdistys



Puheenjohtajaan tai voimahenkilöön

Hoasin asukasryhmät, Nike+-käyttäjät, Kanta-asiakkaat



Aktiivisimpiin käyttäjiin tai yrityksen palkitsemiin vetäjiin

Facebook-ryhmien jäsenet, työporukat, blogi-kirjoittajat. Samaa koulua käyvien lasten vanhemmat, kirjallisuuspiirit



Puuhahenkilöihin tai ryhmien perustajiin

ESIMERKKEJÄ

KENEEN YHTEYS?



NÄIN LUOT LUOTTAMUSTA

Hyvää yhteistyösuhdetta ei saa hetkessä ja sen voi menettää koska vain. Etenkin kumppanuuksissa, joissa kehitetään yhdessä uutta, on yrityksen alkuun rakennettava määrätietoisesti luottamusta ryhmän kanssa. Siksi yhteyttä on ylläpidettävä tiiviisti. Hyvään yhteistyösuhteeseen ei ole oikotietä, vaan aikaa kuluu tutustumiseen, eli luottamuksen luomiseen. Hyvät kumppanuussuhteet erilaisten ryhmien kanssa ovat investointi, joita kannattaa viestiä myös ulospäin.

Luottamuksen rakentaminen nivoutuu yhteistyön käynnistysvaiheeseen ja on käytännössä erilaista riippuen yrityksen tarpeesta.

1. MAINETTA HYVÄNTEKEVÄISYYDELLÄ

Luottamus:

Hyväntekeväisyydessä luottamuksen rakentaminen saajana olevan ryhmän kanssa ei ole keskeistä, sillä hyöty syntyy viestimällä hyväntekeväisyysuhteesta muulle yhteiskunnalle. Yhteistyö yrityksen ja ryhmän välillä on symbolista.

Toimi näin:

- Yhteistyön vetovastuu on useimmiten hyväntekeväisyysjärjestöllä, joista edistyneimmät ovat tuotteista neet tarjontansa hyvin.
- Yrityksen puolelta vähäinen kontakti ja ajankäyttö riittää.
- Pyydä tietoja ryhmästä, jota aiot tukea. Selvitä myös, miten ryhmä toimii.
- Mieti, onko tämän tahon tukeminen luonteva osa muuta toimintaasi? Onko tukemallasi taholla päämääriä, jotka ovat samoja kuin yritykselläsi?
- **Katso**, kuinka co-creation käytännössä tapahtuu osiosta CO-CREATION, MITÄ SE ON?

2. MARKKINOINTIYMMÄRRYSTÄ JA OSUVAMPAA ÄÄNENSÄVYÄ

Luottamus:

Tyypillisesti tämänkaltaista yhteistyötä tehdään lanseerausten yhteydessä. Palkkio on yleensä tarpeen suhteen synnyttämiseksi. Yhteistyön vetovastuu on täysin yrityksen. Yhteistyö voi olla purskauksittaista, eikä pysyvää suhdetta tarvita. Yhteistyö on yleensä suljettua. Yhteistyö on luonteeltaan yhteiskehittämisen ja fokusryhmän hybridi, jossa työstetään viestintäideoita sekä puhtaalta pöydältä että haetaan palautetta olemassa olevaan markkinointiaineistoon.

Toimi näin:

- Tutustu ryhmiin, joita koetat tavoittaa. Ketkä ovat kiinnostavat ihmiset? Onko olemassa jo organisoituneita ryhmiä, joita voit lähestyä?
- Mieti, mistä tiedät, että yhteistyö on onnistunut? Mihin organisaation tavoitteisiin tämä liittyy? Käytä aikaa oikeiden tyyppien löytämiseen ja tulosten seurantaan.
- Tapaa ryhmien avainhenkilöitä kasvokkain.
- Hyvää suhdetta kannattaa ylläpitää ja sitä voi syventää; yrityksen on silloin annettava ryhmälle enemmän mahdollisuuksia tuoda omaa osaamistaan esiin ja saada omistajuutta uusiin ideoihin.
- **Katso**, kuinka co-creation käytännössä tapahtuu osiosta CO-CREATION, MITÄ SE ON?

