

Tommi Talasma

YLEISÖOSALLISUUS YRITYSTOIMINNAN KEHITTÄJÄNÄ

Liiketalouden koulutusohjelma
Oikeustradenomin suuntautumisvaihtoehto
2011

YLEISÖOSALLISUUS YRITYSTOIMINNAN KEHITTÄJÄNÄ

Talasma, Tommi
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Oikeustradenomin koulutusohjelma
Marraskuu 2011
Ohjaaja: Varpelaide, Heidi
Sivumäärä: 48
Liitteitä: 0

Asiasanat: verkkoyhteisöt, kilpailukyky, sosiaalinen media, joustotyö, strategia, riskienhallinta, ulkoistaminen, aineeton pääoma

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia yritystoiminnan kilpailukyvyn kehittämistä yleisöosallisuuden keinoilla. Kilpailukyvyn haasteina tutkittiin yritystoiminnan tulevaisuuden uhkia, kuinka yritys voi ennakoivasti varautua näihin haasteisiin, miten riskienhallinta liittyy kilpailukykyyn, miten yritys voi ulkoistaa yritystoimintaansa yhteisöverkostolle sekä minkälaisia vaikutuksia ulkoistamisella on yritystoimintaan. Lisäksi opinnäytetyössä tutkittiin yhteisöverkostojen avulla toteutettavaa yleisöosallisuutta ja minkälaisia erityiskysymyksiä liittyy yleisöosallisuuteen.

Globalisoituvat ja vaativat asiakasmarkkinat sekä sähköisten yhteisöverkostojen mahdollisuudet muodostavat aiheen tähän opinnäytetyöhön. Suomalaiselta kasvuyritykseltä puuttuu usein näkemys ja välineet, miten yhteisöverkostoja hyödynnettäisiin osana liiketoimintaa. Tavoitteeni oli opinnäytetyössä perehtyä yritystoiminnan kehittämiseen yhteisöverkostoja hyödyntämällä. Opinnäytetyön aineisto on kerätty alan kirjallisuudesta ja asiantuntijahaastatteluista.

Opinnäytetyön perusteella todettiin yleisöosallisuuden olevan yritystoiminnan keskeinen kehittämistapa, jolla yritys voi varautua kilpailukykyyn liittyviin haasteisiin. Yleisöosallisuus tarjoaa yritykselle mahdollisuuden uudistaa toimintafilosofiaansa johtamisen, tuotekehityksen, asiakkaiden sitouttamisen sekä riskienhallinnan osalta. Työn tuloksena muodostui prosessikuvaus yleisöosallisuuden liittämiseksi osaksi yritystoimintaa.

CROWDSOURCING AS BUSINESS DEVELOPER

Talasma, Tommi
Satakunta University of Applied Sciences
Data processing training program
November 2011
Supervisor: Varpelaide, Heidi
Number of pages: 48
Appendices: 0

Matter word: online communities, competitiveness, social media, e-Work, strategy, risk management, outsourcing, intangible assets

The purpose of this thesis was to examine business development through the means of crowdsourcing. The examined topics consisted of the business challenges foreseeable in the future, risk management involved, outsourcing company activities to community network with risks managed and impact of community network outsourcing for business. Furthermore, crowdsourcing and specific issues related to crowdsourcing were examined from the point of view of company management.

The subject of this thesis comes from market globalization and demand of customer needs and the opportunities provided by community network implementation. A Finnish corporation aiming for business growth lacks often the insight and tools to utilize community networks as part of the business. The aim for this thesis was to examine business development by utilizing community networks. The material for the thesis was collected from related and topical literature and by interviewing experts in this field.

The thesis observed that crowdsourcing is an essential mean of business development offering a company tools to prepare for the challenges of competitiveness. In addition crowdsourcing offers an opportunity to company renew its corporate management philosophy, product development, customer engagement and risk management. A process for a company to implement crowdsourcing was produced as a result of this thesis.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHTA	7
2.1	Opinnäytetyön eteneminen ja rakenne	7
2.2	Opinnäytetyön rajaus	8
2.3	Keskeiset käsitteet.....	8
3	YRITYSTOIMINNAN UUDET HAASTEET	13
3.1	Uhat ja muuttunut kilpailutilanne	13
3.2	Ennakoiva, kilpailukykyinen organisaatio	15
3.3	Kilpailukykyyn liittyvä riskienhallinta	16
3.4	Ulkoistaminen verkostolle	17
3.5	Ulkoistamispäätöksen vaikutukset organisaatioon	18
4	YLEISÖOSALLISUUS, SEN MUODOT JA VAIKUTUS YRITYKSEN TOIMINTAAN	20
4.1	Aktivoituvat asiakkaat.....	20
4.2	Yritys - ovet auki yhteisöllisyyteen	22
4.3	Yhteisöllisyyden muodostamisen haasteet.....	23
4.4	Yleisöosallisuuden soveltaminen.....	24
4.5	Yrityksen johtaminen ja viestintä yleisöosallisuudessa	26
4.6	Erytiskysymyksiä liittyen yleisöosallisuuteen	27
5	YLEISÖOSALLISUUDEN TOTEUTTAMINEN YRITYSTOIMINNASSA .	33
5.1	Yleisöosallisuus yrityksen toimintatavan uudistajana	33
5.2	Prosessi yleisöosallisuuden perustamiseksi	36
5.3	Yleisöosallisuuden lähitulevaisuuden näkymät	41
6	YHTEENVETO	42
	LÄHTEET.....	45

1 JOHDANTO

Yleisöosallisuus eli *crowdsourcing* on varsin uusi ilmiö, eikä sille ole vielä vakiintunutta suomenkielistä käännöstä. *Crowdsourcing*-toiminnassa on kyse yhteisöjen hyödyntämisestä muun muassa ongelmien ratkaisemisessa tietoteknisessä ympäristössä. *Crowdsourcing*-toiminnasta käytetään myös nimitystä yleisöosallisuus. Yleisöosallisuuden mahdollisuuksia on hyödynnetty muun muassa keräämällä yhteisöiltä ideoita, kommentteja ja arvosteluja sekä tuottamalla sisältöä.

Yritystoiminta on muuttumassa globaalin markkinatalouden kilpailun sekä kasvaneiden asiakastarpeiden johdosta. Yritykset tulevat kohtaamaan uudenlaisia kilpailukyvyllisiä uhkia, joihin perinteisen yritystoiminnan mallit eivät enää tarjoa ratkaisuja. Yrityksen suhde asiakkaisiin on yksi merkittävimmistä muutoksista. Asiakkaat on aiemmin mielletty yksiulotteisina kuluttajina, eikä yhteisöjen merkitystä ole huomioitu riittävästi liiketoiminnassa. Sosiaalisen median yleistyttyä yritykset ovat saaneet välineen olla suoraan yhteydessä asiakkaaseen ja yhteisöihin. Asiakkaiden ja yhteisöjen rooli on muuttunut sosiaalisessa mediassa kaksijakoiseksi tarjoten yritykselle mahdollisuuden sekä ulkoistaa toimintojaan yhteisöverkostoille että houkutellessa verkostoja asiakkaiksi. Yhteisö toimii tällöin tuottajana ja mahdollisena asiakkaana.

Ulkoistaminen on sinällään tavallista yli 10 hengen yrityksissä ja siten osa yrityksen liiketoimintaa, mutta yrityksiltä puuttuvat usein edellytykset ja strategia hyödyntää yhteisöverkostoja osana liiketoimintaa. Yhteisöverkostoille ulkoistaminen edellyttää yrityksiltä erityiskysymyksiin varautumista sekä selkeää prosessia yhteisöverkoston muodostamiseksi.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää *crowdsourcing*-toiminnan sopivuutta yritystoimintaan sekä selvittää yrityksen edellytyksiä hyödyntää yleisöosallisuuden mahdollisuuksia.

2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHTA

Crowdsourcing-toiminnassa on kyse ongelmien ratkaisemisesta yhteisöjä hyödyntämällä. *Crowdsourcing*-toiminnasta käytetään myös nimitystä yleisöosallisuus. Käsittelem työssäni yritystoiminnan haasteita: minkälaisia haasteita yritystoiminnalle on odotettavissa tulevaisuudessa, miten yritys voi yhteisöverkoille ulkoistamalla varautua näihin haasteisiin, minkälaisia erityiskysymyksiä yleisöosallisuuteen liittyy sekä miten riskit kartoitetaan ja niiltä suojaudutaan? Tarkastelen lisäksi prosessia miten yleisöosallisuus voidaan omaksua osaksi yrityksen toimintaa.

Opinnäytetyö käsittelee *crowdsourcing*-toimintaa yleisesti suomalaisen yritysjohton näkökulmasta kirjoituspöytätyönä. Aineisto tutkimukseen on kerätty alan kirjallisuudesta sekä haastattelemalla asiantuntijoita.

2.1 Opinnäytetyön eteneminen ja rakenne

Opinnäytetyö alkaa johdannolla, minkä jälkeen esitellään opinnäytetyön lähtökohdat, merkittävät käsitteet ja opinnäytetyön rakenne. Kolmannessa luvussa tarkastellaan yleisesti yritystoiminnan tulevaisuuden haasteita. Lisäksi käsittelen luvussa yrityksen varautumista haasteisiin ennakolta sekä tarvittavia riskienhallinnallisia toimenpiteitä haasteisiin liittyen. Toisen luvun ja kolmannen luvun tarkoituksena on antaa lukijalle käsitys yrityksen johdon toimintaympäristöstä ja syistä hyödyntää *crowdsourcing*-toimintatapaa yritystoiminnassa.

Neljännessä luvussa tarkastelen yleisöosallisuutta, sen erilaisia toimintamuotoja ja -tapoja. Lisäksi tarkastelen asiakassuhteen muuntumista, miten asiakas liitetään yleisöosallisuuteen ja millä erityisvaatimuksilla yleisöosallisuustoiminta sopii yritystoimintaan.

Viidennessä luvussa syvennytään yleisöosallisuustoiminnan sovittamiseen yrityksen toimintaympäristöön; miten sitä toteutetaan yrityksessä, kuinka yritys tavoittaa yhteisön ja luo edellytykset työskentelylle yhteisössä. Tarkastelen lisäksi ajankohtaisia yleisöosallisuuteen liittyviä asioita ja näkymiä lähitulevaisuudessa.

Viimeisessä luvussa ovat yhteenveto tuloksista ja loppusanat. Tätä seuraa lähdeluettelo liitteineen.

2.2 Opinnäytetyön rajaus

Opinnäytetyöstä rajataan pois yleisöosallisuuteen liittyvät tietotekniset ohjelmistot ja ratkaisut. Olen pyrkinyt käsittelemään yleisöosallisuuden eri toimintamuotoja tasapuolisesti.

2.3 Keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeisin käsite on yleisöosallisuus, *crowdsourcing*. Yleisöosallisuudessa ulkoistetaan toimintoja joukon suoritettavaksi, ja lähtökohtaisesti yleisöosallisuus jakautuu päämuotoihin:

- 1) markkinapaikka ongelmille ja ratkaisuille
- 2) toistuvaistyön tarjonta
- 3) joukkohankkeet

(Hintikka 2008, 7).

Tässä luvussa selvitetään keskeisiä käsitteitä, jotka liittyvät oman näkemykseni mukaan oleellisesti yleisöosallisuuteen. Esittelen yritystoiminnan tulevaisuuden haasteisiin liittyviä elementtejä, kuten yhteisöllinen verkostoituminen, virtuaalityö, riskienhallinta sekä ulkoistaminen. Näiden elementtien myötä yritystoimintaan syntyy aiheetonta pääomaa.

