

Marianne Pinola

**ARVON YHTEISLUONTI
KIINTEISTÖKEHITYSHANKKEEN
TARVESELVITYSVAIHEESSA**
Mahdollisuudet ja edellytykset

Rakennetun ympäristön tiedekunta
Kandidaatintyö
Tammikuu 2020

TIIVISTELMÄ

Marianne Pinola: Arvon yhteisluonti kiinteistökehityshankkeen tarveselvitysvaiheessa:
Mahdollisuudet ja edellytykset
Kandidaatintyö
Tampereen yliopisto
Rakennustekniikka
Tammikuu 2020

Tutkimuksessa selvitettiin, mitä arvo ja arvon yhteisluonti ovat kiinteistökehityshankkeessa. Aihetta tutkittiin yrityksen ja asiakkaan välisellä rajapinnalla, ja yhteiskunnallinen näkökulma rajattiin pois tutkimuksen aihepiiristä.

Tavoitteena oli selvittää, miten arvon yhteisluontia voidaan hyödyntää tarveselvitysvaiheessa ja mitä sen onnistuminen edellyttää. Lisäksi perehdyttiin siihen, miten osapuolet hyötyvät arvon yhteisluonnista tarveselvitysvaiheessa.

Tutkimuksessa havaittiin, että yrityksen ja asiakkaan välinen yhteistyö tarveselvitysvaiheessa parantaa hankkeen onnistumismahdollisuuksia. Sen lisäksi yritys saa esimerkiksi uutta tietoa markkinasta ja asiakas saa asiantuntevaa näkemystä päätöksentekonsa tueksi. Toisaalta aikaisessa vaiheessa alkava yhteistyö myös mahdollistaa osapuolten välisen suhteen syvenemisen, mikä parantaa yhteistyön edellytyksiä myös hankkeen myöhemmissä vaiheissa.

Avainsanat: arvo, arvon yhteisluonti, tarveselvitys

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ABSTRACT

Marianne Pinola: Value Co-Creation in a Customer-Needs Identification Process of a Real Estate Development Project: Possibilities and Requirements
Bachelor's thesis
Tampere University
Civil Engineering
January 2020

The study investigates value and co-creation of value in a real estate development project. The topic was explored at the interface between the company and the customer, and the social perspective was excluded from the scope of the study.

The goal of the research was to find out how value co-creation is used in the customer-needs identification process and what it takes to succeed in it. It was also explored how the parties benefit from joint value creation in the customer-needs identification process.

The study finds that co-operation between the company and the customer during the needs identification process improves the chances that the project is successful. In addition, the company learns about the market and the customer gets an expert insight to support its decision-making. Also co-operation that begins early in the project enables a deeper relationship to develop between the parties, which improves the chances of successful co-operation later in the project.

Keywords: value, value co-creation, customer-needs identification process

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

ALKUSANAT

Tutkimus on toteutettu Tampereen yliopiston rakennetun ympäristön tiedekunnassa rakennustekniikan tutkinto-ohjelmassa syksyllä 2019. Tutkimus on syntynyt mielenkiinnosta aihetta kohtaan.

Haluan kiittää työni ohjaajaa Jukka Puhtoa mahdollisuudesta tehdä kandidaatintyöni tästä aiheesta sekä vapaudesta edetä tutkimuksessa haluamaani suuntaan. Keskustelumme avasivat silmäni sille, miten tuotantopainotteinen ja rajoittunut ajattelutapani rakennusliiketoiminnasta oli ennen tämän tutkimuksen aloittamista.

Kiitän myös avomiestäni Mikael Kivekäästä sekä siskoani Sarianna Pinolaa rakentavasta palautteesta sekä kehitysideoista tutkimukseeni liittyen. Erityisesti Mikaelia haluan kiittää myös kannustamisesta koko projektin ajan sekä keskusteluistamme, jotka auttoivat minua hahmottamaan työni suuntaa.

Lisäksi haluan kiittää ystäviäni siitä, että he uskoivat koko ajan mahdollisuuksiini saada työ ajoissa valmiiksi omista epäilyksistäni huolimatta. Kiitos myös Roihulle tassuterapiasta sekä siitä, että syksyyni mahtui opiskelun lisäksi myös harrastuksia ja ulkoilua.

Tampereella, 1.1.2020

Marianne Pinola

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO.....	1
1.1	Työn tausta ja rajaukset.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja työn toteutus	2
2.	ARVON YHTEISLUONNIN MAHDOLLISUUDET	4
2.1	Arvo, arvoinformaatio ja arvonluonti	4
2.2	Kilpailuetua arvon yhteisluonnista	5
2.3	Arvon yhteisluonnin mahdollisuudet kiinteistökehityksessä.....	6
2.3.1	Yleisesti.....	6
2.3.2	Arvon yhteisluonti yritykselle.....	8
2.3.3	Arvon yhteisluonti asiakkaalle.....	11
3.	ARVON YHTEISLUONNIN EDELLYTYKSET	13
3.1	Arvonluonti tarveselvitysvaiheessa.....	13
3.2	Arvon yhteisluonti dialogin kautta	14
3.3	Dialogin onnistumisen edellytykset.....	17
4.	YHTEENVETO	19
	LÄHTEET	21

1. JOHDANTO

1.1 Työn tausta ja rajaukset

Teknologia-alan liiketoiminnassa ollaan siirtymässä yhä enemmän käyttäjälähtöiseen kehittämiseen. Tätä on edistänyt osaltaan teknologiakeskeisen innovoinnin kalleus, osaltaan myös halu löytää kilpailuetua siitä, että tuotetut palvelut vastaavat paremmin asiakkaiden tarpeisiin (Ruckenstein et al. 2011, s. 24).

Monet johtavat yritykset ovatkin siirtyneet yksittäisten tuotteiden markkinoinnista asiakasratkaisujen tarjoamiseen. Ilmiö on voimakas etenkin toimialoilla, joilla tuotteet ovat kompleksisia ja arvokkaita kokonaisuuksia. Yritykset ovat havainneet, että asiakkaat eivät niinkään kaipaa tuotteita tai palveluita vaan ratkaisuja ongelmiin, joita kohtaavat elämässään ja liiketoiminnassaan päivittäin. (Sawhney 2006)

Kiinteistökehittämisen (*real estate development*) päämääränä on muokata rakennettua ympäristöä vastaamaan paremmin eri toimijoiden tarpeisiin ja kasvattaa siten rakennetun ympäristön arvoa. Kiinteistökehittäminen voidaan jakaa kaavakehittämiseen (*land development*), hankekehittämiseen (*project development*) ja kiinteistönjalostukseen (*building development*) sen mukaan, onko kehitettävä kohde raakamaa, tontti vai olemassa oleva rakennus. Lähtökohtana hankekehitykselle tai kiinteistönjalostukselle voi olla joko olemassa oleva asiakas, jolle etsitään kiinteistöä, tai olemassa oleva kiinteistö, jolle etsitään asiakkaita. Kiinteistönjalostuksella pyritään parantamaan esimerkiksi kiinteistön nettotuottoastetta muun muassa kiinteistön käyttöastetta tai vuokratasoa nostavilla toimenpiteillä. (Kiiras & Tammilehto 2014, s. 15, 69)

Menestyminen kiinteistökehittämisessä edellyttää talouden ja yhdyskuntarakenteen ymmärtämisen lisäksi asiakkaan liiketoimintaprosessien tuntemista, joka mahdollistaa ratkaisujen yksilöimisen asiakkaan tarpeisiin (Apilo et al. 2009, s. 61; Kiiras & Tammilehto 2014, s. 69). Näitä menestystekijöitä voidaan hyödyntää sekä tukea esimerkiksi arvon yhteisluonnin (*value co-creation*) keinoin.

Arvon yhteisluonnissa asiakas osallistuu hankkeeseen tiiviisti yhdessä kehittäjän kanssa, ja tavoitteena on, että molemmat osapuolet hyötyvät eli saavat arvoa tästä yhteistyöstä. Aihetta on tutkittu melko paljon yleisesti liiketoiminnan muotona sekä eri tek-

niikan alojen osalta. Rakennusosalta arvon yhteisluontiin liittyvää tutkimusta on huomattavasti vähemmän, ja aiemmat tutkimukset painottuvat enemmän investointipäätöksen jälkeisiin vaiheisiin sekä rakennusyriyten näkökulmaan. Tässä tutkimuksessa pyritään syventymään tarveselvityksen aikana tapahtuvaan arvon yhteisluontiin ja sen mahdollisuuksiin.

Tässä tutkimuksessa selvitetään, minkälaisia keinoja arvon yhteisluontiin on kiinteistökehityshankkeessa ja mitä arvon yhteisluonnin avulla voidaan saavuttaa. Tutkimuksesta on hyötyä kaikille, jotka haluavat ymmärtää paremmin asiakaslähtöisen kehittämisen tuottamia mahdollisuuksia rakentamisen sekä kiinteistökehityksen aloilla. Tällaisia tahoja ovat muun muassa muilla aloilla työskentelevät, rakennushankkeeseen ryhtymistä harkitsevat henkilöt, sekä kiinteistökehittämisen, rakennuttamisen ja hankesuunnittelun parissa työskentelevät ihmiset.