3. ARJEN YMMÄRRYSTÄ TUOTEKEHITYKSEEN

Luottamus:

Yhteistyön vetovastuu on yrityksen. Yhteistyö voi olla purskauksittaista, eikä pysyvää suhdetta välttämättä tarvita. Kyse on yleensä resurssien vaihdosta; yritys voi palkita ryhmää saadakseen lisää tietoa siitä, miten tuotteet ja palvelut toimivat käytännössä. Tuotoksena on lisää tietoa yrityksen tuotekehitystarpeisiin. Yleensä rahallinen tai muu materiaallinen palkkio on tarpeen yhteistyösuhdetta synnyttämiseksi.

Yhteistyö yrityksen ja ryhmän välillä on yritykselle opettavaa, mutta kohdistuu yksittäisiin tuotteiden ja palvelujen ominaisuuksiin. Yhteistyö on tuotteiden testausta ja uusien tuotteiden pilotointia esimerkiksi fokusryhmissä tai työpajoissa, joissa tuotekehittäjät ovat mukana havainnoimassa ja keräämässä johtopäätöksiä. Yritys tunnistaa kärkikäyttäjät ja luo heidän kauttaan kanavan saada tietoa siitä, miten tuote tai palvelu toimii käytännössä ja miten sitä voi kehittää.

Toimi näin:

- Tutustu ryhmiin, joita koetat tavoittaa. Ketkä ovat kiinnostavat ihmiset? Onko olemassa jo ryhmiä, joita voit lähestyä?
- Mieti omat tavoitteesi ja resurssesi.
- Varaudu siihen, että yhteisen työskentelyn järjestely vie aikaa.
- Yhteistyö voi olla suljettua eli ryhmä ei omista syntyneitä ideoita. Pelisäännöt pitää käydä läpi ryhmän kanssa.
- Mieti, mistä tiedät, että yhteistyö on onnistunut? Mihin organisaation tavoitteisiin tämä liittyy? Käytä hieman aikaa oikeiden tyyppien löytämiseen ja tulosten seurantaan.
- Tapaa ryhmien avainhenkilöitä kasvokkain.
- Hyvää suhdetta kannattaa ylläpitää ja sitä voi syventää myös yhteiskehittämiseksi; yrityksen on samalla annettava ryhmälle enemmän mahdollisuuksia tuoda omaa osaamistaan esiin ja saada omistajuutta.
- **Katso**, kuinka co-creation käytännössä tapahtuu osiosta CO-CREATION, MITÄ SE ON?

4. UUSIA TUOTTEITA UUSILLE MARKKINOILLE

Luottamus:

Luottamuksen merkitys korostuu, kun ryhmien kanssa kehitetään uutta, esimerkiksi uusia tuotteita ja palveluja. Luottamuksen rakentamiseen yhteiskehittämisessä kannattaa käyttää aikaa: se tapahtuu tutustumalla ryhmään, nimeämällä yhdessä työskentelyn tavoitteita ja sopimalla jaetusta omistajuudesta syntyviin ideoihin ja konsepteihin.

Toimi näin:

- Käytä aikaa ryhmän muodostamiseen jos sitä ei valmiiksi ole.
- Jos lähestyt jo toimivaa ryhmää, sillä on yleensä omia tavoitteita, ideologia ja toimintaidea.
- Käytä aikaa ryhmään tutustumiseen: mikä on sen toiminnan rytmi? Kuka ryhmän toiminnasta päättää?
- Houkuttele, älä painosta. Käytä aikaa tavoitteiden nimeämiseen ja tutustumiseen. Yhteiskehittelyssä on hyvä olla toiselle kasvoilta tuttu. Tämä rakentaa luottamusta.
- Tutustumisvaiheessa käy läpi yrityksen perusteita yhteistyölle.
- Muista: nopeasti ei synny hyvää.
- **Katso**, kuinka co-creation käytännössä tapahtuu osiosta CO-CREATION, MITÄ SE ON?