2.3.1 Yhteisöllinen verkostoituminen

Ihmisten tärkeimpiä motiiveja verkostoitua yhteisöksi ovat elossapysyminen, sosiaalinen yhteisö ja viihde. Yhteisö merkitsee yhteenkuulumista, yhteisiä tavoitteita ja niiden toteuttamista, arvostusta sekä me -henkeä. (Himanen 2000, 54–55.) Tietoverkoissa toimivat yhteisöt painottuvat toiminnan merkitykseen sekä yksilön oman iden-

titeetin tuottamiseen. Yksilö vahvistaa yhteisössä omaa käsitystään siitä, kuka ja millainen hän on. Yhteisöllisiin verkostoihin hakeudutaan yleensä toteuttamaan sellaisia tavoitteita, joita yksin on mahdotonta edistää. Yhteisön voidaan sanoa olevan kiinteä, kun sen jäsenillä on keskenään paljon vastavuoroisia myönteisiä suhteita. (Jalava & Matilainen 2010, 67–68.)

Yleisöosallisuudessa yhteisöllisten verkostojen rooli on merkittävä, sillä toimiva yhteisö pystyy luomaan sekä yhteisölle itselleen että yritystoiminnalle edellytykset saavuttaa tavoitteensa. Yleisöosallisuus on Internetissä toimiva avoin, kenen tahansa osallistuttavissa oleva toimintojen ulkoistamissuoritus, joka hyödyntää ihmisjoukon kollektiivista toteuttamiskykyä. Yhteisöllisyys edellyttää yrityksen toiminnalta kuitenkin läpinäkyvää osallisuutta, jotta se mielletään osaksi yhteisöä (Soininen, Waseenius & Leponiemi 2010, 28).

Yhteisöllisessä verkostossa joukko on kyvykkäämpi kuin sen yksittäisten jäsenten yhteenlaskettu tieto, taito ja tahto. Kun joukossa mahdollistetaan jokaiselle tilaisuus vaikuttaa itseään koskeviin asioihin, se synnyttää yksilössä sisäisen motivaation ja tempaa henkilön mukaansa. (Valpola, Kvist, Heimonen, Niutanen, Lillkäll, Masalin & Kalin 2010, 90.)

2.3.2 Virtuaalityö

Virtuaalityössä joukko ihmisiä toimii yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi toisistaan erillään, pääosin tai yksistään tieto- ja viestintäteknologian avulla (Heinonen 2008, 77). Virtuaalityössä voi esiintyä liikkuvaa työtä, hajautettua työtä, etätyötä sekä itsetyöllistettyä työtä (Humala 2007, 8).

Globaalilla tasolla virtuaalityöskentelyn avaintekijöinä ovat tiedon jakaminen, toiminta- ja työskentelytavat sekä monikulttuurisuus siihen liittyvine tekijöineen. Tärkeää virtuaalityöskentelyssä ovat tiimiin sitoutuminen, luottamus ja yhteisöllisyyden kokeminen. (Heinonen 2008, 78.) Yleisöosallisuus onkin pitkälti virtuaalityöksi mielletävää globaalia työtä, jossa joukko ihmisiä pyrkii saavuttamaan tavoitteitaan verkostoitumalla yhteisöksi tieto- ja viestintäteknologian avulla.

Virtuaalityöskentelyssä organisaatiomuotojen ja johtamisen periaatteet muuttuvat. Johtajuutta koetellaan myös hajautuneemman verkoston ja sähköisten kommunikaatiovälineiden käytön lisääntyessä. Virtuaalityöskentelyssä aineeton talous ja virtuaalisuus kytkeytyvät toisiinsa, mikä pakottaa miettimään johtajuutta uudesta lähestymistavasta. Johtajuutta tarvitaan aktiiviseen vaikuttamiseen päämäärien ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Humala 2007, 13–14.)

Hajautettu työskentely sekä uudenlaiset johtamisen haasteet voivat mielestäni olla suurikin riski yritystoiminnalle. Johtamiselta edellytetään virtuaalityöskentelyssä monipuolisia kykyjä innostaa, motivoida ja sitouttaa osallistujia, koordinoita työtä ja kommunikoida osallistujien kanssa. Virtuaalityöskentelyssä voi olla harvemmin mahdollisuus kasvotusten kommunikointiin, vaan useammin kommunikointi suoritetaan sähköisten työkalujen välityksellä.

2.3.3 Riskienhallinta

Riskin katsotaan olevan tapahtuman toteutumismahdollisuus, jonka vaikutus voi olla negatiivinen tai positiivinen yritykselle. Riskin suuruus riippuu tapahtuman seurausten ja todennäköisyyden yhdistelmästä. (Kupi, Ilomäki, Talja, Sillanpää & Lönnqvist 2008, 7.)

Pohtimalla ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia sekä sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia, voidaan ennakoita tulevia riskejä ja löytää mahdollisia optioita. Optioissa omat vahvuudet sekä markkinoiden ja yhteistyökumppanien mahdollisuudet voivat yhdistyä yhteiseksi menestykseksi. (Stenberg 2006, 54.)

Liiketoimintaan kuuluvat aina riskit ja riskien ottaminen. Kaikkien riskien poistaminen, vähentäminen ja välttäminen ei ole mahdollista, jos liiketoimintaa toteutetaan. Riskienhallinnalla voidaan yritysjohdolle antaa tietoa päätöksentekoa varten. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki. 2010, 12.)

Ilmiönä yleisöosallisuus asettaa näkemykseni mukaan yrityksen toiminnan uusien haasteiden eteen. Yrityksen valmiudet ottaa haltuun suunnitelmallisesti ja ennakoitujen erilaisia tilanteita sekä yritystoiminnan johtamisen merkitys riskien keskellä korostuvat.

2.3.4 Ulkoistaminen

Perinteisesti ulkoistaminen on nähty yritysosaapuolien väliseksi sopimukseksi, jolla siirretään toimintojen toteutusta toiselle (Kiiha 2002, 2). Ulkoistamista voidaan pitää myös riskinhallintakeinona, jossa yritys kykenee vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja kilpailutilanteen muutoksiin sekä hallitsemaan omia kustannuksiaan siirtämällä riskivastuuta yrityksen ulkopuolelle yhteistyöverkoston (Möller, Rajala & Svahn 2009, 108). Siirtämällä riskivastuuta ulos yrityksestä, yritykselle tarjoutuu samalla mahdollisuus tunnistaa uusia asiakkuuksia ja tavoitella sekä muodostaa uusia asiakassuhteita (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 88).

Ulkoistamispäätöksellä yritys hakee lisäarvoa toimintoihinsa tekemällä yhteistyötä ulkoisten toimijoiden kanssa. Se, millä operatiivisen toiminnan alueella yhteistyötä tehdään ja kuinka syväälle yhteistyö ulottuu, määrittelee riippumattomuuden ja sitoutumisen ulkoistustahoon. (Aaltonen & Wilenius 2002, 29.)

Ulkoistaminen on oleellinen osa yleisöosallisuutta. Ulkoistamalla yritys voi luoda uusia toimintamahdollisuuksia yrityksen omien toimintojen lisäksi sekä siirtää toteuttamisriskejä verkostolle.

2.3.5 Aineeton pääoma

Verkostoitumalla ja ulkoistamalla toimintojaan yritys luo aineetonta pääomaa. Aineettomat resurssit ovat kaikkea yrityksen ei-rahamääräistä ja ei-fyysistä voimavaraa riippumatta siitä, ovatko ne yrityksen omistuksessa tai määräysvallassa. Aineettomaksi pääomaksi katsotaan inhimillistä pääomaa, rakennepääomaa ja suhdepääomaa. (Roos, Fernström, Pionius & Rastas 2006, 13.)

Taulukko 1. Aineettoman pääoman osa-alueet (Kupi ym. 2008, 17.)

INHIMILLINEN PÄÄOMA	SUHDEPÄÄOMA	RAKENNEPÄÄOMA
- osaaminen	- asiakassuhteet	- arvot ja kulttuuri
- luontainen kyvykkyys	- sidosryhmäsuhteet	- työilmapiiri
- asenne	- maine	- prosessit ja järjestelmät
- tietämys	- brändit	- dokumentoitu tieto
- koulutus	- yhteistyösopimukset	- immateriaalioikeudet

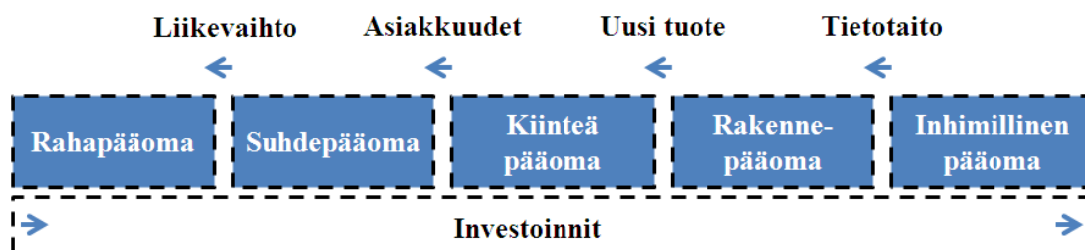
Aineettomassa pääomassa inhimillinen pääoma edustaa yrityksen henkilöstön ja johdon henkilökohtaisia piirteitä, joita yritys ei voi hallita. Suhdepääoma on yrityksen osittain omistamaa pääomaa, sillä yleensä asiat voivat henkilöityä tekijöihinsä. Esimerkiksi henkilön siirtyminen työpaikalta toiseen voi viedä pääoman yritykseltä mennessään. Rakennepääoma kuvaa yrityksen omistamia asioita, joihin yritysjohto sekä henkilöstö voivat vaikuttaa.

Yleisöosallisuudessa aineeton pääoma on tärkeä käsite, sillä sen myötä yleisöosallisuustoiminta voidaan mielestäni erottaa muista vastaavista toiminnoista, kuten itsepalvelutoiminnasta. Molemmissa toiminnoissa toteutus on ulkoistettu asiakkaalle, mutta yleisöosallisuudessa toteuttamisen myötä syntyy lisäksi aineetonta pääomaa.

Epämääräisyydestään huolimatta aineeton pääoma on konkretisoitavissa, kun se liitetään osaksi palvelutuotantoprosessia. Palvelutuotantoprosessin alkupään aineettomasta pääomasta syntyy lopputuloksena sekä aineettomia että aineellisia tuotoksia. Tätä prosessia kutsutaan resurssien transformaatioksi. (Lönnqvist, Jääskeläinen, Kujansuu, Käpylä, Laihonen, Sillanpää & Vuolle 2010, 100.) Toisin kuin aineellinen pääoma, aineeton pääoma ei kulu tai menetä arvoaan käytettäessä (Roos ym. 2006, 14).

Yleisöosallisuudella voidaan edistää yhteisöllisen verkoston kautta aineettoman pääoman syntymistä ja sen muuntamista kiinteäksi pääomaksi ja rahapääomaksi. Yritys

voi omalla suhtautumisellaan ja myötävaikutuksellaan edistää transformaatioketjun toteutumista (Kuva 1).



Kuva 1. Aineettoman pääoman transformaatio (IC Partners Oy 2004, 15)

3 YRITYSTOIMINNAN UUDET HAASTEET

Luvussa 3 käsitellään yritystoiminnan tulevia kilpailukykyyn vaikuttavia haasteita, miten yritys voi ennakoida ja varautua haasteisiin, minkälaisia riskienhallintatoimenpiteitä yritykseltä vaaditaan ja kuinka riskienhallintatoimenpiteitä toteutetaan.