Tutkimuksesta rajataan pois yhteiskunnallinen näkökulma aiheeseen ja keskitytään erityisesti b2b-markkinoilla tapahtuvaan yhteiskehittämiseen. Tutkimus soveltuu niin uudis- kuin korjausrakentamisen hankkeisiin, sillä tutkimuksessa ei käsitellä rakennesuunnitelun eikä varsinaiseen rakennustyöhön liittyviä yksityiskohtia.

Tässä työssä keskitytään kiinteistökehittäjän ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen ja arvonluontiin. Työssä ei eritellä arvon yhteisluonnin konkreettisia keinoja, vaan perehdytään onnistuneen yhteisluonnin taustalla oleviin tekijöihin.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja työn toteutus

Tutkimuksen aihe on arvon yhteisluonti kiinteistökehityshankkeen tarveselvitysvaiheessa. Tavoitteena on selvittää, minkälaisia hyötyjä arvon yhteisluonnilla voidaan saavuttaa ja mitä arvon yhteisluonnin onnistuminen edellyttää. Lisäksi tutkitaan, mitä mahdollisuuksia yhteisluonti tarjoaa asiakkaalle. Tutkimuksessa perehdytään myös siihen, mitä hyötyä yhteisluonnin toimintamalleista on kiinteistökehittäjälle.

Tutkimuskysymysten asettelu on seuraava:

- i. Mitä on arvon yhteisluonti?
- ii. Miten yritykset voivat hyödyntää arvon yhteisluontia omassa liiketoiminnassaan?
- iii. Mitä arvon yhteisluonnin onnistuminen rakennushankkeen tarveselvitysvaiheessa edellyttää?

Tutkimus suoritetaan kirjallisuustutkimuksena, ja aineistona käytetään aihetta eri näkökulmista lähestyviä kirjoja, tutkimuksia sekä artikkeleita. Käytettävä aineisto käsittelee pääasiassa arvonluontia, yrityksen ja asiakkaan yhteistyötä tarveselvityksessä, tiedonhallintaa sekä kiinteistö- ja rakennusala.

2. ARVON YHTEISLUONNIN MAHDOLLISUUDET

2.1 Arvo, arvoinformaatio ja arvonluonti

Nykyään monien johtavien yritysten tehokkuus perustuu lean-tuotantoon, jossa tuotantoprosesseista karsitaan turhat vaiheet pois ja arvoa tuottavien vaiheiden osuus maksimoidaan. Huomio kiinnittyy arvoketjuun, jonka muodostavat ne toiminnot, joissa arvo syntyy. (Kouri 2009)

Tuotteen tai palvelun arvo on siitä saatavien aineellisten ja aineettomien hyötyjen sekä niiden hankkimiseen ja pitämiseen kuluihin aineellisten ja aineettomien uhrausten, kuten rahan ja ajan, suhde (Van der Haar et al. 2001; Tieteen termipankki). Kokonaishyöty puolestaan sisältää kaikki tuotteesta saatavat aineelliset tai aineettomat hyödyt. Lisäarvolla tarkoitetaan arvon ja odotusten erotusta, eli lisäarvo on se osa koetusta hyödystä, joka ylittää asiakkaan odotukset. (Tieteen termipankki) Tuotteen tai palvelun markkinahintaa vastaavaan arvoon viitataan termillä markkina-arvo.

Arvonluonnilla (*value creation*) tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, jotka lisäävät arvoa. Koska arvolla kuvataan kokonaishyödyn ja kokonaiskustannusten välistä suhdetta, voidaan arvoa lisätä sekä kasvattamalla kokonaishyötyä suhteessa tehtäviin uhrauksiin että pienentämällä kokonaisuhrauksia suhteessa hyötyyn (Pietilä 2011a).

Koska tuotteen arvon ajatellaan olevan jotakin, mitä osapuolet saavat valmiista tuotteesta, ei tätä arvoa ole ennen kuin tuote on olemassa. Asiakasarvoa ei siis synny varsinaisen tuotannon prosessien ulkopuolella, kuten tarveselvitys- tai suunnitteluvaiheissa. Sen sijaan näissä vaiheissa voi syntyä arvoinformaatiota (*value information*) eli tietoa siitä, mistä asioista arvo muodostuu. Tämä arvo realisoituu, kun arvoinformaation pohjalta tehty suunnitelma tai ratkaisuehdotus toteutuu. (Savolainen 2019b, s. 44)

Toisaalta myös tieto itsessään voi olla arvokasta. Tiedonhallinnan näkökulmasta arvonluonnissa onkin pohjimmiltaan kyse tiedon hyödyntämisestä muun muassa päätöksenteon tukemisessa tai uuden tiedon luomisessa. (Laihonen et al. 2013, s. 10–11, 34) Esimerkiksi arvon yhteisluonnissa yritys saa yksittäisen asiakkaan lisäksi tietoa koko markkinasta (Jaworski & Kohli 2006). Tätä tietoa yritys voi hyödyntää omassa liiketoiminnassaan, ja tiedosta voidaan luoda arvoa (Laihonen et al. 2013, s. 27).

Yksinkertaistuksen vuoksi tässä työssä arvonluonnilla tarkoitetaan myös prosesseja, joissa syntyy arvoinformaatiota. Arvo-termillä viitataan jatkossa myös arvoinformaatioon.

2.2 Kilpailuetua arvon yhteisluonnista

Perinteisen taloudellisen toiminnan tavoitteena on tuottaa ja jaella tavaroita, joita voidaan myydä. Jotta tavarat myyvät, tulee niiden olla hyödyllisiä ja tuottaa arvoa asiakkaalle. Arvon tulee olla suurempi kuin kilpailevalla tarjonnalla, ja yrityksen päätöksenteon tulee perustua suoritteista saatavan voiton maksimoimiseen. (Vargo & Lusch 2006)

Menestyäkseen palvelukeskeisessä liiketoiminnassa tulee yrityksen tunnistaa ja kehittää ydinosaamistaan eli tietämystään ja taitojaan, koska ne edustavat yrityksen potentiaalista kilpailuetua (Vargo & Lusch 2006). Kestävä kilpailuetu syntyy nimenomaan yrityksen ydinosaamisesta (Wilson & Gilligan 2013, s. 31). Yrityksen tulee myös tunnistaa potentiaalisia asiakkaita, jotka voisivat hyötyä tästä osaamisesta, ja luoda suhteita asiakkaisiin kustomoitujen sekä kilpailullisesti houkuttelevien arvonluontiehdotusten kehittämiseksi yhdessä heidän kanssaan (Vargo & Lusch 2006).

Palvelukeskeisen liiketoiminnan kannalta on olennaista, että yritys avaa toimintaansa asiakkaidensa ja verkostojensa suuntaan (Apilo et al. 2009, s. 45). Se edellyttää asiakkaan osallistumista arvon yhteisluontiin, mikä korostaa asiakkaan ja tuottajan välisen suhteen kehittymistä vuorovaikutuksen ja dialogin kautta (Payne et al. 2008).

Arvon yhteisluonnissa onkin kyse yrityksen ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta sekä asiakkaan aktiivisuudesta (Prahaland & Ramaswamy 2004, s. 19). Arvon yhteisluonnissa arvon tuottamisen sekä hyödyntämisen jatkuminen yrityksen asiakassuhteissa korostuu ja markkinaa käytetään alustana, jossa yritys ja asiakas jakavat, yhdentävät ja päivittävät tietämystään (Nenonen & Storbacka 2010).

Asiakkaan laajempi osallistuminen palvelun tuottamiseen on yleensä tarkoittanut sitä, että asiakas tekee osan työstä, jonka yritys on perinteisesti tehnyt (Jaworski & Kohli 2006). Esimerkiksi erilaisissa myymälöissä yleistyvät itsepalvelukassat ja Ikean asiakkaat sekä hakevat haluamansa huonekalut yrityksen varastosta että kokoavat ne itse kotiin päästyään. Tyypillisesti asiakkaan osallistamista on siis käytetty esimerkiksi yrityksen työvoimatarpeen pienentämiseen, mikä on mahdollistanut hyödykkeen myymisen matalammalla hinnalla, ja asiakkaan saama arvo on kasvanut kustannusten pienentymisen seurauksena; ei esimerkiksi asiakkaan saaman kokonaisyödyn kasvamisen johdosta.