5. UUSILLE LIKETOIMINTA-ALUEILLE SIIRTYMISTÄ

Luottamus:

Tämä yhteistyö ryhmän kanssa on molempia muuttavaa. Luottamuksen rakentaminen ja ylläpito vievät aikaa, mutta palkintona ovat parhaimillaan uudet kumppanuudet uusilla yritystoiminnan alueilla.

Toimi näin:

- Jotkut kumppanuuksista etenevät syvällisiksi ja niistä voi syntyä uusia liiketoiminnan
- Käytä aikaa yhteistyön syventämiseen ja uuden tiedon hankkimiseen.
- Selvitä etenemismahdollisuudet: voisiko toiminnan ulkoistaa start-up yritykseksi?
- Varaa resursseja kokeilujen toteuttamiseen.
- Luottamuksen ylläpito on tärkeää, koska tämä on riskinottoa puolin ja toisin.
- Omistajuus kehitettävään asiaan syntyy sekä yritykselle että ryhmälle.
- **Katso**, kuinka co-creation käytännössä tapahtuu osiosta CO-CREATION, MITÄ SE ON?

CO-CREATION, MITÄ SE ON?

Co-creation on yhteiskehittämistä, työkalu uusien tuotteiden, palvelujen ja toimintojen kehittämiseen. Miten yhteiskehittämistä pitäisi käyttää, jotta siitä tulisi kilpailuetu?

Palvelumuotoilun ja etnografian kaltaiset kuluttajälähtöiset menetelmät ovat yleistyneet, koska yritykset ovat yhä enemmän riippuvaisia siitä, miten heidän tuotteensa ja palvelunsa toimivat erilaisissa konteksteissa ihmisille, joilla on monenlaisia mieltymyksiä ja tarpeita.

Toisaalta kuluttajalta ei voi kysyä kaikkea. Tuotekehittelyssään ilmeisen menestynyt Applen perustaja Steve Jobs esitti aikanaan kovaa kritiikkiä perinteistä fokusryhmätestausta ja kuluttajilta kysymistä kohtaan. Jobsin kuuluisan teesin mukaan ihmiset eivät tiedä mitä he haluavat ennen kuin se näytetään heille. Uusien ratkaisujen luominen ei ole hyvä tavoite asiakaspaneelleille, vaan ne tuottavat parhaimmillaan oivalluksia nykyisistä tuotteista.

Jobs oli osittain oikeassa. On totta, että kuluttajapaneelleissa ja -kyselyissä syntyy vain rajoitetusti lisäarvoa: ”sama mutta halvempi, nopeampia, kevyempi” -tyylisiä inkrementaalisia parannusehdotuksia tai ”punainen on parempi” -tyylisiä arvotuksia.

Jobs ei kuitenkaan ottanut huomioon ryhmien voimaa. Kun yksittäisten ”kadulta repäistyjen” esimerkkikuluttajien sijaan lähestytään ihmisryhmiä (asuin yhteisöt, harrastajat, eksperttikäyttäjä-yhteisöt, tuunaajat, edelläkävijät, fanit, järjestöt), on mahdollista saada radikaalimpia ideoita (ks. kuva). Jos sinulla ei ole käytettävissäsi Applen kaltaista huippudesignereiden armeijaa, kannattaa sitouttaa erilaisia ryhmiä yrityksen tuote- ja palvelukehitykseen.

Ryhmien kanssa työskennellessä voi löytää käyttökelpoisia, valmiita ratkaisuja: ryhmät ovat jo ratkaisseet monia asioita omassa kontekstissaan ja saattaneet kehittää sellaisia toimintatapoja, jotka

toimivat monille muillekin. Ryhmien kanssa yhteiskehittämisessä kyse on ryhmän tunnistamien arjen ongelmien ja niihin syntyneiden orastavien ratkaisujen ratkaisemisesta, tuotteistamisesta, skaalaamisesta ja kaupallisesta levittämisestä.

Ryhmien kanssa voidaan yhteiskehittää uusia ratkaisuja, ei vain testata olemassaolevia.

Co-creationissa (ks. kuva) sekä yritys että ryhmä tuovat oman kokemuksensa ja asiantuntemuksensa tilanteeseen, jossa molemmilla on halu ratkaista jotakin ongelmaa.