Yrityksen toimintatapojen kohdatessa uusia haasteita, se antaa yritykselle mahdollisuuden pohtia yritystoiminnan uudistamista yleisöosallisuuden näkökulmasta. Yleisöosallisuus on usein uusien yritystoiminnan haasteiden syy ja sen seuraus.

3.1 Uhat ja muuttunut kilpailutilanne

Tuotannon siirtyessä alemman kustannustason maihin, ovat monet yritykset joutuneet vaikeuksiin kilpailukykyisenä pysymisessä. Alemmat tuotantokustannukset sekä tuotteiden elinkaaren lyhentyminen edesauttavat uusien tuotteiden markkinoille tulemistä, ja ne ovat saavuttaneetkin yhä suurempia markkinaosuuksia. Kilpailutilannetta tiukentavat entisestään asiakkaiden kasvaneet vaatimukset saada omanlaisiaan tuotteita ja palveluja räätälöitynä. Yrityksen kilpailukykyä uhkaa lisäksi tietämyksen ja informaation määrän kasvu pitkälti Internetin ja muiden teknologioiden siivittä-

mänä, mikä puolestaan on lyhentänyt oleellisesti tuotteiden elinkaarta. (Chesbrough 2011, 1; Möller ym. 2009, 17.)

Internetiä on pidettävä merkittävänä yrityksen kilpailukykyisyyttä haastavana tekijänä, sillä Suomessa Internetiä käytetään runsaasti. Keväällä vuonna 2011 TNS Gallup Oy:n toteuttama tutkimus esittää 15–79 vuotiaista 86 %:n käyttävän Internetiä päivittäin (TNS Gallup NetTrack 2011). Vuonna 2010 sosiaalisen median palveluihin oli rekisteröitynyt 16–64 vuotiaista lähes joka toinen (Tilastokeskus 2010).

Internetin myötä asiakkaat ovat tulleet vaativimmiksi ostamiensa tuotteiden osalta. Asiakkaat osaavat vaatia enenevässä määrin entistä toimivampaa kokonaisuutta niin tuotteen, palveluiden kuin hinnan osalta. Verkostoituvat yhteisöt auttavat asiakkaita vertailemaan, keskustelemaan ja jopa suosimaan tuotteita ennen varsinaista ostopäätöstä. Yritysten on tultava entistä vahvemmin esille Internetissä ja yhteisöllisissä medioissa, sillä asiakkaat ovat jo siellä.

Markkinoinnin malli on muuttumassa Internetin myötä 4P:stä CREF -malliin, jossa yrityksen edellytetään olevan kaksisuuntaisessa vuorovaikutussuhteessa asiakkaan kanssa. CREF -mallissa hinnoittelun merkitys on laskemassa, mutta hinnoittelun läpinäkyvyyttä ja ilmaisuutta korostetaan. Lisäksi asiakkaat yhä harvemmin tyytyvät pelkästään tylsään tuotteeseen, vaan he haluavat elämyksen tunnetta sen kanssa. Perinteinen tuotemarkkinointi saa rinnalleen löydettävyyden käsitteen, joka korostaa tuotteen tai palvelun löytymistä oikeista paikoista oikeaan aikaan. (Salmenkivi & Nyman 2007, 22–24.)

Taloudellinen kehitys on siirtymässä koko ajan yhä aineettomampaan suuntaan, jolloin yritykset saavuttavat entistä konkreettisimpia tuloksia yhä epäkonkreettisemmilla resursseilla (Ståhle & Wilenius 2006, 21). Tästä syystä aineettomat pääomat on mielestäni tärkeää nähdä osana yrityksen toimintaa ja tuloksenteekokykyä. Aineettoman pääoman muuntaminen transformaatiolla aineellisiksi ja aineettomiksi tuotoksiksi avaa yritykselle globaalit markkinat, joiden hyödyntäminen tulee vaatimaan yritykseltä päätöksiä kansainvälistymisen ja kasvun edistämisen suhteen.

3.2 Ennakoiva, kilpailukykyinen organisaatio

Kestävän kilpailukykyyn taatakseen yritykseltä edellytetään kykyä uudistua. Tämä edellyttää yritykseltä sekä proaktiivisuutta että kykyä luoda ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia, joita avautuvat markkinat tarjoavat. Vanhat hyväksi todetut keinot kilpailulla haastetaan nykyään yhä useammin ja kilpailukykyyn kohdistuviin haasteisiin on hyvä varautua ennakolta ennen kuin ne konkretisoituvat.

Menestyksekkäs toiminta verkostoyhteiskunnassa edellyttää yritykseltä kykyjä, joita teollisuusyhteiskunnan aikakaudella ei ole tarvittu. Tästä eteenpäin tulevaisuuden kilpailukykyä määrittävät kasvavassa määrin aineettoman pääoman lajit, jotka koostuvat organisaation resursseista kuten johtamistaidosta, tiedon prosessoinnista ja luovuuden innostamisesta. Yrityksellä tulee olla käytössään menetelmät, joilla se voi arvioida ja ennakoita markkinoilla tapahtuvat muutokset pitkällä aikavälillä sekä kehittää yritystä muutosten johtamisella. Yrityksen on myös kyettävä näkemään itsensä aktiivisena tulevaisuuden tekijänä. Nämä onnistuvat parhaiten, kun yrityksellä on olemassa selkeä näkemys ja visio siitä, minkälainen yritys tulevaisuudessa on. (Aaltonen & Wilenius. 2002, 78; Kärkkäinen 2005, 30.)

Yritys voi edistää kasvua synnyttämällä kilpailuetua luovasta tietopääomasta, joka perustuu tietoon, organisoitumiseen ja energiaan. Tietopääomalla yritys kykenee jaloistamaan tietoa tulevaisuudesta ja löytämään siitä hyvissä ajoin uusia mahdollisuuksia sekä ennakoimaan tulevaa. (Stähle & Wilenius 2006, 16). Tietopääoma on yksi organisaation menestystekijöistä, joka edellyttää abstraktisuuden vuoksi erilaista johtamista. Tietoon pohjautuva johtaminen jakautuu tiedon tehokkaaseen johtamiseen tietojärjestelmillä sekä prosesseihin kollaboraation menetelmin. (Virtainlahti 2009, 70.)

Tietojärjestelmien avulla ihmiset voivat verkostoitua uudella tavalla teknologisesti, ammatillisesti ja sosiaalisesti, mikä luo uudenlaisia mahdollisuuksia tietopääoman esiintuloon. Globaalit verkostot edistävät osaamisen ja sosiaalisen pääoman siirtymistä. Verkostoyhteiskunnassa organisaatioiden hajauttamista pidetään globalisaation haasteen vastauksena. Hajauttaminen johtaa ihmisten sijoittumiseen fyysisesti eri puolille maata tai maailmaa. (Humala 2007, 5–7.)

Työn tekeminen ei ole rajoitettu kiinteään toimipisteeseen vaan esimerkiksi palvelu-aloilla työn tekemistä verkossa virtuaalisesti on lisätty. Virtuaalityö ei sido käyttäjää aikaan ja paikkaan vaan käyttäjällä on vapaus toimeksiannon rajoissa toteuttaa työtään. Virtuaalityö on lisännyt työn toteuttamisen mahdollisuuksia, sillä asiantunte-
musta voidaan hankkia yrityksen ulkopuolelta hetkellisiin yritystarpeisiin. Aloilla, joissa on aiemmin vaadittu syväosaamista, on saattanut olla vaikeuksia löytää sopi-
vaa osaajaa paikallisesti. Nyt globaalien verkostojen avulla osaajia voi löytyä tehtä-
vään useampiakin.

3.3 Kilpailukykyyn liittyvä riskienhallinta

Vaikka liiketoiminnan kilpailukykyyn uusiin haasteisiin varauduttaisiin ennakoivasti, voivat ne synnyttää liiketoiminnallisen riskin, joka koskee jopa innovatiivisimpia ja menestyneimpiä yrityksiä. Jatkuva innovoinnin ja uudistumisen oravanpyörä muo-
dostaa yrityksille taakan, josta heillä ei ole varaa jättäytyä tai edessä voi olla jopa yri-
tystoiminnan lopettaminen. (Chesbrough 2011, 1–2.)

Itse pidän tärkeänä yrityksen kykyä varautua riskienhallinnallisin keinoin kilpailuky-
kyyn uusiin haasteisiin. Mielestäni yrityksen merkittävin strateginen päätös on se, mi-
tä asioita valmistetaan ja mitkä asiat hankitaan yrityksen ulkopuolelta ulkoistettuna
tai ostopalveluna. Liiketoiminnan uudet haasteet alleviivaavat samalla sen, että yritys
yksin ei saavuta jatkuvalla perässä juoksemisella kestävästä kilpailukykyä, vaan sen on
jaettava riskiä.

Tietointensiivisillä aloilla verkostoituminen on yksi tärkeimmistä keinoista jakaa ris-
kiä. Tiedon luominen on luonteeltaan epävarmaa ja riskialtista. Tulosta ei voi kos-
kaan ennakoida erityisesti silloin, kun kehitetään uutta. Tuotekehitys merkitsee miltei
aina suuria upotettuja kustannuksia, joita ei voi kompensoida, mikäli uusi tuote osoit-
tautuu kannattamattomaksi. (Stähle & Wilenius 2006, 86–88; Möller ym. 2009, 108.)
On arvioitu, että noin 70 % tuotekehityksen kustannuksista kohdistuu konseptin
suunnitteluvaiheen toteutukseen. Tällöin tuotekehityksen alkupää vaikuttaa oleelli-
sesti tuotteen kokonaiskustannuksiin ja sitä kautta muodostuviin yritysriskeihin (Api-

lo, Kulmala, Kärkkäinen, Lampela, Mikkola, Nevalainen, Papinniemi, Ruohomäki & Valjakka 2008, 55).

3.4 Ulkoistaminen verkostolle

Verkostoitumalla ei pelkästään jaeta riskiä vaan toimijat hakevat lisäksi lisäarvoa toimintoihin tekemällä yhteistyötä ulkoisten toimijoiden kanssa. Valintoja tehdään sen suhteen, millä operatiivisen toiminnan alueella yhteistyötä tehdään ja kuinka syvälle yhteistyö ulottuu. Viime kädessä valitaan riippumattomuuden ja sitoutumisen välillä. (Aaltonen & Wilenius 2002, 29.)

Yhteistyöverkostoissa ja hankkeissa, joissa työskennellään yli organisaatorajojen, avoin ja jaettu yhteisöllinen työskentely on tarpeen. Jaettu yhteinen työskentely tekee toiminnasta läpinäkyvämpää ja tieto leviää verkostojen välityksellä luoden uusia yhteistyömahdollisuuksia. (Toikkanen & Oksanen 2011, 101–102.)

Avoin innovointi ja yhteistyö muun muassa kilpailijan kanssa avaavat pääsyn kehitystyöhön, mutta samalla se edesauttaa ekosysteemin kehittymistä ja leviämistä. Näin varmistetaan ekosysteemin elinvoimaisuus sekä pidennetään sen elinkaarta. (Apilo ym. 2008, 12.)

Avoimessa innovaatioissa ja yhteistyössä työ saatetaan äärimmillään avoimeen jakoon ja mahdollistetaan täten suurien osallistujamäärien osallistuminen yhteisöllisessä verkostossa virtuaalityönä. Pitämällä innovaatio yrityksellä itsellään estetään innovaatioiden leviäminen ja samalla kasvatetaan riskiä tuotekehityksen epäonnistumiseen.