Ajatus yhteistuotannosta asiakkaan kanssa voidaan kuitenkin laajentaa aina arvoketjun alkuun asti: asiakas voi osallistua arvonluontiin jo asiakastarpeen tunnistusprosessissa (*customer-needs identification process*). Perinteisesti yritys on käyttänyt erilaisia lähestymistapoja, kuten tutkimuksia ja havainnointitekniikoita, oppiakseen asiakkaiden tarpeista ja pyrkinyt sitten kehittämään hyödykkeitä ja palveluita, jotka tuottavat arvoa

asiakkaille. Kuitenkin jos asiakkaan tarpeita ei ole entuudestaan selkeästi määritelty ja jos asiakkaalla itsellään on kyky alkaa tuottamaan tuotteita tai palveluita omaan käyttöönsä, voi olla kannattavaa tehdä yhteistyötä potentiaalisen asiakkaan kanssa jo tarpeiden selvitysvaiheessa. Verrattuna perinteiseen malliin asiakastarpeen yhteisselvityksessä sekä yritys että asiakas osallistuvat oppimisprosessiin. Prosessin aikana selvitetään sekä asiakkaan että yrityksen tarpeita, toiveita, kykyjä sekä prioriteetteja, ja sen päätteeksi asiakas ja yritys päättävät yhdessä, mitä lähdetään toteuttamaan ja mihin tuotannon vaiheisiin kumpikin osapuoli osallistuu. (Jaworski & Kohli 2006) Esimerkiksi rakennushankkeessa tarveselvitysvaiheen päätteeksi tehdään hankepäätös (Ratu KI-6031).

Asiakkaan osallistuminen asiakastarpeen tunnistusprosessiin voi tuoda yritykselle merkittävää kilpailuetua, sillä yhteistyö asiakkaan kanssa jo asiakastarpeen tunnistusprosessissa johtaa suurella todennäköisyydellä läheisempään suhteeseen asiakkaan kanssa. Koska asiakas on työpanoksellaan mukana prosessissa, asiakas sitoutuu helposti yhteistyön pohjalta syntyvään yrityksen tarjontaan. Yhteistyössä kehitetty tarjonta myös vastaa suuremmalla todennäköisyydellä asiakkaan tarpeisiin täsmällisesti, ja asiakkaat ovat tyytyväisempiä. (Jaworski & Kohli 2006)

Samalla yritys saa markkinasta näkemystä, joka ei ole kilpailijoiden helposti saatavissa. (Jaworski & Kohli 2006) Informaatio ja markkinatuntemus luovat vahvan pohjan yrityksen kilpailuedulle (Wilson & Gilligan 2013, s. 31).

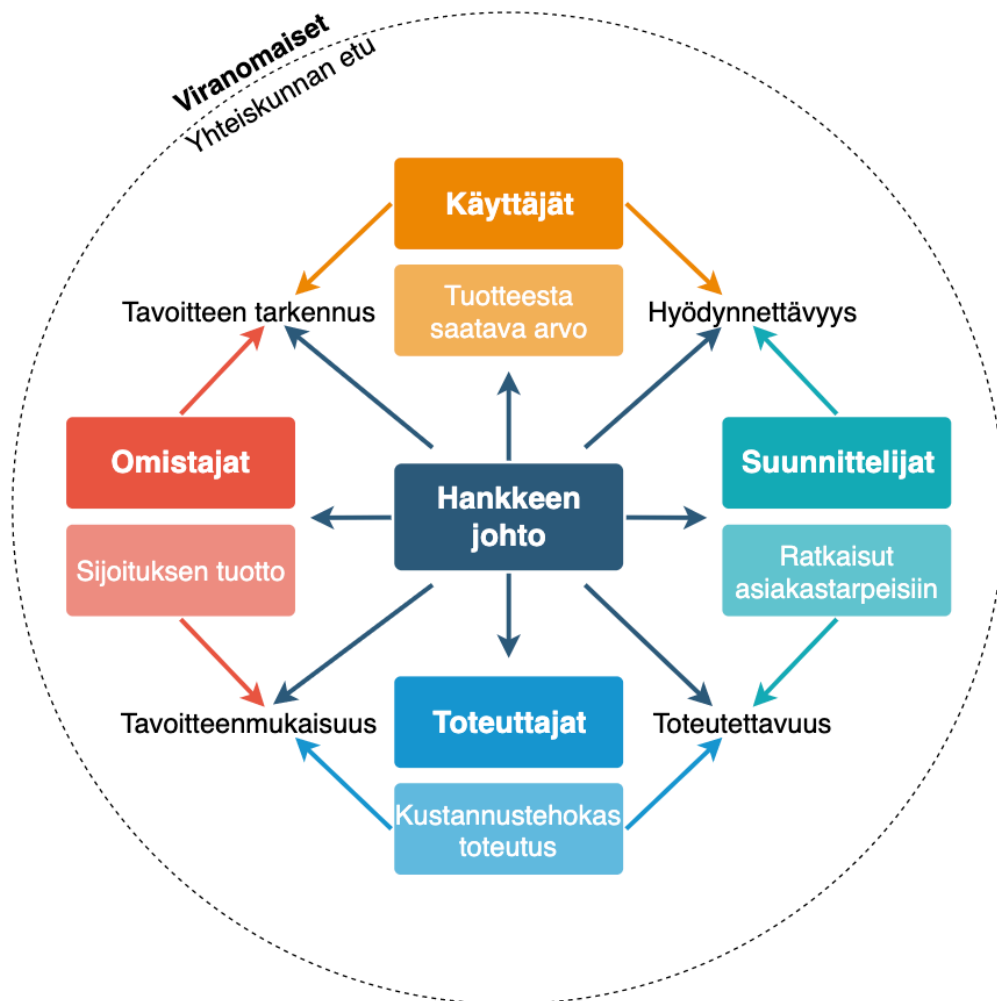
Lisäksi aikaisessa vaiheessa alkanut yhteistyö ja yrityksen erinomainen anti helpottavat siteen tai läheisen suhteen muodostumisessa asiakkaan ja yrityksen henkilöstön välille. Yhteistyön toimivuus vaikuttaa etenkin alussa siihen, että sitä jatketaan ja luottamus sekä suhde voivat kehittyä. Toistuvana tämä yhteistyö voi aikaansaada luottamusta ja syventää asiakkaan ja yrityksen välistä suhdetta osapuolten edustajien suhteen syvenemisen kautta. Luottamus, keskinäisen suhteen syvyys sekä yhteistyön toimivuus ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat yhteistyön jatkumisen todennäköisyyteen. (Beatty et al. 1996)

2.3 Arvon yhteisluonnin mahdollisuudet kiinteistökehityksessä

2.3.1 Yleisesti

Arvon yhteisluonti yrityksen ja asiakkaan välillä on integroitumisprosessi, jossa tulee keskittyä osapuolten väliseen viestintään sekä koettuun arvoon ja sen yhteensovittamiseen molempia osapuolia hyödyttävän yhteistyön saavuttamiseksi (Xiao & Ma 2016). Vaikka

hankkeelle asetetaan yhteinen tavoite, jokainen osapuoli lähestyy tavoitetta omasta näkökulmastaan (kuva 1) (Savolainen 2019a).



Kuva 1. Hankeroolit, tavoitteet hankkeelle eri roolien näkökulmista ja roolien keskinäisen vuorovaikutuksen tavoitteet hankkeessa (muokattu lähteistä Savolainen 2019a, Savolainen 2019b, s. 43 & Savolainen 2019c).

Kiinteistökehityksessä osapuolia ovat tyypillisesti omistajat, käyttäjät ja kehittäjä (kuva 2). Omistaja voi sijoittaa hankkeeseen esimerkiksi taloudellisen voiton saamiseksi tai ottaakseen rakennuksen omaan käyttöönsä, jolloin omistaja on myös käyttäjä. Kehittäjän osaamista ovat markkinat, sopimustekniikat, rakennuttaminen sekä hankkeen rahoitus. Kehittäjä saa tuottoa myymällä kiinteistön omistajalle tai pääomatuottona jäädessään itse sijoittajaksi kohteeseen. (Kiiras & Tammilehto 2014, s. 24–27) Hankkeessa on siis jo ennen rakennusvaiheen alkamista monia osapuolia, joiden tavoitteet ja motiivit eroavat toisistaan (kuva 2).



Kuva 2. Kiinteistökehityshankkeen kolmikantamalli ja osapuolten tavoitteet (muokattu lähteistä Kiiras & Tammilehto 2014, s. 24 ja Savolainen 2019c).

Rakennushankkeen tarveselvitysvaihe on määritelty seuraavasti:

Tarveselvityksessä perustellaan tilahankinnan tarpeellisuus tai olemassa olevan tilan muutostarve, kuvataan alustavasti tarvittavat tilat ja niille asetettavat vaatimukset, tutkitaan vaihtoehtoiset käyttömahdollisuudet sekä arvioidaan eri ratkaisujen edullisuus. Tarveselvityksen pohjalta tehdään hankepäätös. (Ratu KI-6031)

Hankepäätös tehdään tarveselvitystä varten hankitun tiedon pohjalta. Tieto on kuitenkin usein puutteellista, virheellistä tai muuten heikkolaatuista (Laihonen et al. 2013, s. 19). Tarveselvitysvaiheessa käyttäjien, omistajien ja kehittäjien yhteisenä tavoitteena on esimerkiksi varmistaa, että rakennuksen käyttötarkoitus ja arvoa tuottavat ominaisuudet saadaan määritettyä mahdollisimman tarkasti ja kattavasti, jotta tieto on mahdollisimman laadukasta, kun hankepäätös tehdään ja myöhemmin kun hankkeen muut vaiheet etenevät (Savolainen 2019a).