Co-creationissa sekä yritys että ryhmä hyötyvät ratkaisuista oppimisen, uusien toimintamallien, tuotteiden ja palvelujen kautta sekä näiden mahdollisesti aikaansaamien käyttäytymismuutosten kautta.

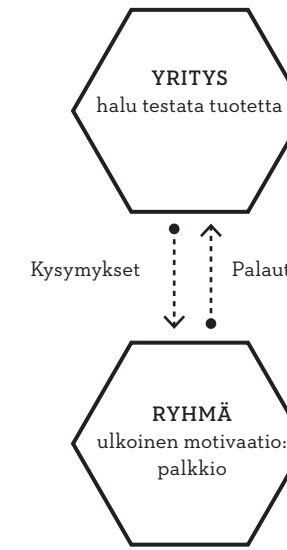
Käytännössä kehittämistä kannattaa tehdä yhdessä kasvotusten. Tuotteliaimmat co-creation-tilanteet syntyvät luottamuksen ja avoimuuden ilmapiirissä, kun osapuolet jo tuntevat toisensa. Usein paras idea on järjestää co-creation workshop eli työpaja, jossa yritys ja ryhmä tulevat tasavertaisina yhteisen asian äärelle kehittämään uudenlaisia ratkaisuja. Seuraavalta aukeamalta löydät vinkkejä workshopin järjestämiseen.

Muista, että ryhmien jäsenet ovat usein mukana ryhmässä omalla ajallaan ja vapaaehtoisesti. Valmistaudu siihen, että ryhmän rytmit ovat erilaiset kuin yrityksen ja että vastuu yhteistyön ylläpidosta on yrityksellä. Selvitä kuka ryhmän jäsenistä voi päättää mistäkin asiasta ja sopikaa mahdollisista velvoitteista selkeästi.

Vältä toistamasta latteuksia niin ryhmän suuntaan kuin ulospäin. Anna asioille oikeat nimet. ”Haluaamme tuplata voitot ja vähentää 10 % asumisen energiakulutuksesta Suomessa” on kiinnostavampaa kuin ”haluamme kantaa vastuuta”. Käy tämä motivaatiosi läpi ryhmän kanssa. Näin luot luot-

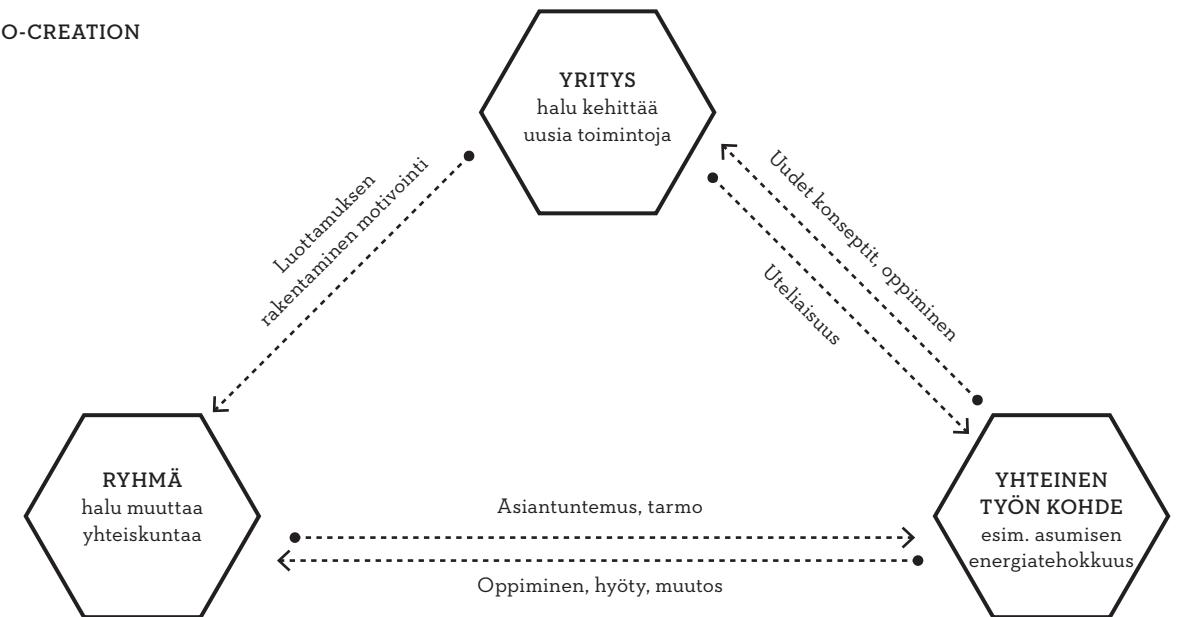
Co-creation on yhteistä ratkaisujen kehittämistä.