Virtuaalityössä informaatio- ja kommunikaatioteknologiat tarjoavat toiminnallisen alustan koordinoita monimutkaisen yhteisöllisen verkoston tehtäviä ja päätöksentekoa. Teknologioiden avulla verkostomaisen toiminnan luontaiset hyveet, joustavuus sekä sopeutumiskyky pääsevät oikeuksiinsa ja yhdistyvät tietoteknologian tukemana koordinoituna päätöksentekona ja hajautettuna toteutuksena. Verkostomaiset ominai-

suudet ovatkin ylivoimaisia keskitettyyn ja hierarkiseen organisaatioon nähden, mistä syystä verkostoituminen lisääntyy voimakkaasti. (Aaltonen & Wilenius 2002, 28.)

Tehtävien hallinta ja päätöksenteko edellyttävät yritykseltä päämäärätietoa, selkeää tilannetietoa sekä näkemystä ja tietoa resursseista mikä on tilanne nyt ja miten sitä käytetään. Näistä syntyy näkemystietoa, jota tarvitaan hyvän päätöksenteon pohjaksi. (Aaltonen & Wilenius 2002, 80.)

3.5 Ulkoistamispäätöksen vaikutukset organisaatioon

Kun organisaatio tekee ulkoistamispäätöksen ja lähtee verkostomaiseen toimintaan, yrityksen tulee olla selvillä sen ydin- ja tukitoiminnoistaan. Tyypillisiä asioita, joita ei tule ulkoistaa, ovat ainutlaatuinen, kilpailukyvyn pohjana toimiva osaaminen, erinomainen toimialatuntemus ja liiketoiminnan asiantuntijaverkostot. Myös aineeton pääoma, kuten brändit, tuotereseptit ja patentit ovat asioita, joita ei tule ulkoistaa. (Kiiskinen ym. 2002, 23).

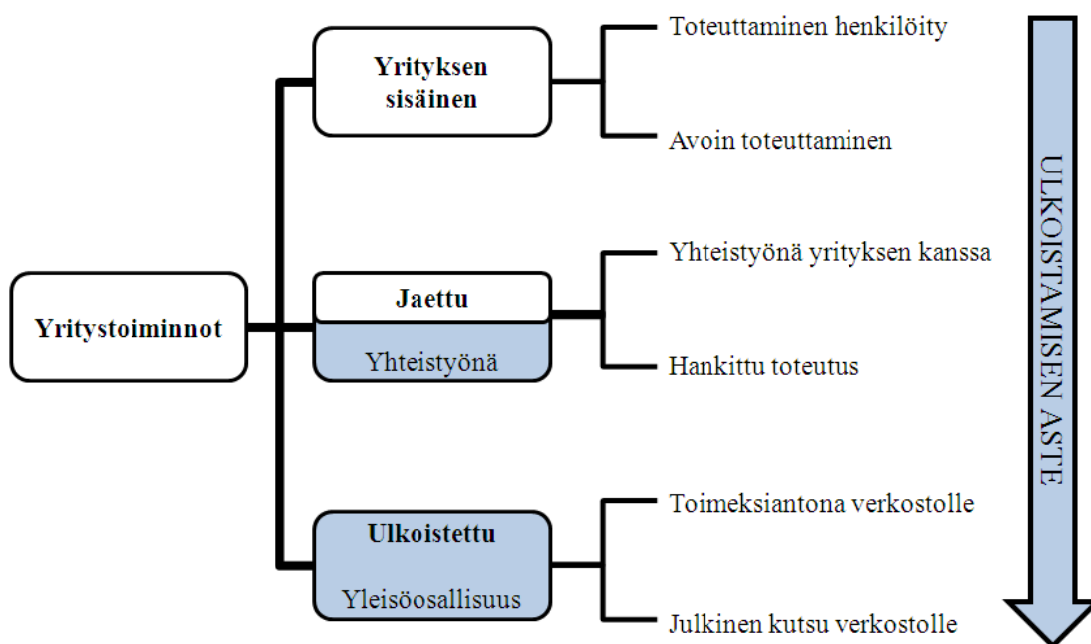
Ulkoistamispäätöksellä pyritään yritysstrategian näkökulmasta siirtämään riskit sinne, missä niitä voidaan ennakoida, ehkäistä ja hallita tehokkaasti. Riskeihin kuuluvat fyysiset, oikeudelliset tai taloudelliset riskit. Lisäksi ulkoistamispäätöksellä saavutetaan ketteryyttä ja voidaan keventää sitoutumista toimitiloihin, henkilöstöön, omaisuuteen tai käytettyihin ratkaisuihin. (Kiiskinen ym. 2002, 83).

Aineettomien pääomien tunnistaminen ja luokittelu ovat tärkeitä hyvälle päätöksenteolle. Kun tunnetaan aineettomat resurssit, voidaan valittua strategiaa tarkastella resurssien riittävyyden kannalta. Lisäksi voidaan miettiä, mihin toimenpiteisiin tulee ryhtyä resurssien hankkimiseksi, vahvistamiseksi tai tehostamiseksi. (Roos ym. 2006, 44.)

Kun yrityksessä siirrytään yhä enemmän ulkoistettuun verkostomaiseen yhteistyöhön, korostuu yrityksen henkilöstön kyky toimia toisten kanssa. Yhteistyön myötä liiketoimintaosaamisen yhdeksi menestystekijäksi katsotaan sosiaalinen pääoma ja verkostoituminen. (Parviainen 2006, 9.) Ulkoistamisella yritys saa käyttöönsä uu-

denlaista osaamista. Osaaminen aineettomana resurssina ei ole konkreettista ja sitä on vaikea hahmottaa. Yrityksen strategialähtöisessä johtamisessa on aiemmin ajateltu vain yksittäisten ihmisen kouluttamista ja muodollista pätevyyttä. Harvempi yritys on määritellyt, mitä osaaminen ja osaamispääoma tarkoittavat - mitä pitäisi johtaa. (Ojala 2008, 37.)

Näkemykseni mukaan (Kuva 2) toimintojen ulkoistamisessa yrityksen omien valintojen vaikutus päätöksiin on suurin talon sisäisessä työssä ja vähäisin yleisöosallisuudelle ulkoistettuna. Ulkoistamisen asteen ollessa saa suurin yritys käyttöönsä enemmän uudenlaista osaamista, mutta vaikutusmahdollisuudet lopputulemaan ovat vähäisimmät. Tämä asettaa johtamisen myös uudenlaisiin haasteisiin osaamisen suhteen.



Kuva 2. Toimintojen ulkoistaminen yritykseltä yleisöosallisuudelle

4 YLEISÖOSALLISUUS, SEN MUODOT JA VAIKUTUS YRITYKSEN TOIMINTAAN

Luvussa 4 tarkastelen yleisöosallisuutta, asiakasvaatimusten muuttumista passiivisesta aktiiviseksi, kuinka asiakkaita ja yleisöosallisuutta sovelletaan yritystoimintaan sekä mitä erityisvaatimuksia liittyy yleisöosallisuuteen.

4.1 Aktivoituvat asiakkaat

Internetin yleistyminen, yhteisöllinen verkostoituminen sekä yritystoiminnan uudet haasteet ja haasteisiin vastaaminen ohjaavat mielestäni yritystä kuuntelemaan ja toimimaan entistä tiiviimmin yhteistyössä asiakkaan kanssa. Asiakkaalle hinta ei ole enää se tärkein hankintaperuste vaan rinnalle on tullut tarve saada yksilöllisiä ratkaisuja asiakastarpeesta lähtien.

Asiakkaiden vaatimukset henkilökohtaisille, räätälöidyille ratkaisuille ovat lisänneet paineita yritystoiminnan muuttumiseen. Asiakkailla, jotka haluavat räätälöityjä ratkaisuja ja ovat valmiita maksamaan niistä, on usein vaikeuksia löytää toimittajaa joka toteuttaisi ratkaisut täsmälleen asiakastarpeiden mukaisesti. (Von Hippel 2005, 45.)

Yrityksen on kyettävä tunnistamaan, mitkä trendit ja muutokset vaikuttavat nykyisten ja tulevien asiakkaiden kulutus-, osto- ja mediakäyttäytymiseen. Tämä edellyttää tiivistä yhteistyötä joko loppuasiakkaiden tai näitä palvelevien yritysten kanssa. Ilman riittävää asiakasrajapintaa yrityksellä ei ole mahdollisuutta ymmärtää syvällisesti asiakkaiden tarpeita ja käytöstä. (Möller ym. 2009, 19.) Vaikka tiedonrakentaminen yhteisössä voi olla toisinaan vaativampi ponnistus tiedollisesti, sosiaalisesti ja emotionaalisesti kuin yksin toimittaessa, on kollektiivinen tiedon muodostus tuloksekkainta silloin, kun tiedonmuodostus on ongelmakeskeistä ja sille on olemassa yhteinen päämäärä ja tavoite (Parviainen 2006, 165).

Asiakastarpeiden tunnistaminen yrityksen sisältä ei saisi olla pelkästään asiantuntijanjäkemysten varassa. Asiantuntijanjäkemysten voima ei enää yksin riitä päättämään,

mitkä ratkaisut ovat asiakkaille oikeita, vaan ratkaisujen on tultava yrityksen ulkopuolelta. Syynä tähän on se, että asiantuntijoiden tekemät päätökset ovat harvoin tarkkoja tai johdonmukaisia, kun taas ryhmälle ulkoistettu ongelmaratkaisu laajentaa ratkaisumallien vaihtoehtojen määrää sekä tuo uusia, monipuolisia näkemyksiä. (Surowiecki 2007, 51.)

Yrityksen ulkoapäin tulevat ratkaisut muuttavat asiakkaan roolia passiivisesta kuluttajasta aktiiviseen tuottaja-kuluttajarooliin ja yrityksen roolia suljetusta avoimeen. Tuottaja-kuluttajat sekä tuottavat että kuluttavat aktiivisesti ja osallistuvat jatkuvasti tuotteiden ja palveluiden suunnitteluun. Aiemmin yritykset eivät ole välttämättä halunneet hyödyntää kuluttajien innovaatioita, mikäli ne eivät ole istuneet yrityksen prosesseisihin tai liiketoimintamalleihin. Nytemmin asiakkaat haluavat osallistua luomalla eivätkä pelkästään kuluttamalla tuotteita ja palveluja. Heille tärkeää on muunnella tuotteita sekä palveluja eivätkä staattiset ratkaisut heitä kiinnosta. (Tapscott 2010, 227.)

On myös huomattu, että ostaessaan tuotteen valmistajalta asiakkaat odottavat tuotteen sisältävän tuotteeseen liittyviä muita palveluja ja näiden toimivan moitteetta sekä luotettavasti suoraan "laatikosta". Jos taas asiakas osallistuu tuotteensa valmistukseen itse, palveluita ei edellytetä kuuluvan tuotteeseen tai ne ollaan valmiita ottamaan vastaan vähemmän valmiimpina sekä huokeampina. (Von Hippel 2005, 49.)

Asiakkaat, jotka ovat halukkaita suunnittelemaan tuotteensa itse, haluavat tehdä suunnittelutyön tehokkaasti. Valmistajat voivatkin houkutella asiakkaita valmistamilaan suunniteltutyökaluilla helpottaakseen asiakkaan tuotekehitystyötä. (Von Hippel 2005, 128.) Hyvänä esimerkkinä on Lego, joka tarjoaa asiakkailleen LEGO Digital Designer-ohjelmaa lelujen suunnitteluun. Asiakkailta on mahdollisuus ostaa Legopalikoista suunnittelemansa tuotteet suoraan valmistajalta. Tällöin asiakas saa haluamansa tuotteen juuri sellaisena kuin hän sen suunnitteli. Legon tuotekehityskulut ovat tämän uudistuksen myötä laskeneet oleellisesti, ja samaan aikaan asiakastytyväisyys on kasvanut merkittävästi. (Lego DesignByMe www-sivut 2011.)