2.3.2 Arvon yhteisluonti yritykselle

Arvon yhteisluonnin tarkoitus yrityksen näkökulmasta on kehittää suhdetta asiakkaaseen ja saada sitä kautta kilpailuetua (Xiao & Ma 2016). Parempi asiakastarpeen tunnistami-

nen auttaa myös yritystä hahmottamaan arvoa tuottavat vaiheet arvoketjussa, mikä mahdollistaa turhien vaiheiden karsimisen ja prosessien tehostamisen (Jaworski & Kohli 2006; Kouri 2009).

Asiakkaan osallistaminen asiakastarpeiden tunnistamisprosessiin on hyödyllistä etenkin, kun asiakkaan tarpeet eivät ole ennalta tarkasti määritellyt ja asiakkaalla on kyky tuottaa tuotteita ja palveluita omaan käyttöönsä (Jaworski & Kohli 2006). Kiinteistöalalla hankkeet ovat usein laajoja, eikä asiakkaalla välttämättä ole omaa osaamista alalla. Savolaisen (2019a) mukaan asiakkaan tarpeet ovat eri tekijöitä asiakkaan tahdon ja motivaation takana. Asiakkaan voi olla vaikea määrittellä tahdon toteutumisen edellytyksiä eli omia tarpeitaan. Tiedonhallinnan kannalta onkin olennaista ottaa huomioon, että asiakkaan puutteellinen ymmärrys omista tarpeistaan johtaa kyvyttömyyteen ilmaista hankkeen onnistumiselta vaadittavat asiat täsmällisesti. (Savolainen 2019a)

Strategisen markkinoinnin onnistumisen kannalta on olennaista, että yritys tunnistaa sidosryhmän jäsenten odotukset. Markkinoinnin onnistumisessa ja kilpailijoista erottautumisessa korostuu tuotteen lisäksi entistä enemmän yrityksen tarjoama palvelu. (Wilson & Gilligan 2013, s. 31–32). Perinteisesti rakennusalalla kilpailu on voitettu hinnaltaan halvimmallalla tarjouksella esitettyyn tarjouspyyntöön. Jos rakennusliike muuttaa strategiaansa ja alkaa toimia palveluita tarjoavana yrityksenä, liiketoiminnassa korostuu asiakastarpeen kuunteleminen. Asiakslähtöistä palvelua tarjoava yritys voi korostaa markkinoinnissaan asiakslähtöistä liiketoimintamalliaan ja lähestyä asiakkaita tarjoamalla palveluaan kohderyhmänsä mukaisille potentiaalisille asiakkaille. Yritys voi siis lähestyä markkinaa kohdennetulla palvelulla ja erottautua näin kilpailijoistaan. (Nortio 2015)

Läheisempi asiakasyhteistyö muuttaa myös markkinoinnin keinovalikoimaa, kun asiakkaat jakavat kokemuksiaan omissa verkostoissaan. Lisäksi positiivisia asiakaskokemuksia voidaan käyttää referenssitarinoina. (Nortio 2015) Rakennusalan yritys voikin saada suurta hyötyä siitä, että se onnistuu tunnistamaan asiakkaansa todelliset tarpeet esimerkiksi tekemällä yhteistyötä asiakkaan kanssa jo tarveselvitysvaiheessa. Samanlaista asiakslähtöisyyttä voidaan hyödyntää myös kiinteistökehittämisessä sekä sen markkinoinnissa.

Liiketoiminnassa on syytä kiinnittää huomiota myös asiakasuskollisuuteen, sillä myös sitä kautta yritys voi saada kilpailuetua. Asiakasuskollisuutta voidaan kehittää parantamalla asiakkaan saamaa lisäarvoa, keskittymällä palveluun ja panostamalla viestintään. (Pietilä 2011b) Näistä tekijöistä tärkein on lisäarvo, sillä asiakas pysyy, kun tarjonta ylittää hänen odotuksensa eikä asiakas saa muualta samanlaista lisäarvoa. Lisäarvo on

asiakaskohtaista ja suhteellista, sillä asiakkaat arvioivat arvon ja odotukset omien tarpeidensa ja liiketoimintansa pohjalta ja vertaavat sitä kilpailevaan tarjontaan. (Pietilä 2011a) Näin ollen yhteisluonnin mahdollistama asiakkaan ja liiketoimintaympäristön parempi tunteminen mahdollistaa myös lisäarvon tuottamisen ja hyödyntämisen omassa liiketoiminnassa. Lisäksi yhteisluonti perustuu palvelukeskeisyyteen ja viestintään, mitkä parantavat asiakasuskollisuutta entisestään.

Yritys voi hyötyä yhteistyöstä myös sitä kautta, että se pystyy hinnoittelemaan tuotteen tai palvelun sen asiakasarvon mukaan, kun se oppii ymmärtämään asiakkaan tarpeita ja asiakkaalle arvoa tuottavia tekijöitä. Apilo et al. (2009, s. 47) mukaan asiakas voi esimerkiksi olla valmis maksamaan palvelusta tai tuotteesta hyvin, jos se on arvokas asiakkaalle, vaikka siitä aiheutuvat kustannukset yritykselle olisivat pienet. Arvopohjainen hinnoittelu onkin lupaava tapa lähestyä etenkin yksilöllisten tuotteiden ja palveluiden tuottamista. Sen haasteena on kuitenkin tuotteesta tai palvelusta saatavan arvon määrittäminen ja osoittaminen asiakkaalle. (Apilo et al. 2009, s. 47) Koska asiakkaan osallistuminen asiakastarpeiden tunnistusprosessiin mahdollistaa asiakkaan saaman arvon paremman hahmottamisen, voi yritys hyödyntää sitä myös hinnoittelussaan.

Toisaalta arvopohjaista hinnoittelua voidaan hyödyntää myös ideoiden kehittämisessä sekä lupaavien ratkaisuvaihtoehtojen tunnistamisessa. Se kannustaa keskittymään asiakkaalle eniten arvoa tuottaviin vaihtoehtoihin ja toisaalta konkretisoi, kuinka paljon asiakas niistä hyötyy ja on valmis maksamaan eli mikä on tuotteen markkina-arvo. Tässä hinnoittelumallissa yritykselle aiheutuvat kustannukset eivät siis suoraan määritä asiakkaalta pyydettävää hintaa, vaan tutkimuksen kohteena on asiakkaan saama hyöty ja sitä kautta se, miten palvelu voidaan tuottaa niin, että kustannukset pidetään markkinahintaa pienempinä. (Apilo et al. 2009, s. 47)

Nykyään asiakkaat haluavat ratkaisuvaihtoehtojen lisäksi tietoa myös niihin liittyvistä riskeistä oman päätöksentekonsa tueksi. Perinteisesti on ajateltu, että yritykset osaavat paremmin arvioida ja hallita riskejä, ja markkinoinnissa on keskitytty asiakkaan kokemaan hyötyyn. Koska asiakas on yhä useammin mukana yhteisluonnissa eli osaltaan siis myös vastuussa arvon syntymisestä, voidaan yhteistyössä harkita myös riskien tasisempaa jakamista osapuolten kesken. (Prahaland & Ramaswamy 2004, s. 27)

Lisäksi asiakastarpeiden parempi ymmärtäminen mahdollistaa yrityksen liiketoimintamahdollisuuksien laajentamisen. Loppukäyttäjän tavoite ei ole välttämättä omistaa tuotetta, vaan varmistaa, että se on saatavissa tarvittaessa. (Prahaland & Ramaswamy 2004, s. 25, 31) Kiinteistökehityshankkeessa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi, että yritys huomaa käyttäjän tarpeen jollekin tilalle olevan satunnainen ja tilan käyttöasteen jäävän

matalaksi. Yritys ehdottaa asiakkaalle, että usean yrityksen toimistorakennukseen rakennetaan vain muutama suuri neuvotteluhuone, joita asiakasyritykset voivat varata ja hyödyntää tarpeensa mukaan. Tilojen käyttöaste nousee, ja kiinteistökehittäjä saa samaan rakennukseen enemmän myytäviä toimistoja, kun suurien neuvotteluhuoneiden kokonaismäärää voidaan pienentää. Samalla yritys voi jäädä itse hallinnoimaan neuvotteluhuoneiden vuokraamista tai ulkoistaa toiminnon toiselle yritykselle.

2.3.3 Arvon yhteisluonti asiakkaalle

Vaihtoehtokeskeisessä ajattelussa (*alternative-focused thinking*) valitaan tarjolla olevista vaihtoehdoista paras, kun taas arvokeskeisessä ajattelussa (*value-focused thinking*) määritellään paras mahdollinen ratkaisu ja pyritään toteuttamaan se (Keeney 1992, s. 6). Arvokeskeisen ajattelun tarkoituksena on siis tunnistaa, mitkä asiat tuottavat arvoa, ja pyrkiä ratkaisuun, jolla tämä arvo voidaan realisoida.