TESTAUS, FOKUSRYHMÄT



INKREMENTAALINEN INNOVAATIO

CO-CREATION



RADIKAALI INNOVAATIO

tamusta. Vältä kuitenkin tuomasta esiin pelkkää kaupallista intressiä - se ei ole ryhmälle motivoivaa.

Ryhmää motivoivat tulokset, eli osoitus siitä, että yhdessä käytetystä ajasta ja vaivasta syntyy jotakin, joka menee eteenpäin ja tulee todeksi. Yrityksen onkin yhteiskehittämisprosessissa syytä kommunikoida nopeasti ryhmälle, miten ja millä aikataululla yritys omalta puoleltaan edistää yhdessä kehitettyjä asioita ja kertoa pienestäkin asiasta, joka on jo muuttunut tai otettu käyttöön. Tämä voi olla uuden toimintakulttuurin opetteluun paikka, sillä yritykset perinteisesti eivät ole valmiita esittelemään keskenäisiä asioita. Mutta hyvin rakennettu luottamus ryhmän kanssa antaa siihen mukavan tilan. Keskenäisestä mutta edenneestä asiasta kertominen ryhmälle luo myös yritykselle uskoa asiaan.

Co-creation workshopin järjestäminen

Co-creation workshop on tapahtuma ja paikka, jossa uusia tuotteita ja palveluja kehitetään. Workshopit vaihtelevat kymmenen ihmisen ja muutaman tunnin testauksista jopa kolmen päivän leireihin. Co-creation workshopissa kaikki osallistujat ovat tasavertaisia ja luomassa jotakin uutta. Lisäksi tarvitaan fasilitaattoreita, joiden päätehtävä on ylläpitää keskustelua, tekemistä ja varmistaa workshopin tavoitteisiin pääseminen.

Workshopilla on oltava tavoite eli *brief*. Tavoitteen on oltava sellainen, että siihen päästään käytettävissä olevassa ajassa. Osallistujien kannalta on parempi, että tavoite on mahdollisimman konkreettinen ja motivoiva, vaikka se liittyisi isoihinkin asiakokonaisuuksiin.

Valmisteluun kuuluu lisäksi tavoitteen kannalta tärkeiden osallistujien nimeäminen, yhteydenotto heihin, tilan, paikan ja ajan sopiminen, tulevan työskentelyn suunnittelu ja sitä tukevien materiaalien valmistelu.

Kun valmistelet workshopia, mieti jokaista osallistujaa tai ryhmää erikseen. Mikä on hänen motivaationsa tulla paikalle? Miksi hän voisi kiinnostua tästä asiasta? Mitä hyötyä hän odottaa worksho-

pista? Näitä kysymyksiä voi kysyä myös etukäteen suoraan osallistujilta.

Toisen asemaan asettuminen ja osallistujien motivointi on kriittisen tärkeää työskentelyssä ryhmien kanssa. Ryhmissä toimitaan usein vapaaehtoisesti ja osallistuminen toimintaan voi olla epätasaista. Jäsenet priorisoivat ajankäyttöään ja ryhmän tavoitteen kannalta tärkeimmät, houkuttavimmat ja hyödyllisimmät tilaisuudet ovat varmasti niitä, joihin sitoudutaan herkimmin.

Valmisteluun kuuluu myös workshopin toteuttajien valinta. Monesti workshopissa käytetään ulkopuolista fasilitaattoria, joka on kokenut työskentelyn edistäjä. Workshopin voi järjestää omalle yritykselleen myös itse, kunhan valmistautuu huolella ja kommunikoi oman roolinsa osallistujille selkeästi.