Asiakkaiden ottaminen mukaan suunnittelemaan tuotteensa itse on mielestäni tärkeää, sillä tuotteen kokonaiskustannuksista tuotekehityksen osuus vaikuttaa oleellisesti kokonaiskustannuksiin. Erilaisista itse suunnitelluista tuotteista kuten t-paidoista on syntynyt yleisöosallisuutta yritystoiminnassaan toteutettavalle yritykselle menestystekijöitä. Asiakkaiden suunnittelemat tuotokset ohjaavat yritystä myös toteuttamaan asiakkaiden ratkaisuja tarkemmin, sillä toteutukset pohjautuvat siihen, mitä asiakkaat ovat itse edellyttäneet tuotokselta.

4.2 Yritys - ovet auki yhteisöllisyyteen

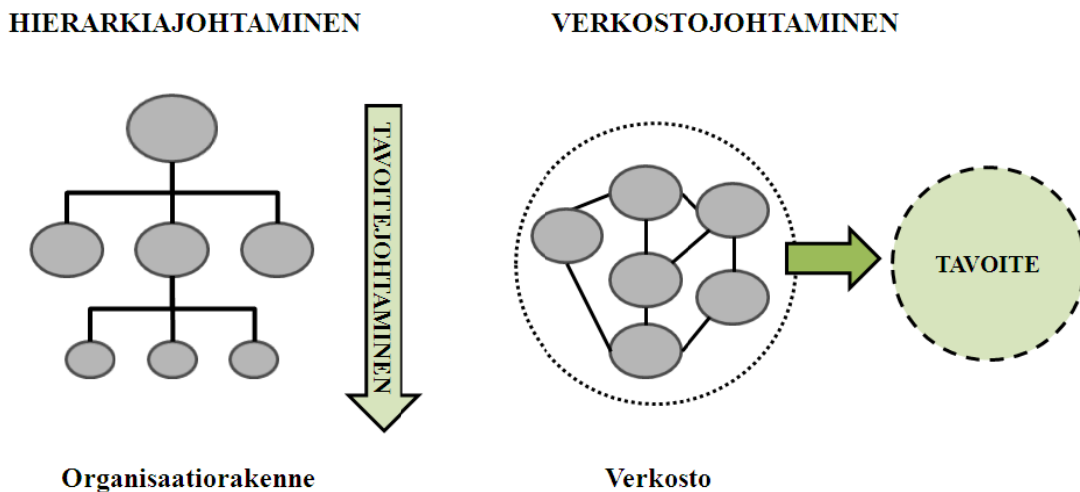
Kun asiakkaat saadaan työskentelemään yhteisen tavoitteen parissa, voidaan tästä muodostuvaa yhteisöä kutsua yhteisölliseksi verkostoksi. Yritykselle on edullisempaa ulkoistaa työ tehtäväksi verkostolle kuin säilyttää työn teko yrityksellä itsellään. Työ on tuottavampaa siirtää hajautetulle verkostolle, sillä näin voidaan sitouttaa ihmisiä työhön sekä edistää heidän työsuorituksiaan. Työnjohto voi luottaa siihen, että verkosto keksii itsenäisesti uusia ja tehokkaampia keinoja suoriutua tehtävistä kuin johdon määräysten alla. Hajauttamisella voidaan myös vähentää työhön liittyvää valvomisen tarvetta (Surowiecki 2007, 204–205.)

Ulkoistamisessa sähköiset työvälineet ovat mielestäni tehokkain keino yhteisölliseen työskentelyyn. Sähköisillä työvälineillä yhteisön on mahdollista jakaa ja luoda uutta tietoa muun muassa sosiaalisen median keinoin. Itse kehottaisin yrityksiä kehittämään omia sähköisiä työvälineitä asiakkaidensa käyttöön. Yhtenevät sähköiset työvälineet luovat yhteneväisyyttä ja brändiä yrityksen tuotoksia kohtaan.

Ulkoistamispäätöksellä yritys hankkii yhteisöltä uudenlaista aineetonta pääomaa, jota se voi hyödyntää osana yritystoimintaansa. Vaikka ylhäältä alaspäin tehty johtaminen voi tuottaa parempaa työn laatua, hajautettu työ alhaalta ylöspäin tuottaa ymmärrystä ongelmista, jotka liittyvät yritysten strategiaan ja taktiikkaan. (Surowiecki 2007, 208.)

Mielestäni ero perinteisen johtamisen ja verkostojohdamisen välillä syntyy toimintaketjun erilaisuudesta sekä tavoitteen asettamistavasta (Kuva 3). Verkostotyöskente-

lyssä, jonka toimintoja ei voida sijoittaa hierarkiamaisesti järjestykseen on vaikeampi sanoa selkeästi kuka johtaa verkostoa. Verkostossa johtamista onkin selkeämpi jakaa osapuolien kesken. Työtä voidaan kuitenkin ohjata virtuaalityön organisoinnin kautta, yhteistä tavoitetta toteuttaen.



Kuva 3. Verkostajohtamisen erot ja haasteet

4.3 Yhteisöllisyyden muodostamisen haasteet

Yrityksen on kiinnitettävä huomioita yhteisön perustamiseen, sillä toimiessaan hajautettuna ja virtuaalityömäisissä olosuhteissa edellytetään yhteisön muodostamiselta ja johtamiselta Humalan (2007, 8) mukaan seuraavaa etenemistä:

- 1) Käynnistäminen: Määritellään päämäärä, roolit, jäsenet ja välineet.
- 2) Sitouttaminen: Kommunikoitaan ryhmän kesken usein, määritellään rytmi (tapaamiset yms.) ja yhteiset menetelmät.
- 3) Kehittäminen: Arvioidaan menettelytapoja, vahvistetaan energisyyttä ja luodaan työn edellytykset.
- 4) Ylläpito: Keskitytään ilmapiiriin ja tilaan, opitaan toiminnan aikaisesta kokemuksesta.

Yhteisön koko on tärkeä seikka, sillä liian pieni ja yhdenmukainen toimitsijaryhmä estää näkemysten moninaisuuden syntymisen. Samanhenkisten ryhmä alkaa hel-

pommin ajatella "ryhmäajatteluna", jossa yksilöt vaihtavat ajatuksena ryhmän edun mukaiseksi, unohtaen oman näkemyksensä. (Surowicki 2007, 51.) Lisäksi yhteisössä ihmisten käyttäytyminen voi olla tarttuvaa. Erityisesti epäselvissä tilanteissa, joissa itsellä tai yhteisöllä ei ole selkeää ja ymmärrettävää toimintaohjetta, sosiaalinen vaikutus voi olla voimakasta. Ihmiset tarkkailevat muita tehdäkseen omat päätöksensä ja voivat täten joukkoaltistua. (Jalava & Matilainen. 2010, 76.)

Mielestäni sopivin koko yhteisölle olisi Dunbarin luvun kokoinen yhteisö. Dunbarin luvun koko määrittelee rajan, monenko ihmisen kanssa henkilön on mahdollista ylläpitää aktiivisia ja kiinteitä sosiaalisia suhteita. Dunbarin luku vaihtelee 100–230 henkilön välillä. Osallistujien määrän kasvaessa yhteisöllä menee huomattavasti enemmän aikaa pelkästään sosiaalisten suhteiden ylläpitämiseen kuin yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen. Suuremmassa ryhmässä todellisten viestien löytäminen "hälinästä" hankaloituu.

Yhteisö edellyttää toimiakseen yhdenmukaisesti haastetta, johon yhteisö voi sitoutua. Haaste merkitsee tavoitteen asettelua, mikä tarkoittaa positiivista mahdollisuutta. Haaste houkuttelee ja herättää mielenkiinnon. Haasteen ei tarvitse olla helppo, vaan se voidaan saavuttaa ponnistelulla. Haaste voi olla yhteisöllinen tai yksilöllinen. Yhteisöllinen keskustelu luo yhteisiä haasteita, jotka ovat saavutettavissa vain yhteisvoimin ja siksi haasteet työyhteisössä ovat tärkeitä kommunikaatiovälineitä. (Jalava & Matilainen 2010, 112.)

Tärkeitä syitä haasteelle on se, että se merkitsee sisällöllisin perustein tehtäviä päämäärävalintoja. Haaste merkitsee myös demokraattista valintaa ja aktiivisuutta vetäytymisen ja passiivisuuden sijaan. Haasteen asettaminen merkitsee tietoista valintaa siitä, että yhteisö haluaa elää mieluummin kehityksen kuin pysähtyneisyyden tilassa. (Jalava & Matilainen 2010, 114.)

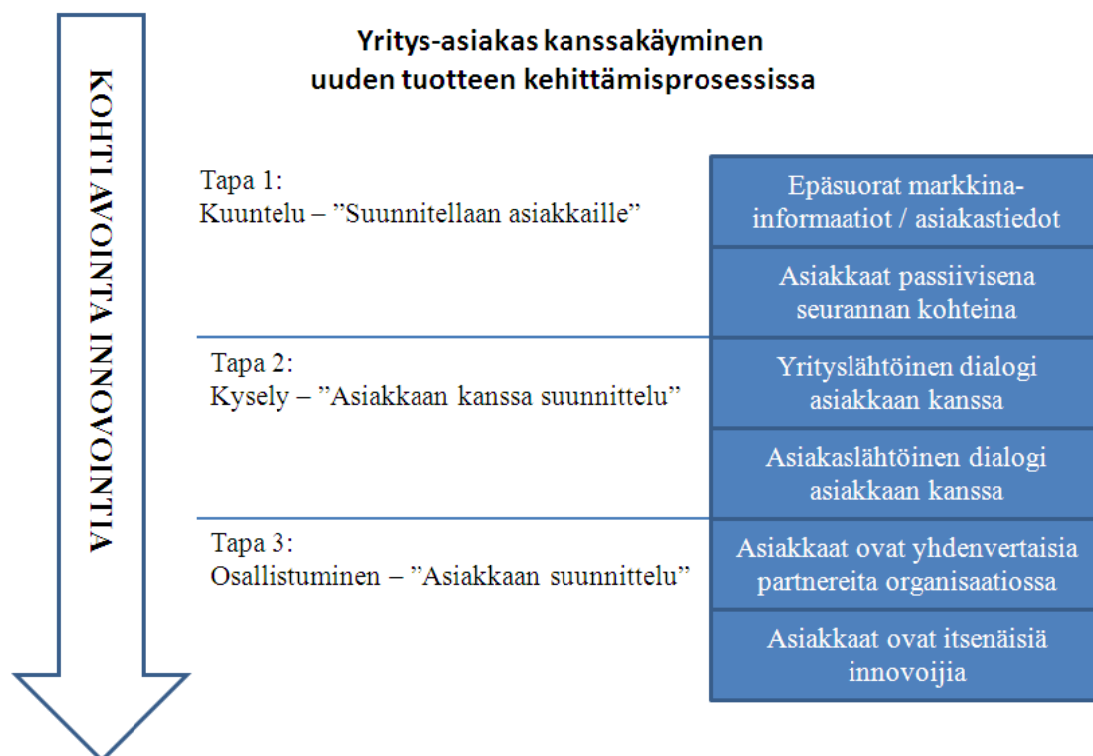
4.4 Yleisöosallisuuden soveltaminen

Yhteisön haasteen muodostamista edesauttaa ymmärrys siitä, mihin yleisöosallisuus soveltuu. Yleisöosallisuutta voidaan soveltaa lähes mihin tahansa organisaation toi-

mintaan, kuten tutkimus ja tuotekehitys, tuotanto, myynti ja markkinointi, asiakas-palvelu sekä rahoitus (Hintikka 2008, 7). Kaikkea ei yleisöosallisuudelle kannata kuitenkaan ulkoistaa. Asiantuntijatyö on sopiva valinta, kun asiantuntijat yksilöinä saavuttavat enemmän tietoa kuin mitä yhteisö kykenee muodostamaan ryhmänä. (Parviainen 2006, 165.)