Perinteisesti rakennusalalla myynti on ollut sitä, että valmistuvat kohteet on ”työnnetty markkinalle” oman myynnin tai välittäjien kautta. Esimerkiksi asuntomarkkinoilla tarpeen kasvun myötä asunnot ovat käytännössä myyneet itse itsensä. (Tolvanen 2013) Rakennusyritys on määritellyt tuotteen sekä sen hinnan, ja asiakkaan tehtävä on ollut vain päättää, hyväksyykö ne (Xiao & Ma 2016). Näin ollen asiakas on helposti ajautunut vaihtoehtokeskeiseen ajatteluun, eikä parasta arvoa ole välttämättä saavutettu.

Jotta asiakas voi hankintaa suunnitellessaan siirtyä arvokeskeiseen ajatteluun, täytyy asiakkaan pystyä jäsentelemään, mitkä asiat hankinnassa voivat potentiaalisesti tuottaa arvoa. Koska asiakas ei välttämättä osaa määritellä omia tarpeitaan (Savolainen 2019a, s. 1) ja toisaalta asiakkaan ja yrityksen välisessä kommunikaatiossa syntyy eri lähestymistapojen vuoksi helposti vääriä tulkintoja (Savolainen et al. 2016), voi yhteisluonti olla kannattavaa jo tarveselvitysvaiheessa. Tällöin yritys saa hyvän kuvan asiakkaan tarpeista, ja he pystyvät yhdessä ideoimaan erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Hyvät ideat syntyvät yhteisluontidialogissa usein juuri toisen osapuolen erityisosaamisesta toisen osapuolen panoksen vaikutuksesta (Jaworski & Kohli 2006).

Arvon yhteisluonnissa kiinteistökehitysyrityksen tehtävä on käyttää ammattitietouttaan aktiivisesti asiakkaan avustamiseen suunnittelussa (Xiao & Ma 2016). Suunnittelun kannalta asiakkaan tarpeet voidaan jakaa perustarpeisiin, toiminnallisiin tarpeisiin sekä emotionaalisiin tarpeisiin. Näistä etenkin emotionaaliset tarpeet ovat yritykselle usein vaikeita ymmärtää, ja ne saattavat siksi jäädä ottamatta huomioon suunnitelmissa. (Lundström et al. 2016) Emotionaalisiin tarpeisiin vaikuttavat organisaatiokulttuuri ja tottumukset sekä vakiintuneet toimintamallit ovat usein määrittelemättömiä ja sitoutuneet

asiakasorganisaation hiljaisena tietona, minkä takia erityisesti hiljaisen tiedon siirtyminen arvon yhteisluonnissa tulee ottaa huomioon (Laihonen et al. 2013, s. 18). Kun tarveselvitysvaiheessa alkavassa arvon yhteisluonnissa yritys ja asiakas panostavat prosesseihin, joissa tietoa siirtyy osapuolten välillä, vastaavat toteutetut ratkaisut todennäköisesti paremmin asiakkaan tarpeisiin (Jaworski & Kohli 2006).

Rakennusalan kontekstissa asiakkaan epävarmuus tiloja koskevista tarpeista ja vaatimuksista jättää tilaa asiakasarvon luonnille. Ammattilaisten kokemus ja tietämys esimerkiksi eri vaihtoehtoista ja niiden toteutettavuudesta mahdollistavat arvon yhteisluonnin, kunhan osapuolet otetaan mukaan projektiin jo alkuvaiheessa ja heitä motivoidaan projektin arvon maksimoimiseen. (Heredia-Rojas & Liu 2016)

3. ARVON YHTEISLUONNIN EDELLYTYKSET

3.1 Arvonluonti tarveselvitysvaiheessa

Koska tarveselvitysvaiheessa luodaan arvotietoa, liittyvät arvonluonnin keinot tiedonhallintaan. Tiedonhallintaprosessi voidaan jakaa tiedonhankintaan, kehittämiseen, organisointiin ja hyödyntämiseen (Laihonen et al. 2013, s. 24–25).

Tietoa voidaan hankkia keräämällä tietoa tietolähteistä (Laihonen et al. 2013, s. 25). Lisäksi tiedonhankintaan voi kuulua uuden tiedon luominen esimerkiksi tutkimuksin ja tietoa yhdistämällä (Choo 2001; Jaworski & Kohli 2006). Tiedonhankintaa voidaan tehdä joko säännöllisesti toistuva prosessina tai tiettyä tarvetta varten. Tiedonhankinta alkaa tietotarpeen eli tehtävän tekemisen tai päätöksenteon vaatiman tiedon puuttumisen tunnistamisella. (Laihonen et al. 2013, s. 25) Mikäli yritys huomaa, että sen nykyiset tiedot ja taidot ovat puutteelliset eivätkä riitä tavoitteen saavuttamiseen, yritys aloittaa tiedon hankinnan (Choo 2001). Kiinteistökehityshankkeessa tietoa tarvitaan esimerkiksi hankkeen tarpeellisuuteen ja edellytyksiin liittyen. Tarveselvityksessä on hyödyllistä esittää tietoja muun muassa nykyisistä tiloista ja niiden puutteista, tarvittavista tiloista, ratkaisuvaihtoehdoista ja hankkeen laajuudesta sekä kustannuksista. (RT 10-10387)

Hankittua ja olemassa olevaa tietoa voidaan myös kehittää vastaamaan paremmin tietotarpeisiin: Tiedolla on esimerkiksi eri tasoja, kuten tietämys, informaatio ja data. Data on objektiivisia tosiasioita ilman rakennetta, ja informaatio puolestaan on rakenteellisesti jäsenneiltyä dataa. Tietämys on yksittäisen henkilön analyttisesti tulkitsemaa sekä sisäistämää tietoa. Hyödynnettävyyden parantamiseksi kerättyä tietoa voidaan jalostaa tasolta toiselle esimerkiksi jäsentelemällä datasta informaatiota, jota on helpompi analysoida ja jatkokäyttää. Keskeistä on, että hankinta- ja jalostusprosessien seurauksena tieto kumuloituu ja että se esitetään muodossa, joka mahdollistaa tiedon hyödyntämisen mahdollisimman helposti ja tehokkaasti. (Laihonen et al. 2013, s. 17–19, 24)

Tasojen lisäksi tiedolla on eri muotoja: yleensä kokemuksen myötä karttuva hiljainen tieto on kontekstisidonnaista ja vaikeasti selitettävää, kun taas eksplisiittinen tieto voidaan esittää kirjallisessa muodossa täsmällisesti. Tiedon hyödynnettävyyttä voidaan parantaa siirtämällä sitä osapuolten välillä joko samassa muodossa tai siirtämällä tietoa muodosta toiseen. (Laihonen et al. 2013, s. 18, 57) Tiedon siirron tapoja ovat sosialisatio (*socialization*), ulkoistaminen (*externalization*), yhdistäminen (*combination*) ja sisäistäminen (*internalization*) (kuva 3) (Nonaka & Takeuchi 1995).



Kuva 3. Tiedon muodot ja siirtäminen (muokattu lähteestä Nonaka & Takeuchi 1995).

Tiedon sosialisatiossa tietoa välittyy hiljaisena tietona ihmisten välillä esimerkiksi kokemuksen ja käytännön kautta. Muun muassa mestari-kisällioppimisessa on kyse tiedon sosialisatiosta. (Laihonen et al. 2013, s. 57) Tiedon ulkoistaminen puolestaan on hiljaisen tiedon siirtämistä täsmällisesti ilmaistavaan muotoon: siinä pyritään määrittelemään hiljaista tietoa dialogin avulla (De Geytere 2019).

Eksplisiittisestä tiedosta voidaan tuottaa uutta tietoa yhdistämällä sitä. Esimerkki eksplisiittisen tiedon tuottamisesta eksplisiittisen tiedon pohjalta on linkittää tietoa keskenään uudella tavalla. Eksplisiittistä tietoa voidaan siirtää myös hiljaiseksi tiedoksi. Tällöin ihminen tai organisaatio sisäistää aiemmin eksplisiittisessä muodossa ollutta tietoa, ja tieto sitoutuu näiden henkilöiden tiedoksi ja voi esimerkiksi heijastua heidän toiminnassaan. (Laihonen et al. 2013, s. 57)

Tiedon organisoinnilla varmistetaan oikeanlaisen kehittämisen lisäksi, että tieto siirtyy oikeiden tahojen välillä ja tallennetaan hyödynnettävyyden kannalta oikein. Tietoa tulee myös päivittää ja ylläpitää suunnitelmallisesti sekä varmistaa, että tiedonhallinta täyttää sille asetetut liiketoiminnalliset tavoitteet. (Laihonen et al. 2013, s. 25–27, 34)

3.2 Arvon yhteisluonti dialogin kautta

Arvon yhteisluonti tapahtuu vuorovaikutuksessa osapuolten välisillä rajapinnoilla. Tarveselvitysvaiheessa luotava arvoinformaatio on tietoa siitä, mitä asiakas tarvitsee ja mikä

tuottaa arvoa. Tämä informaatio koostuu tiedosta siitä, mitä asiakas tarvitsee arvon tuoton optimoimiseen omissa prosesseissaan. Tieto voi olla osittain eksplisiittistä: asiakas osaa esimerkiksi määritellä tarkkaan, kuinka monta henkilöä tiloissa keskimäärin työskentelee ja minkälaista työtä siellä tehdään. Toisaalta asiakas ei useinkaan osaa tarkkaan määritellä, mitä tarvitsee (Savolainen 2019a), ja tieto on sitoutunut organisaatioon hiljaisena tietona. Arvon yhteisluonnin onnistumisen kannalta onkin olennaista, että myös hiljainen tieto saadaan siirtymään osapuolten välillä. Arvoinformaation yhteisluonti perustuu dialogiin, jossa ei vain jaeta tietoa, vaan pyritään myös kvalitatiivisesti lisäämään ymmärrystä osapuolten välillä (Prahaland & Ramaswamy 2004, s. 31).