Workshopin järjestämisessä on lupa käyttää luovuutta. Workshop on eri asia kuin kokous, mutta workshopin sisältöjä kannattaa paloittaa kuten kokouksen asialistaa.

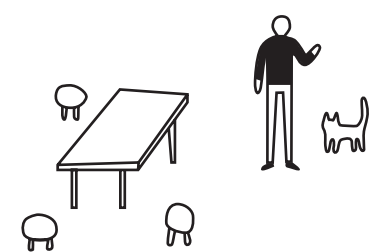
Tutustumiselle ja aiheeseen orientoitumiselle on varattava aikaa joka kerta. Osallistujat tapaavat usein ensimmäistä kertaa tai ainakin pitkästä ajasta. Mikäli osallistujat ovat työstäneet samaa aihetta yhdessä aiemminkin, on kerrattava, mihin asiassa viimeksi päästiin. Lyhyet, valmistellut alustukset workshopin aiheesta saavat tehokkaasti ajatukset liikkeelle. Alustuksiin kannattaa satsata: kumpaa sinä kuuntelisit mieluummin, sujuvaa tarinaa vai loputonta power point -pointsien luetteloa?

Varsinainen kehittäminen kannattaa jakaa vaiheisiin siten, että ryhmä tekee yhtä asiaa kerrallaan: esimerkiksi luo uusia ideoita tai arvioi kehittelemiään asioita. Vaiheistaminen on tapa varmistaa, että kriittiset äänensävyt eivät tapa ideointia ja toisaalta, että ideoista valitaan parhaat, joita kehitetään eteenpäin.

Co-creation workshopin aikana ja lopuksi jaetaan ryhmän kesken työskentelyn tulokset ja tehdään suunnitelma siitä, mitä tuloksille tapahtuu workshopin jälkeen. Selkeiden vastuiden ja aikataulujen nimeäminen auttaa jatkosuunnitelmien toteutumista.

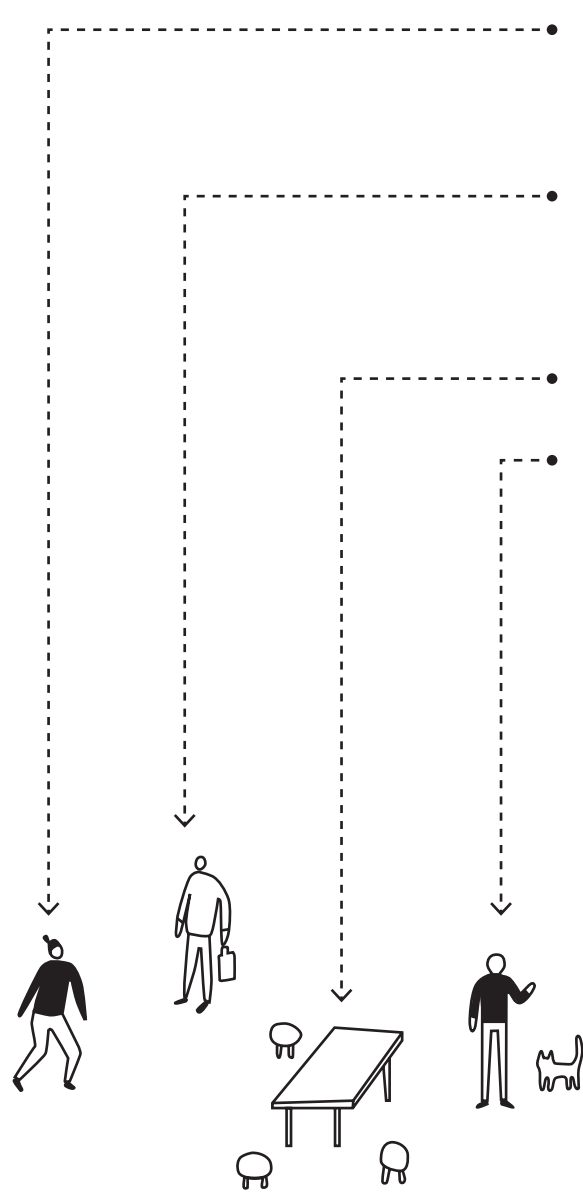
Tyypillisiä uusien tuotteiden yhteiskehittämiseen tähtäävän workshopin sisältöjä ovat:

- osallistujien kontaktointi ennen työpajaa
- innostavat alustukset
- tutustuminen työpajassa - kerro itsestäsi tai kerro miksi tämä asia on sinulle tärkeä
- runsas ideoiden tuottaminen
- parhaiden, kiinnostavimpien, toteuttamiskelpoisimpien ideoiden priorisointi ja jatkokehittely
- jatkosuunnitelmien laatiminen: kuka tekee seuraavaksi mitä ja milloin?
- tuotosten esittely yhteisesti



Fasilitaattorin tehtävänä on:

- ylläpitää keskustelua
- ruokkia innostusta ja uteliaisuutta
- sitoa päivän tapahtumia yhteen
- haastaa ajattelemaan uusista näkökulmista, kysyä eteenpäin vieviä kysymyksiä
- edistää työskentelyä ja pitää kiinni aikatauluista
- kertoa ryhmälle, mitä he ovat jo saaneet aikaan



... joku vastaa siitä, että fiilis on kohdallaan: ongelmiin haetaan ratkaisuja, tuotoksilla on väliä ja ne vievät asiaa eteenpäin, tekemisen meiningillä on väliä.

... joku vastaa siitä, että kaikki tietävät, mitä tuleman pitää: miten pitkään työskentely kestää? mitä vaiheita siinä on? koska voi käydä keskustelua, koska esittää ideoita?

...Sille varataan tila, aika ja paikka.

... joku vastaa siitä, että kaikki viihtyvät. jos olette samassa tilassa, mikä tekee siitä mukavan? Mikä tukee rentoutumista ja yhdessä keskustelua? Millä vältetään kuppikuntia? Vaivannäkö palkitaan.

...aikaa on niin tutustumiseen, tavoitteista puhumiseen, ideoiden kehittelyyn kuin

... käytte läpi, miksi olette yhdessä tässä tilanteessa? mihin asioihin tämä yhteistyö liittyy? mitä hyvää maailmassa tämä edistää? entä teidän omassa kokemuspiirissä?

... kaikkeen on varauduttu etukäteen.

PELTON

yhteiskehittämisen työkirja



2013 Demos Helsinki

Tekijät:

Tuuli Kaskinen, Satu Korhonen ja Roope Mokka,
Demos Helsinki

Graafinen suunnittelu:
Rebekka Gröhn

<http://www.demoshelsinki.fi>

ISBN 978-952-5844-08-5

Peloton yhteiskehittämisen työkirja (nidottu) 2013

ISBN 978-952-5844-09-2

Peloton yhteiskehittämisen työkirja (pdf) 2013

Tämä teos on lisensoitu Creative Commons Nimeä 1.0

Suomi lisenssillä. Nähdäksesi lisenssin vieraile

<http://creativecommons.org/licenses/by/1.0/fi/>

sivulla tai lähetä kirje

Creative Commons

171 Second Street, Suite 300

San Francisco, California, 94105, USA.

Shape (Shaping Markets for Sustainability)

on kolmivuotinen tutkimus- ja kokeiluhanke, joka kehittää yritysten valmiutta rakentaa ja vahvistaa kestäviä markkinoita. Tutkimus- ja kokeiluhanke keskittyy markkinalähtöisiin ratkaisuihin. Hanke kiinnittää erityisesti huomiota yhteiskehittämisen, viestinnän ja käyttäytymismuutoksen tuotamiin mahdollisuuksiin. Demos Helsingin osuus hankkeesta jatkaa Peloton-työtä, joka käynnistyi vuonna 2009.

SHAPE-tutkimuskokonaisuutta koordinoi VTT. Muut tutkimuskumppanit ovat Helsingin yliopiston Ruralia-instituutti, Aalto-yliopisto ja MTT. SHAPE on osa Tekesin Tie Vihreään talouteen -ohjelmaa.