Mielestäni aineetonta pääomaa tuottamattomat yrityksen toiminnot eivät sovi yleisöosallisuuden pariin. En pidä sopivana yleisöosallisuuteen myöskään ammattitaitoa jota ei voi ulkoistaa ryhmälle. Esimerkiksi kaivuriyrittäjä ei voi ulkoistaa varsinaista fyysistä kaivuutyötä yhteisölle, mutta hän voi hyötyä yleisöosallisuudesta selvittäessään minkälaiseen kaivuutyöhön asiakkaat ovat tyytyväisimpiä.

Asiakkaan ja yrityksen välinen kanssakäyminen ja ulkoistamisen syvyys määrittelevät ne tavat, millä tavoin yritys voi asiakkaan kanssa toimia. Antikainen (2011, 20) on esitellyt (Kuva 4) yrityksen ja asiakkaan välistä kanssakäymistä uuden tuotteen kehittämisprosessissa. Yhteisöosallisuutta voidaan mielestäni toteuttaa kuvassa esitetyllä kolmella eri tavalla.



Kuva 4. Asiakkaiden osallistumistavat tuotekehitykseen (Antikainen 2011, 20)

4.5 Yrityksen johtaminen ja viestintä yleisöosallisuudessa

Ajattelun muuttuminen tuotannon oleelliseksi tekijäksi ja siirtyminen "tietoyhteiskuntaan" ovat muokanneet voimakkaasti tuotannon lisäksi myös työtä ja sen organisoimista sekä johtamista (Parviainen 2006, 101). Tietoyhteiskunnan toimintatavan lisäksi ulkoistukset, yritysostot ja liikekumppanuudet muuttavat johdettavaa kohdetta. Yhä suurempi osa johtamisen kokonaisuudesta toimii verkossa oman organisaation välittömän toimivallan ulkopuolella. Verkoston kasvaessa tulee eteen tilanne, jolloin verkoston viestintä ei enää toimi hallitusti: tietoa syntyy liikaa ja sitä ei kyetä tulkitsemaan kunnolla. (Jalava & Matilainen 2010, 18.)

Sähköpostijohtaminen on harvoin hyvä tapa muuhun kuin lyhyiden asiapitoisten ja teknisten kommenttien sekä kysymysten esittämiseen. Käytännössä parhainta on tavata kasvokkain, jolloin ristiriidat voidaan ratkaista ja kommunikaatiota tukea vuorovaikutteisuuksella. (Humala 2007, 100.) Toinen hyvä tapa on jakaa työn tulokset muiden arvioitavaksi. Näin voidaan päästä virheettömämpään sekä luotettavampaan lopputulokseen (Surowicki 2007, 165). Esimerkiksi tutkijan työssä työn tulokset ovat aina avoimia muiden käytettäväksi, testattavaksi ja jatkokehittäväksi. Tällä tavoin yhteisöllinen työskentely kiireettä ja aikatauluttamatta edesauttaa avoimen sekä itsekorjaavan tutkimusprosessin toteutumisessa. (Himanen 2000, 70.)

Jos sosiaalisesta mediasta halutaan yksilöiden lisäksi hyötyä yhteisölle, on sosiaalisen median ilmiöt ja työkalut liitettävä osaksi yhteisöllisen johtamisen kokonaisuutta. Yrityskulttuurin tulee tukea, sallia ja mahdollistaa aktiivista viestintää. (Jalava & Matilainen 2010, 214.)

Yleisöosallisuuteen kuuluu käsitykseni mukaan avoin ja vuorovaikutteinen viestintä. Selvää on, että yrityksen toimiessa virtuaalisen yleisöosallisuuden parissa myös johtamistyölle asetetaan uusia haasteita. On tärkeää pyrkiä säilyttämään ihmisläheinen toimintatapa, vaikka johdettava toiminta tapahtuisikin pääsääntöisesti sosiaalisen median kautta.

4.6 Erityiskysymyksiä liittyen yleisöosallisuuteen

Alaluvun osioissa käsitellään yleisöosallisuuteen liittyviä erityiskysymyksiä, joista yrityksen on oltava tietoinen toteuttaessaan yleisöosallisuutta. 4.6.1 -luvussa käsitellään yksilön tai yhteisön tuottaman työn immateriaalioikeutta, 4.6.2 -luvussa työn organisoimista virtuaalisessa ympäristössä, 4.6.3 -luvussa työsuhteen ja eityösuhteen välistä eroa ja 4.6.4 -luvussa työhön liittyvän riskienhallinnan toteuttamista.

4.6.1 Immateriaalioikeus

Immateriaalioikeudet (IPR) ovat aineettomia oikeuksia, jotka käsittävät teollisoikeudet ja tekijänoikeuden. Immateriaalioikeuksilla suojataan ainutlaatuista osaamista, henkistä pääomaa ja kilpailuetua. Immateriaalioikeudet antavat haltijalleen yksinoikeuden kieltää muilta oikeuden hyödyntää tekijänoikeuden alaista tuotosta. Teollisoikeuksiin kuuluu patentti, hyödyllisyysmalli, tavaramerkit ja mallioikeudet. (Päällysaho & Kuusisto 2006, 7.)

Open sources -tyyppisesti ja ilman tekijänoikeuksien kaupallisia vaatimuksia tuotetut teokset ovat lisääntymässä, sillä ne eivät häviä laadullisesti tekijänoikeuksia kaupallisesti hyödyntäneille teoksille (Mylly, Lavapuro & Karo 2007, 21). Ulkoistettaessa työtä avoimelle verkkoyhteisölle on kuitenkin muistettava, että tekijällä on määräämisoikeus teokseen, mikäli teoskynnys on ylitetty. Jos joku toteuttaa tekijän teoksesta muunnelman ja hyötyy taloudellisesti, on tekijänoikeudellinen lupa pyydettävä tekijältä (Tekijänoikeuslaki 8.7.1961/404 1:1-2§). Asiat, jotka jäävät tekijänoikeuden ulkopuolelle ovat muun muassa keksinnöt, pelkät ideat, kirjallinen ja taiteellinen sisältö, teema, motiivi tai tietokoneohjelman taustalla olevat algoritmit (Haarmann 2006, 43).

Yritys voi sopimuksellisesti siirtää teoksellisia oikeuksia itselleen, mikäli tekijä siihen suostuu. Tekijänoikeudesta voidaan suorittaa kokonaisluovutus tai osaluovutus. Kokonaisluovutuksessa luovutuksen saaja astuu tekijän taloudellisten oikeuksien hallinnoijaksi, mutta moraaliset oikeudet säilyvät tekijällä. (Haarmann 2006, 104.)

Sopimus on määritelmän mukaan osapuolten välinen tahdonilmaisu, ja se tulee erottaa konsensuksesta. Konsensus merkitsee yhteisymmärrystä, jonkinlaista yksimielisyyttä jonkin asian suhteen. (Jalava & Matilainen. 2010, 78.) Jos sopimuksen syntyminen ei ole molempien osapuolien mielestä selkeä, se voi johtaa ongelmatilanteissa sopimuksen tulkintaeroihin. Pahimmillaan sopimusta ei ymmärretä eikä myöskään noudateta ja tämä johtaa väärinkäsityksiin ja viiveisiin. (Pohjonen 2002, 13.)

Ymmärrettävä ja selkeä sopimus on tehtävien, kustannusten ja vastuiden ja on ja viestinnän väline. Sopimuksella selkeytetään oletukset ja arvailut ja tuodaan tilalle näkyvä, todellinen tieto. Sopimus on myös pohja häiriöttömille tieto-, materiaali- ja rahavirroille. (Pohjonen 2002, 72.) Ennakoivan sopimisen haasteena on se että, kun sovittava asia on epämääräinen ja konkretisoituu vasta tulevaisuudessa, kaikkea ei voi sopia etukäteen. Tällöin sopimuksen sijaan olisi keskityttävä enemmän sopimus-toimintaan ja yhteistyösuhteen jatkuvaan tarkasteluun sekä arviointiin. (Pohjonen 2002, 326.)

Tekijää tulee informoida ja pitää hyvin tietoisena oikeuksistaan ja velvoitteistaan, mikäli yritys aikoo hyötyä tekijöiden tuotoksista. Yleisöosallisuudessa syntyy aineetonta pääomaa, jonka tekijänoikeudelliset oikeudet on syytä selvittää. Sopimus tekijänoikeuksien luovutuksista tulisi laatia ennakolta siten, että tekijä hyväksyy myös myöhemmin syntyvät teokset. Verkostoyhteisössä tekijän määrittely voi olla hankalaa, sillä useampi henkilö on voinut osallistua ideointiin ja teoksen synnyttämiseen.

Teoksen luomiseen yhdessä, jossa selkeästi ei voida erottaa tekijöiden panoksia toisistaan, puhutaan yhteisteoksena. Tekijänoikeus kuuluu tällöin yhteisesti kaikille tekijöille. (Haarmann 2006, 54.)

4.6.2 Virtuaalityön organisointi

Virtuaalityössä, jossa ryhmä ihmisiä toimii yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi toisistaan erillään, työ tehdään pääosin tai pelkästään tieto- ja viestintäteknologioiden avulla. Vaikka sähköiset työkalut mahdollistavat joustavan viestinnän, on globaalilla

tasolla virtuaalityöskentelyssä keskeistä tiedon jakaminen, erilaiset toiminta- ja työskentelytavat, monikulttuurisuus sekä aikavyöhykkeet. Ryhmän on sitouduttava, luotettava yhteisöön ja koettava kuuluvansa osaksi kokonaisuutta. (Heinonen 2008, 77–78.)

Ensimmäisen sukupolven ryhmätyövälineet, puheenjohtajakokoukset, luotiin tehokkaaksi päätöksentekovälineeksi hierarkisille organisaatioille. Sittemmin asiantuntijoista koostuvissa verkosto-organisaatioissa ryhmätyövälineet tuntuvat kankeilta ja riittämättömiltä. Uusimmat menetelmät korostavat todellista yhteistä ymmärrystä ja mahdollistavat kompleksisen päätöksenteon. (Nurmi 1007, 14.)

Omasta mielestäni tekniset ratkaisut eivät saisi olla itse tarkoitus vaan apuväline, jolla saavutetaan täsmällinen tiedonvaihto ja mahdollistetaan asioiden helppo löydettävyys. Näillä keinoilla työn tekoa on mahdollista tehostaa. Olen huomannut yleisöosallisuuden pohjautuvan virtuaalityön periaatteisiin, sillä tiedon jakaminen tapahtuu pääsääntöisesti sähköisiä menetelmiä käyttäen. Työ voidaan suorittaa globaalissa ympäristössä, jossa monikulttuurisuus asettaa haasteita yhteistyöskentelyyn. Parhaimmillaan yleisöosallisuuden kautta on kuitenkin mahdollisuus työskennellä hyvinkin organisoidusti maailmanlaajuisella foorumilla.