Dialogi edellyttää interaktiivisuutta sekä molempien osapuolten sitoutumista ja toimintahalukkuutta. Sen tavoitteena on osapuolten yhteinen oppiminen sekä osapuolten välisen yhteisöllisyyden luominen ja ylläpitäminen. Lisäksi yritys oppii eläytymään asiakkaan kokemuksiin ja ymmärtämään niiden emotionaaliset, sosiaaliset sekä kulttuurilliset kontekstit. (Prahaland & Ramaswamy 2004, s. 23)

Käyttäjälähtöinen kehittäminen alkaakin asiakkaan ongelman tai tarpeiden tunnistamisesta. Yritys voi parantaa ymmärrystään asiakasongelmista esimerkiksi keskittymällä asiakkaan tuloksiin, kuten tuotteisiin, palveluihin, asiakashyötyihin sekä taloudellisiin tuottoihin, ja kartoittamalla asiakkaan prosesseja. Yrityksen tulee pyrkiä ymmärtämään, mitä asiakas haluaisi ongelman sijaan tapahtuvan, ja mitä osia asiakkaan prosesseissa on. (Sawhney 2006; Laihonen et al. 2013, s. 37)

Yhteisluontidialogin (*co-creation dialog*) tunnusmerkkien täytyminen osapuolten välisessä keskustelussa määrittää, voiko vuorovaikutuksessa tapahtua arvon yhteisluontia. Dialogin päätepiste on usein suhteellisen epäselvä, sillä etukäteen ei tiedetä, minkälainen dialogin lopputuloksen pitäisi olla. Sen sijaan yritys ja asiakas lähtevät yhdessä etsimään asiakkaan toiveisiin vastaavia ratkaisuja. (Jaworski & Kohli 2006) Kiinteistökehityksen kontekstissa mahdollisia ratkaisuja voivat olla esimerkiksi uusien toimitilojen rakennuttaminen, vanhojen tilojen muutostyöt ja korjaukset tai uusien toimitilojen etsiminen muun kuin uudisrakennushankkeen kautta. Lopputuloksena voi olla myös, että asiakas järjestee omaa toimintaansa uudelleen niin, että esimerkiksi tilojen käyttöaste paranee.

Toinen yhteisluontidialogin tunnusmerkki on, että osapuolten kommentit perustuvat aiempiin kommentteihin. Ei riitä, että osapuolet kuuntelevat toisiansa, vaan heidän tulee olla avoimia ja vastavuoroisia. Osapuolet voivat esimerkiksi jatkokehittää toistensa esittämiä ideoita, pyytää tarkennuksia tai antaa palautetta esitetystä ideasta. (Jaworski & Kohli 2006) Rakennusalalla tarveselvitysvaiheessa asiakas voi esimerkiksi korostaa sosiaalisen kanssakäymisen merkitystä omassa liiketoiminnassaan, jolloin rakennusyritys

haluaa tarkentaa, tarkoittaako asiakas kanssakäymistä asiakkaan henkilöstön välillä, asiakkaan omien asiakkaiden kanssa vai molempia, ja miten nämä painottuvat keskenään. Ratkaisuehdotuksia voivat olla esimerkiksi olemassa olevien, tarkoitukseen sopivien tilojen esittely asiakkaalle, tilaohjelmaluonnokset uusille toimitiloille tai ehdotus vanhojen tilojen muokkaamisesta niin, että ne vastaavat asiakkaan tarpeisiin paremmin.

Yhteisluontidialogin lähtökohtana on myös, että kaikki aiheet ovat sallittuja ja molemmat osapuolet haluavat oppia sekä kehittää uusia mahdollisuuksia yhteistyön seurauksena. Dialogin osapuolet voivat nostaa esiin minkä tahansa tarpeelliseksi kokemansa näkökulman. Osapuolet voivat kuitenkin yhdessä rajata, mitä vaihtoehtoja tai potentiaalisia esiin nousseita ongelmia he haluavat tutkia pidemmälle. Pyrkimyksenä on tunnistaa asiakkaan tarpeet ja kehittää ratkaisu, joka vastaa niihin mahdollisimman hyvin, sen sijaan että mietittäisiin, mikä vaihtoehto yrityksen nykyisessä tarjonnassa vastaa parhaiten asiakkaan tarpeisiin. (Jaworski & Kohli 2006)

Yhteisluonti edellyttää myös, että molemmat osapuolet osallistuvat dialogin rakenteen ja sisällön muokkaamiseen (Jaworski & Kohli 2006). Yhteisluontidialogi perustuu siihen, että osapuolet toimivat kahtena tasavertaisena ongelmanratkaisijana (Prahaland & Ramaswamy 2004, s. 23). Jos toinen osapuoli on dominoivassa roolissa päättämässä keskustelun suunnasta, vaihtuu yhteisluonti helposti tämän osapuolen suorittamaksi tiedottamiseksi. Yhteisluonnissa asiakkaan ja yrityksen tulisi yhdessä keskustellen päättää, mitä ideoita ja ongelmia tutkitaan tarkemmin ja missä keskustelun fokus on. (Jaworski & Kohli 2006)

Jotta osapuolten välinen yhteistyö olisi sujuvaa, tulee asiakkaan ja yrityksen keskustella avoimesti myös toistensa tavoitteista ja motiiveista (Jaworski & Kohli 2006). Jos osapuolet onnistuvat tunnistamaan ja sivuuttamaan omia ennakkoluulojaan toisesta osapuolesta, voi se mahdollistaa osapuolten suuremman avoimuuden ja paremman kyvyn vastaanottaa toisen osapuolen tuottamaa informaatiota (Ellinor & Gerard 1998, Jaworski & Kohli 2006 mukaan). Näin voidaan välttää myös rakennushankkeissa tyypillisestä osapuolten välisestä kielimuurista johtuvia ongelmia (Lundström et al. 2016).

Tarveselvitysvaiheessa arvon yhteisluonti perustuu pitkälti asiakkaan ja rakennuttajan välisiin keskusteluihin, joissa muun muassa tarkennetaan asiakkaan tarpeita ja kehitellään sekä vertaillaan erilaisia ratkaisuja. Jotta arvoa voidaan luoda yhdessä tässä dialogissa, tulee varmistaa, että yhteisluontidialogin tunnusmerkit täyttyvät asiakkaan ja yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa.

3.3 Dialogin onnistumisen edellytykset

Useat tekijät vaikuttavat siihen, miten yritys ja asiakas onnistuvat yhteisluontidialogissa. Jotta dialogissa voi syntyä arvoa ja siitä voi olla todellista hyötyä, täytyy osapuolten voida esimerkiksi luottaa siihen, että molemmat sitoutuvat tekemään töitä yhteisen edun eteen. Jos toisen osapuolen esittämiin ideoihin tai informaatioon ei voi luottaa, osapuolet eivät voi päästä yhdessä keskustellen lähemmäs ratkaisuja. (Jaworski & Kohli 2006) Toiminnan läpinäkyvyys on välttämätöntä luottamuksen syntymiseksi osapuolten välille (Prahaland & Ramaswamy 2004, s. 32).