Vaikka virtuaalityön odotetaan tehostavan työntekoa ja lisäävän vapaa-aikaa, sitoo etätyö kuitenkin ihmiset ympärivuorokautiseen tavoitettavuuteen (Kärkkäinen 2005, 90). Työturvallisuuslaki on ottanut huomioon henkisen hyvinvoinnin ja työuupumuksen. Esimies on velvollinen puuttumaan yhteisön ongelmiin ja johtamaan yhteisöä siten, että ongelmilta vältytään. Virtuaalityö edellyttääkin selkeitä tavoitteita, asioita ja vaatimuksia, jotka liittyvät jäsenen yhteisöön eivätkä kuormita tätä liikaa. Yhteisöllä on hyvä olla vetäjät, säännöllinen rytmi tapahtumille sekä kommunikoinnille tuotosten ajoissa valmistukseksi (Kärkkäinen 2005, 148; Heinonen 2008, 88.)

Virtuaalityössä esimiehen roolina on toimia ajattelun johtajana, asioiden esiinnostajana, käynnistäjänä ja tiedon luomisprosessin hallitsijana. Esimiesten on toimittava vuorovaikutuksessa tiimiläisten kanssa ja osallistuttava itse sopivassa määrin tiedon tuottamiseen. Esimiehen tehtäväksi tulee päättää jatkotoimista, kun projektin tarkistuspiste saavutetaan (Ojala & Pöysti 2008, 130.)

Luottamus on virtuaaliryössä avainasia. Luottamus voidaan jakaa kolmeen eri määrittöeseen:

- 1) ystävyyden ja kumppanuuden, joka perustuu ajanmyötä osapuolien tuntemiseen
- 2) pätevyteen perustuva luottamus, joka voi syntyä yhtä nopeasti kuin särkyäkin
- 3) sitoutumiseen perustuva luottamus, jota on muun muassa instituutioissa.

Luottamuksella edesautetaan yhteistoimintaa muun muassa helpottamalla sisäistä kommunikatiota. Toiminnan onnistuminen on suoraan verrannollinen luottamuksen rakentumiseen (Heinonen 2008, 104.)

Vastavuoroisuus on tärkeä motivaation luoja, ja hyvä vastavuoroisuus edellyttää kommunikatiota sekä ajatusten vaihtoa eri välinein. Välineistä pikaviestit ja sähköpostit ovat olleet haasteellisimpia, sillä sähköinen viestintä jättää usein avoimia kysymyksiä, joita tulkitaan enemminkin kielteisesti kuin myönteisesti. Pikaviesteissä ongelmana on viestinnän nopeus, joka jättää vähän aikaa harkinnalle. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 97.)

Hajautuneessa virtuaaliryössä kannattaakin luoda ryhmän kesken pelisäännöt asioista, joista voidaan saavuttaa eniten luottamusta, myönteistä ilmapiiriä sekä välttää epäluottamusta ja ristiriitoja. Tällaisiksi asioiksi katsotaan konfliktien käsittely, sitoumuksien täyttäminen, raportointi ja työhön liittyvä ajankäyttö. Jäsenten kesken sovitulla konfliktisopimuksella voidaan ennaltaehkäistä tulevia konflikteja (Humala 2007, 116.)

4.6.3 Työsuhde

Oman näkemykseni mukaan yleisöosallisuudessa on muistettava, että yrityksen on otettava kantaa, miten työn tuloksista palkitaan tekijöitä - ja täyttääkö palkitseminen työsuhteen edellytykset. Yleisöosallisuudessa toimeksiannoista annetaan harvemmin korvausta, paitsi jos kyse on voittajaidean palkitsemisesta.

Sopimusta tehtäessä osapuolten välille ei ole merkitystä, kirjataanko sopimukseen, että kyse ei ole työsopimuslain mukaisesta työsopimuksesta. Tärkeämpää on se, mitä on sovittu ennen työn alkamista sekä korostaa työtä tehtäessä tosiasiallisten olosuhteiden merkitystä. Oleellista on tarkastella aikajärjestyksessä seikkoja, joista mahdollisesti seuraa työsuhde oikeuksien ja velvollisuuksien suhteen (Kaisto & Kallio 2011, 15.)

Työsuhteen muodostumisen ja työhön sitoutumisen kannalta työntekijältä voidaan odottaa tulosta, mutta vasta kun tuloksen saavuttaminen muodostaa kiinteän rahamäärän tai vastineen saamisoikeutuksen (Kaisto & Kallio 2011, 33). Työsopimuslain mukaan työsopimuslakia sovelletaan vaikka työ suoritettaisiin kotona, työntekijän välineillä (Työsopimuslaki 26.1.2001/55 1:1§).

Yritys ei voi mielestäni velvoittaa vapaaehtoisia toimimaan työnantajan velvoittamana ja toisaalta, vapaaehtoisille eivät myöskään kuulu työntekijän oikeudet. Tämä asettaa toteuttajat yrityksen näkökulmasta erilaiseen asemaan kuin varsinaiset työntekijät (Taulukko 2).

Taulukko 2. työsuhteen ja vapaaehtoisen työn merkitys yrityksen näkökulmasta

	TYÖSUHDE	VAPAAEHTOISUUS
Keksintöjen hyödyntäminen	Yrityksellä osittainen tai kokonainen oikeus hyödyntää keksintöä 1)	Lupa pyydyttävä tekijältä
Liikesalaisuudet	Työsuhteen aikana liikesalaisuus on voimassa. Voidaan jatkaa sopimuksellisesti työsuhteen päättymisen jälkeenkin 2)	Sopimuksellinen lojaliteettivelvollisuus 3)
Työaikavelvoitteet	Työsopimuksen/-aikalain mukaisesti	Ei työaikavelvoitetta
Työn vastike	Korvaus työsopimuksen mukaisesti	Välillinen hyöty, mutta ei suoraa korvausta

- 1) Työsuhteessa työtehtäviään toteuttavan työntekijän keksinnöt katsotaan olevan työntekijän tuotoksia, mutta yrityksellä on oikeus hyödyntää tuotoksia

joko kokonaan tai osittaisen oikeuden kautta. (Asetus oikeudesta työntekijän tekemiin keksintöihin 10.6.1988/527).

- 2) Työntekijän salassapitoa määrittelee työsopimuslaki, jonka mukaan työntekijä ei saa työsuhteen aikana hyödyntää tai kertoa eteenpäin muille ammatti- tai liikesalaisuuksia. Työsuhteen päätyminen lopettaa salassapitovelvoitteen, ellei siitä ole erillistä sopimusta. (Päällysaho & Kuusisto 2006, 11–12; Haarmann 2006, 354.)
- 3) Sopimuksellisesti voidaan velvoittaa lojaliteettivelvollisuuteen, jolloin sopimus edellyttäisi yhteistoimintaa pitkäkestoisesti tai se laaditaan luonteeltaan henkilökohtaiseksi (Pohjonen 2002, 147).

En näe kuitenkaan, että avoimen yhteistyöskentelyn luonteeseen kuuluisi sopimuksellisesti käyttäjien pakottaminen lojaliteettivelvollisuuteen. Yritys voi sopimuksellisesti edellyttää lojaliteettivelvollisuutta ja vaatia käyttäjää salassapitovelvollisuuteen. Tämä kuitenkin palvelee yksipuolisesti yritystä, eikä käyttäjää. Yrityksen sopii myös miettiä, ovatko asiat, joita käyttäjän halutaan pitävän salassa oikeasti sellaisia, jotka voisivat kuulua yleisölle. Tämä on osa yrityksen riskienhallintaa.

4.6.4 Riskienhallinta yleisöosallisuudessa

Tiedon julkisuus toimii suojauksena päinvastaisesti kuin salassapito. Tällöin idea tai käytännön työ saatetaan tietoisesti julkiseksi. Julkinen suojaustapa pohjautuu siihen, että kilpailijoiden ei ole edullista kopioida ideaa itselleen, sillä jäljittelyä pidetään epäeettisenä. Lisäksi julkisuus estää idean patentoinnin uutuutena. (Päällysaho & Kuusisto 2006, 16.)

Sosiaalista mediaa on käytetty julkisessa suojaustavassa osin tarkoituksellisesti ja osin tahattomasti, kun organisaatio on sen kautta "vuotanut" osaamista tai luottamuksellista tietoa eteenpäin. Osa "vuodoista" on tapahtunut, koska uusien sosiaalisen median työkalujen käyttöä ei ole ohjeistettu tai valvottu kunnolla. (Jalava & Matilainen 2010, 212.) Riskien tunnistaminen onkin jatkuva prosessi. Projektin suunnitteluvaiheessa lähtevät käyntiin riskienhallintaprosessin ensimmäiset tunnistus- ja arvi-

ointitoimenpiteet. On tärkeää kuvata erikseen riskit, miten niihin varaudutaan ja millaisia vastatoimenpiteitä käytetään. (Valpola ym. 2010, 72.)

Ulkoistettuja yhteisöverkostoja voidaan pitää itsessään riskinhallintakeinona, jonka avulla yritys kykenee vastaamaan jatkuviin asiakkaiden tarpeisiin ja kilpailutilanteen muutoksiin sekä hallitsemaan omia kustannuksiaan (Möller ym. 2009, 108). Yrityksen on kuitenkin muistettava, että riskinkantokyky määrittelee, paljonko yritys kestää taloudellista suunnitteleamattomuutta. Riskinkantokyky taas kertoo, paljonko riskiä yritys ja sen omistajat ovat valmiita ottamaan tavoitellessaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja lisäkassavirtaa. (Ilmonen ym. 2010, 12–14).

Yleisöosallisuudessa tiedon julkisuus ja avoimuus ovat käsitykseni mukaan toiminnan peruseriaatteita. Samalla kun tieto saatetaan valitun yhteisöverkoston käytettäväksi, saavutetaan sillä uusia näkökulmia. Tiedon levittämisessä yleisöosallisuudessa on uskoakseni omat riskinsä, sillä julkisuuteen voi päästä myös yritykselle vahingollista tietoa. Itse kuitenkin pidän yleisöosallisuuden etuja haittoja suurempia, kunhan yritys pyrkii tunnistaman ja ennakoimaan yleisöosallisuuden kautta tulevat riskit.

5 YLEISÖOSALLISUUDEN TOTEUTTAMINEN YRITYSTOIMINNASSA

Luvussa 5 tarkastelen erilaisia yleisöosallisuudella saavutettuja tuloksia, miten yritys voi ryhtyä toteuttamaan yleisöosallisuutta ja mitkä ovat yleisöosallisuuden lähitulevaisuuden näkymät.

5.1 Yleisöosallisuus yrityksen toimintatavan uudistajana

Markkinointi ja Mainonta -lehti kertoi verkkoartikkelissaan ”Iron Sky -elokuvasta oppikirja”, että suomalaislähtöinen Iron Sky -elokuva on toteutettu verkostoyhteisön kanssa yhteistyössä. Elokuvan fanit ovat tuottaneet elokuvaan sisältöä, olleet mukana markkinoinnissa ja osallistuneet projektin rahoitukseen. Tässä tapauksessa ylei-

söösallisuus on muuttanut tavan toteuttaa kulttuurituotteita. (Markkinointi ja Mainonta 2011.)

Iron Sky -elokuva on mielestäni hyvä esimerkki yleisöosallisuuden toteuttamisesta yrityksessä. Siinä verkkoyhteisöt ovat toimineet toiminnan uudistajina. Sitoutuneilla faneilla saavutettiin jotain suurempaa kuin mitä omin voimin olisi saatu tehtyä. Luodun sisällön lisäksi fanit markkinoivat elokuvaa omille verkostoilleen ja toivat elokuvalle resursseja, joilla toteuttaa elokuvaa entistä toimivammin.