Läpinäkyvyys tarkoittaa myös sitä, että suunnitelmien riskeistä puhutaan avoimesti. Yrityksen edustajien tulee varmistaa, että riskeistä puhuminen ei johda puolustelemaan suhtautumiseen asiakkaan kanssa keskusteltaessa. Riskienhallinnan tulee päinvastoin tarjota yrityksille mahdollisuuksia erottautua muista positiivisesti, sillä aktiivinen dialogi asiakkaan kanssa riskeistä ja hyödyistä voi edesauttaa syvemmän luottamuksen syntymistä yrityksen ja asiakkaan välille. (Prahaland & Ramaswamy 2004, s. 30)

Dialogista on enemmän hyötyä, jos osapuolilla on syvä tietämys omista aihealueistaan, sillä hyvät ideat syntyvät usein osapuolen tietämyksestä toisen osapuolen panoksen laukaisemana. Molempien hyvä osaaminen lisää myös luottamusta osapuolten välillä. Osapuolten vahvuusalueiden on lisäksi syytä erota toisistaan, jotta molemmat kokevat, että yhteistyöstä on hyötyä. Toisaalta jos osapuolten välinen ero on liian suuri, voi molempia hyödyttävän ratkaisun löytäminen olla vaikeaa. (Jaworski & Kohli 2006) Rakennusosalalla osapuolten voi olla vaikea ymmärtää toisiaan, sillä rakennusalan ammattilaiset puhuvat mielellään teknisistä ratkaisuista, kun taas asiakkaat haluavat yleensä puhua siitä, mitä he haluavat uusien tilojen mahdollistavan. Rakennusosalalla projektinjohtopalveluita tarjoava yritys voikin saada merkittävää kilpailuetua siitä, että panostaa asiakastarpeiden ymmärtämiseen. (Savolainen et al. 2016)

Jos osapuolet eivät ole kokeilunhaluisia, eivät he todennäköisesti tutki vakavissaan uusia ideoita ja mahdollisuuksia, vaan he saattavat tuomita ne toimimattomiksi ilman tarkempaa perehtymistä. Tällöin dialogi saatetaan lopettaa ennenaikaisesti, eikä yhteisluontidialogin potentiaalia saada hyödynnettyä. Yhteisluonnin kannalta onkin tärkeää, että molemmat osapuolet ovat rohkeita ja halukkaita tutkimaan uusia ideoita eivätkä he pelkää keskustella yllättäen esiin tulevista aiheista. (Jaworski & Kohli 2006)

Dialogin puitteilla on myös merkittävä vaikutus dialogin laatuun ja onnistumiseen. Molempien osapuolien tulee varata dialogille häiriöttömiä ja keskeytyksettömiä aikoja. Yk-

sittäisen ajan ei tarvitse olla pitkä, mutta niitä tulee olla useampia, sillä kaikki työ ei tapahdu varsinaisissa keskusteluissa, vaan tutkimusta ja oppimista tapahtuu myös keskustelujen välissä. Dialogin keskusteluissa epämääräisistä ja monitulkintaisista esityksistä kehittyä ajan myötä yksityiskohtaisempia ideoinnin, kehittelyn ja tarkennusten myötä. Tärkeää on myös valita yhteisdialogiin osallistuvat osapuolten edustajat huolella, sillä heidän kykynsä kuunnella sekä kehittää ja luoda ideoita vastavuoroisesti toisen osapuolen edustajien kanssa on kriittistä yhteisluontidialogin onnistumisen kannalta. (Jaworski & Kohli 2006)

Lisäksi tulee huolehtia siitä, että myös asiakkaan yhteisluontiprosessin aikaisiin tarpeisiin vastataan. Esimerkiksi yrityksen tulee varmistaa asiakkaan valintojen moniulotteisuus asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutuksessa, koska asiakas haluaa vapauden valita, miten kommunikoi yrityksen kanssa. Yrityksen tulee siis panostaa siihen, että arvon yhteisluontia voidaan tehdä useissa eri kanavissa. (Prahaland & Ramaswamy 2004, s. 40)

Asiakkaalle on myös tärkeää olla vuorovaikutuksessa ja tehdä kauppaa haluamallaan kielellä ja tyyllillä, koska asiakas haluaa yhteistyön olevan itselleen nopeaa ja vaivatonta. Toisaalta asiakas voi kokea tutumman kielen ja tyylin käyttämisen myös turvallisemmaksi. (Prahaland & Ramaswamy 2004, s. 40–41)

Asiakas haluaa lisäksi, että eri vaihtoehdot refleктоivat heidän näkemystään arvosta, ja että asiakas voi tehdä valintoja sen perusteella, mistä haluaa maksaa (Prahaland & Ramaswamy 2004, s. 40–41). Jos asiakas kysyy hankkeen hinnasta, tulee vaihtoehtoina esittää esimerkiksi eri toimitussisältöisiä ratkaisuja, jolloin asiakas näkee, mitä eri hinnoilla voi saada. Toisaalta jos asiakasta kiinnostaa esimerkiksi erilaiset toiminnolliset ominaisuudet, voidaan ratkaisuehdotuksina esittää vaihtoehtoja, jotka eroavat toisistaan toiminnallisilta ominaisuuksiltaan. Näin asiakas hahmottaa, miten vaihtoehdot eroavat toisistaan niissä asioissa, joista asiakas on eniten kiinnostunut, ja toisaalta kuinka paljon arvoa lisäinvestoinnilla voidaan saavuttaa.

4. YHTEENVETO

Arvon yhteisluonti on prosessi, jossa yritys ja asiakas käyttävät omia resurssejaan ja tekevät yhteistyötä arvon luomiseksi. Siinä keskitytään arvon tuottamisen jatkumiseen yrityksen asiakassuhteissa ja molempia hyödyttävien ratkaisujen kehittämiseen osapuolten välisellä rajapinnalla tehokkaan viestinnän ja integraation kautta.

Tarveselvitysvaiheessa yhteisluonnin tavoitteena on tuottaa arvoinformaatiota eli tietoa siitä, mistä asioista osapuolet voivat saada arvoa hankkeen toteutuessa. Yrityksen näkökulmasta tavoitteena on kehittää suhdetta asiakkaaseen sekä oppia markkinasta ja saada sitä kautta myös kilpailuetua. Asiakas puolestaan hyötyy yrityksen ammattitaidosta, ja tarveselvityksessä asiakkaan tarpeet voidaan saada esitettyä kattavammin ja täsmällisemmin ammattilaisten avulla. Lisäksi ammattilaisten näkemystä voidaan hyödyntää tarveselvitysvaiheessa tapahtuvassa ratkaisuvaihtoehtojen tutkimisessa ja vertailussa.

Yritykset voivat hyödyntää arvon yhteisluontia kilpailuedun saavuttamiseksi. Osallistuesaan asiakkaan kanssa tarveselvitysprosessiin yritys saa paremman käsityksen asiakkaan tarpeista ja oppii samalla koko markkinasta sekä liiketoimintaympäristöstä. Lisäksi yritys voi onnistua luomaan läheisemmän suhteen asiakkaan kanssa, mikä osaltaan auttaa asiakasuskollisuuden kasvattamisessa sekä osapuolten välisen luottamuksen syntymisessä. Nämä taas mahdollistavat entistä tuottavamman yhteistyön syntymisen osapuolten välille.

Yhteisluonnin avulla tarjonta voidaan räätälöidä asiakkaan täsmällisesti määriteltyihin tarpeisiin, ja siten se vastaa paremmin asetettuihin tavoitteisiin. Näin myös asiakastytyväisyys voi parantua, ja toisaalta tuotantoketjusta voidaan paremmin hahmottaa arvoa tuottavat vaiheet sekä niiden merkitys asiakkaalle.

Arvon yhteisluontia voidaan hyödyntää myös riskien tasaisempaan jakamiseen osapuolten kesken. Toisaalta asiakastarpeen ja -arvon parempi hahmottaminen mahdollistavat yritykselle uuden tavan lähestyä hinnoittelua. Tuotteen tai palvelun ollessa arvokas asiakkaalle, asiakas on valmis myös maksamaan siitä enemmän, mikä avaa mahdollisuuksia yritykselle. Toisaalta arvon määrittelyn kautta voidaan lähteä tutkimaan, minkälaiset ratkaisut ovat mahdollisia sallituissa kustannuspuutteissa.

Asiakasyritys puolestaan hyötyy tarveselvitysvaiheessa alkavasta arvon yhteisluonnista paremmin tarpeisiin vastaavan lopputuotteen kautta. Kun asiakas pääsee alusta asti vaikuttamaan hankkeen suuntaan ja tuomaan esille itselleen tärkeitä asioita jo aikaisessa

vaiheessa, lopputuote vastaa paremmin juuri kyseisen asiakkaan tarpeisiin ja asiakas maksaa juuri siitä, mitä tarvitsee.

Asiakas pääsee vaihtoehtokeskeisestä ajattelusta arvokeskeiseen malliin, jossa tutkitaan ensin, millä ratkaisulla saavutetaan paras arvo, eikä rajata vaihtoehtoja ennakkoon. Yhteisluonnissa asiakas pystyy hyödyntämään yrityksen ammattiosaamista mahdollisten ratkaisujen vaikutusten arvioimiseen.

Arvon yhteisluonnin onnistuminen tarveselvitysvaiheessa edellyttää sen huomioonottamista, että tiedolla on eri muotoja ja tasoja. Tiedon siirtyminen organisaatioiden välillä tulee varmistaa kaikilla tasoilla, ja tieto täytyy jalostaa muotoon, jossa se on parhaiten hyödynnettävissä.

Yhteisluonnin onnistuminen edellyttää myös, että molemmat osapuolet sitoutuvat siihen. Osapuolten tulee voida luottaa toisiinsa, ja toiminnan tulee olla läpinäkyvää. Osapuolilla tulee olla toisistaan eroava ja vahva osaaminen omilla ydinosaamisalueillaan, jotta yhteistyöstä voidaan saada mahdollisimman paljon irti. Toisaalta ero ei saa olla liian suuri, jotta molempia hyödyttävien ratkaisujen löytäminen ja osapuolten välinen kommunikointi onnistuu.

Myös riskeistä ja osapuolten toimintaan liittyvistä tavoitteista on syytä puhua, jotta niihin osataan varautua ja suhtautua oikein. Hankalista asioista keskusteleminen lisää myös luottamusta osapuolten välillä, mikä taas lisää osapuolten kykyä ottaa vastaan toisen osapuolen tuottamaa tietoa.

Keskustelun tulee mennä eteenpäin ja rakentua molempien osapuolten kommentteista. Kaiken kaikkiaan arvon yhteisluonnin suurimman potentiaalın saavuttaminen edellyttää, että osapuolet ovat avoimia ja rohkeita kehittämään uusia ideoita.

Jatkossa aihetta voidaan tutkia esimerkiksi tietojohtamisen näkökulmasta perehtyen siihen, miten tiedon siirtymistä voidaan helpottaa projektiluontoisen liiketoiminnan alkuvaiheessa, kun hankkeen osapuolet eivät välttämättä ole toisilleen entuudestaan tuttuja. Toisaalta jatkotutkimusta voidaan tehdä myös siitä, miten tarveselvitysvaiheessa tuotettu informaatio saadaan välitettyä kattavasti hankkeen myöhempisiin vaiheisiin ja miten arvoinformaatio voidaan esittää niin, että sitä voidaan hyödyntää budjetin ja aikataulun rinnalla ja muutosten vaikutus myös tuotettavaan arvoon nähdään nopeasti, jolloin tietoa voidaan käyttää apuna päätöksenteossa läpi projektin.

LÄHTEET

Apilo, T., Hytönen, H. & Valkokari, K. (2009). Arvonluonnin uudet muodot ja verkostot. VTT Tiedotteita 2490. Saatavissa (viitattu 18.11.2019): <https://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2009/T2490.pdf>

Beatty, S.E., Mayer, M., Coleman, J.E., Reynolds, K.E. & Lee, J. (1996). Customer-Sales Associate Retail Relationships. *Journal of Retailing*, Vol.72(3), pp. 223–247.

Choo, C.W. (2001). The Knowing Organization as Learning Organization. *Education & Training*, Vol.43(4), pp. 197–205.

De Geytere, T. (2019). A Unified Model of Dynamic Organizational Knowledge Creation. *12manage – The Executive Fast Track*, Vol.15(2). Saatavissa (viitattu 29.12.2019): https://www.12manage.com/methods_nonaka_seci.html

Heredia-Rojas, B. & Liu, L. (2016). Unleashing the Hidden Potential of Value Creation in Construction Project Delivery: The Joint Effect of Coordination and Collaboration on Project Value. *International Conference on Construction and Real Estate Management*. Saatavissa (viitattu 1.12.2019): <https://ascelibrary.org/doi/10.1061/9780784480274.038>

Jaworski, B. & Kohli, A.K. (2006). Co-creating the Voice of the Customer. *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, pp. 109–117.

Keeney, R.L. (1992). *Value-focused thinking: A Path to Creative Decisionmaking*. Harvard University Press, Cambridge. Saatavissa (viitattu 18.11.2019): <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?docID=3300726>

Kiiras, J. & Tammilehto, S. (2014). *Kiinteistökehitys. Kiinteistöalan Kustannus Oy, Otoniemi*.

Kouri, I. (2009). *LEAN-taskukirja. Teknologiateollisuus ry, Helsinki*.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. (2013). *Tietojohtaminen*. Tampereen teknillinen yliopisto, Tampere. Saatavissa (viitattu 28.12.2019): <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/116695>

Lundström, A., Savolainen, J. & Kostianen, E. (2016). Case Study: Developing Campus Spaces Through Co-Creation. *Architectural Engineering and Design Management*, Vol.12(6), pp. 409–426.

Nenonen, S. & Storbacka, K. (2010). Business Model Design: Conceptualizing Networked Value Co-Creation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol.2(1), pp. 43–59. Saatavissa (viitattu 18.11.2019): <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17566691011026595/full/html>

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.

Nortio, J. (2015). Arvo luodaan yhdessä asiakkaan kanssa. *Myynti & Markkinointi*. Saatavissa (viitattu 21.11.2019): <https://lehti.mma.fi/markkinointi/arvo-luodaan-yhdessa-asiakkaan-kanssa>

Payne, A.F., Storbacka, K. & Frow, P. (2008). Managing the Co-creation of Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.36(1), pp. 83–96. Saatavissa (viitattu 29.9.2019): <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-007-0070-0>

Pietilä, A. (2011a). Asiakasuskollisuus syntyy 4 lähteestä (2/6): Lisäarvo. Saatavissa (viitattu 14.11.2019): https://blog.loyalistic.com/fi/asiakasuskollisuus-syntyy-4-lahteesta_17.html

Pietilä, A. (2011b). Asiakasuskollisuus syntyy 4 lähteestä (1/6). Saatavissa (viitattu 31.12.2019): <https://blog.loyalistic.com/fi/asiakasuskollisuus-syntyy-4-lahteesta-16>

Prahaland, C.K. & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition – Co-Creating Unique Value with Customers*. Harvard Business School Press, Boston.

Ratu KI-6031. (2017). Rakennushankkeen ajallinen suunnittelu ja ohjaus. Talonrakennusteollisuus ry & Rakennustietosäätiö RTS sr.

RT 10-10387. (1989). Talonrakennushankkeen kulku. Rakennustieto Oy.

Ruckenstein, M., Suikkanen, J. & Tamminen, S. (2011). Unohda innovointi – keskity arvonluontiin. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra, Helsinki.

Savolainen, J., Lundström, A. & Kostianen, E. (2016). Nuisance in Communication Between Facility Users and Builder: A Language Barrier. *WBC16 Proceedings*, Vol.2, pp. 353–364.

Savolainen, J. (2019a). SORH Pruju - Tavoitteen asettaminen. Tampereen yliopisto. Saatavissa rajoitetusti (viitattu 18.11.2019): [moodle.tuni.fi > RAK-53201 Suunnittelun ohjaus rakennushankkeessa > Luentopruju > SORH Pruju Tavoitteen asettaminen 20190913.pdf](https://moodle.tuni.fi/RAK-53201/Suunnittelun_ohjaus_rakennushankkeessa/Luentopruju/SORH_Pruju_Tavoitteen_asettaminen_20190913.pdf)

Savolainen, J. (2019b). *Managing Collaborative Design Processes in Construction Projects*. Academic dissertation, Tampereen yliopisto, Tampere. Saatavissa (viitattu 19.11.2019): <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1249-7>

Savolainen, J. (2019c). Luento 2: Käyttöarvotavoitteet. Tampereen yliopisto. Saatavissa rajoitetusti (viitattu 19.11.2019): [moodle.tuni.fi > RAK-53201 Suunnittelun ohjaus rakennushankkeessa > Teema 1: Tavoitteen asettaminen > Luento 2 Käyttöarvotavoitteet 20190904](https://moodle.tuni.fi/RAK-53201/Suunnittelun_ohjaus_rakennushankkeessa/Teema_1_Tavoitteen_asettaminen/Luento_2_Kayttoarvotavoitteet_20190904).

Sawhney, M. (2006). Going Beyond the Product – Defining, Designing, and Delivering Customer Solutions. *Dominant Logic of Marketing – Dialog, Debate and Directions*, pp. 365–380.

Tieteen termipankki. Taloustiede. Saatavissa (viitattu 18.11.2019): <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Taloustiede>

Tolvanen, V. (2013). *Liiketoiminta 2020: Tehdään rakennusliikkeestä palveluyritys*. Saatavissa (viitattu 21.11.2019): <https://www.villetolvanen.com/2013/01/29/liiketoiminta-2020-tehdään-rakennusliikkeesta-palveluyritys/>

Van der Haar, J.W., Kemp, R.G.M. & Omta, O. (2001). Creating Value that Cannot Be Copied. *Industrial Marketing Management*, Vol.30(8), pp. 627–636. Saatavissa (viitattu 18.11.2019): <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850199001285>

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2006). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *The Service-Dominant Logic of Marketing – Dialog, Debate and Directions*, pp. 3–28.

Wilson, R.M.S. & Gilligan, C. (2013). *Strategic Marketing Management: Planning, Implementation and Control*. Routledge, Taylor & Francis Group, New York.

Xiao, M. & Ma, Q. (2016). Research on a Customer Value Co-Creation Model in the Real Estate Industry. *Northeastern University of Technology, Shenyang*. Saatavissa (viitattu 16.11.2019): <https://ascelibrary-org.libproxy.tuni.fi/doi/pdf/10.1061/9780784480274.130>