Asiakkaat ja fanit kannattaa ottaa osaksi markkinointia, sillä osallisuus lisää brändin tuntemusta ja asiakastarpeet paljastuvat vuoropuhelussa asiakkaan kanssa. Lisäksi osallisuus ja yhteistyö suosivat yrityksen tuotteita ja asiakkaat tuovat tullessaan uutta älyä yrityksen käyttöön. (Salmenkivi & Nyman 2007, 225.)

Yritykset voivat lisätä tuotteidensa kiinnostavuutta luovuttamalla fanien käyttöön suunnitteluvälineitä, joilla he voivat lisätä pelien viihteellisyyttä luomalla peliin uusia lisäkenttiä. Tähän asti lisäkenttien luomiseen ei ole liittynyt riskiä, mutta tekijät saattavat suojata immateriaalioikeudella teoksensa tai luoda asiatonta sisältöä. Tällöin yritykseltä edellytetään selkeää suunnitelmallisuutta tällaisten tilanteiden varalta. (Ilvessuo sähköpostihaastattelu 2.11.2011.)

Kulttuuri- ja pelituotteiden lisäksi yleisöosallisuutta voi hyödyntää tuotekehityksessä. Nokia on muuntamassa omaa toimintaansa siltä osin, että yritys hyödyntää tuotekehityksessä oman tuotekehityksensä lisäksi asiakkailta tulevaa ideointia. Ideat, jotka ylittävät patentointikynnyksen, korvataan idean ehdottajalle rahallisena korvauksena ja idealle annetaan julkisuutta Nokia julkistuksen yhteydessä. Nokia korostaa erityisesti käyttäjäsuunnittelun merkitystä tuotekehityksessä, sillä hyvien ideoiden konkretisoiminen voi olla välillä työlästä. (Invent with Nokia www-sivut 2011.)

Itse pidän hyvänä Nokian tapaa antaa rahallista kompensatiota sekä tunnettavuutta idean luomisesta, sillä se on hyvä keino saavuttaa yhteisöjä. Muita hyviä keinoja yhteisöjen saavuttamisessa ovat toiminnalla saavutettava läpinäkyvyys, uudet yhteistyömahdollisuudet, tiedon levittäminen sekä joustavat työskentelytavat.

Yhdenlainen yleisöosallisuuden hyödyntämistapa on Amazonin kehittämä Mechanical Turk -palvelu. Mechanical Turk -palvelussa on ulkoistettu työn yksinkertaiset, mutta toistuvat suoritukset yhteisöjen suoritettavaksi. Tällaisia työsuoritteita voivat olla muun muassa tietojen keruu, vahvistaminen sekä mielipidekyselyt. (Amazon Mechanical Turk www-sivut 2011.) Suomessa samanlaista työsuoritetaapaa on käyttänyt Kansalliskirjasto, joka digitalisoi 1700–1900 luvun lehtiä ja kirjallisuutta. Korjatakseen digitalisoinnin virheet ja puutteet toteutti Kansalliskirjasto Microtask -yrityksen kanssa pelin, jossa yleisöosallisuudella korjattiin digitalisoinnin virheitä pelin muodossa. (Kansalliskirjaston www-sivut 2011.)

Yritys voi ulkoistaa esimerkiksi logon suunnittelun yleisöosallisuuden kautta. Sulava Oy toteutti logosuunnittelun, jossa viikon aikana yritys sai 2114 logoehdotusta ja noin 300 suunnittelijaa alle 1 000 euron kustannuksella. Tyypillinen suomalainen yritys toteuttaa logonsa 2 000–20 000 euron maksulla ja työ hoituu tyypillisesti yhden yrityksen ja yhden henkilön kanssa. Ehdotuksia tuli yleisöosallisuuden avulla viikon aikana jopa yli yrityksen tarpeiden ja niiden läpikäyminen vei aikaa. (Antman sähköpostihaastattelu 2.11.2011.)

Mielestäni toistuvia työsuoritteita tai suuren määrän palautteita sisältävässä työssä on puutteensa, vaikka yleisöosallisuutta voidaankin siinä tehokkaasti hyödyntää. Yksinkertaiset suoritteet pitävät sisällään virheen mahdollisuuden, ja toistuvaissuoritteissa ei saisi luottaa pelkästään yhteen vastaukseen. Saadut tulokset on siis vahvistettava, ainutlaatuisuus löydettävä tai tulokset on hyväksyttävä virhemarginaalilla.

Yleisöosallisuuden liittäminen osaksi käyttäjien sijaintitietoa on luonut uudenlaisia soveltamismahdollisuuksia kännykälle. Esimerkiksi Bostonin kaupunki Yhdysvalloissa on toteuttanut älypuhelimeen sovelluksen, joka taltioi töyssykohtien sijainnin kartalle. Töyssytiedot on saatu kerättyä älypuhelimien liiketunnistimesta sekä GPS-sijaintitiedosta. (Technology Review www-sivut, 2011.)

Eri teknologisten välineiden hyödyntäminen korostuu yleisöosallisuuden toteuttamisessa, mutta mielestäni niitä voidaan hyödyntää myös tiedon luotettavuuden arvioinnissa. Ushahidi -niminen palvelu on kehitetty Keniassa tukemaan puolueetonta uutisointia. Palvelun lähtökohdat syntyivät Keniassa 2008 järjestettyjen vaalien jälki-

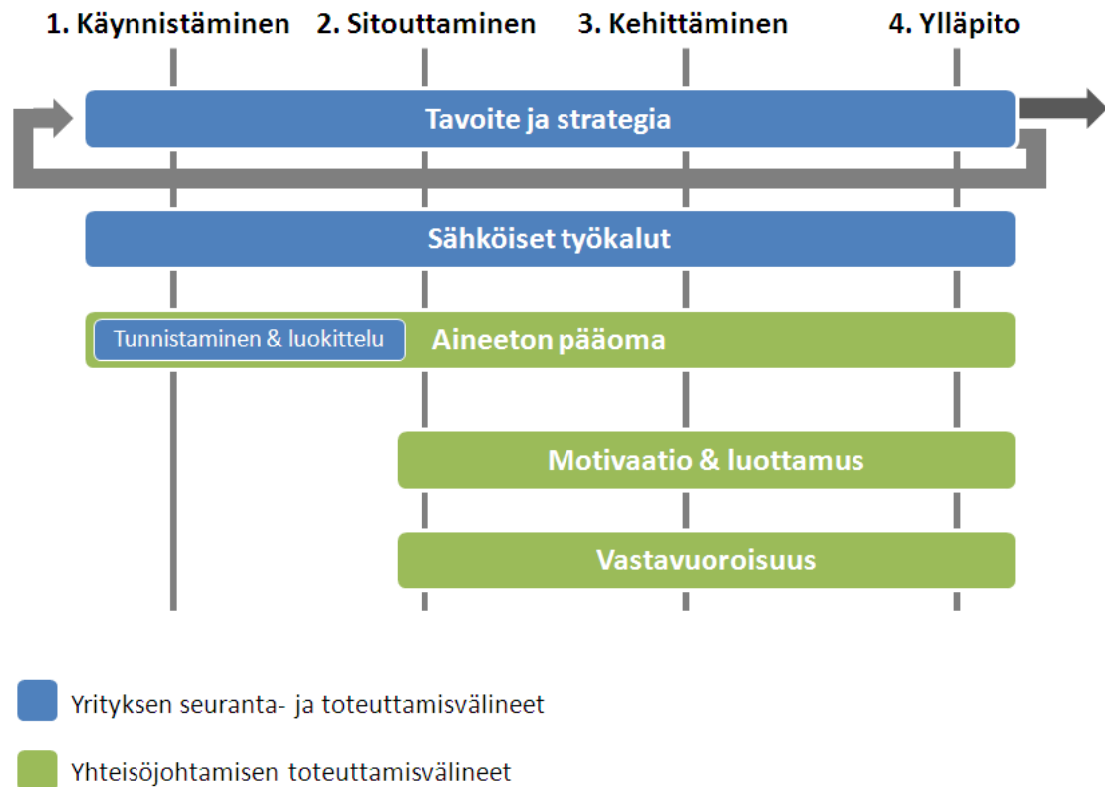
seuraamuksien eskaloituessa väkivallaksi. Ushahidi -palvelun kautta kansalaiset pystyvät raportoimaan tapahtumista Internetin ja kännykän kautta. Käyttäjien lähettämät tiedot pyritään salaamaan vahvojen tietoturvamenetelmien avulla lähdesuojan takaamiseksi. Palvelua on käytetty erilaisten kriisitilanteiden kuvaamiseen. (Ushahidi www-sivut 2011.)

5.2 Prosessi yleisöosallisuuden perustamiseksi

Toimivan yleisöosallisuuden edellytyksenä on virtuaaliyhteisö, jossa yrityksen haasteita ratkotaan. Yhtä oikeaa tapaa yhteisöllisyyden toteuttamiseen ei ole, vaan yrityksen omista lähtökohdista on löydettävä soveltuvat toimintamallit ja tavoitteet kokonaisuuden rakentamiseen, hallintaan, ylläpitoon ja kehittämiseen. (Forsgård & Frey 2010, 37; Humala 2007, 8.)

Tässä tutkimuksessa olen luvussa 4.3 ”Yhteisöllisen muodostamisen haasteet” esitellyt Humalan ajatuksia toimenpiteistä hajautetun ja virtuaalisen yhteisön muodostamiseksi. Humalan ajatukset liittyvät olennaisesti seuraavaksi esittelemäni yhteisöosallisuuden liittyvän perustamisprosessin kulkuun. Virtuaalisen yhteisön muodostamisen kautta yritys voi toteuttaa yleisöosallisuutta (Kuva 5.). Yleisöosallisuudessa yhteisöä voidaan johtaa erilaisilla välineillä. Johtamisella yritys voi vaikuttaa strategian toteutumiseen. Tavoitteiden toteutumista voidaan seurata sähköisillä työvälineillä. Virtuaalisen yhteisön muodostamisprosessin eri vaiheet 1–4 ja näissä vaiheissa käytettävät toteuttamisvälineet prosessin vaiheen toteuttamiseksi ovat:

- 1) tavoite ja strategia
- 2) sähköiset työkalut
- 3) aineeton pääoma
- 4) motivaatio & luottamus
- 5) vastavuoroisuus



Kuva 5. Virtuaalisen yhteisön muodostamisprosessi ja sen toteuttamisvälineet

5.2.1 Käynnistäminen

Yrityksen käynnistäessä prosessia yleisöosallisuuden sisällyttämiseksi osaksi yrityksen tapaa toimia, tulee mielestäni ennen sitä olla selvillä yrityksen edellytyksistä toteuttaa yleisöosallisuutta. Nämä edellytykset voidaan selvittää yrityksestä muun muassa etsimällä yrityksestä sellaisia toimintoja joita voidaan siirtää yrityksen ulkopuolelle. Näkemykseni mukaan kyseessä on myös yrityksen strateginen päätös, johon edellytetään yrityksen johdon sitoutumista. Yrityksen tietotekniset valmiudet on myös syytä selvittää projektia käynnistettäessä.

Työyhteisöjä johdetaan strategiasta, jolla erotetaan ja rajataan eri työyhteisöt toisistaan. Ryhmä, jolla ei ole aidosti samaa strategiaa, eriytyy helposti eri työyhteisöiksi. Strategian tehtävänä on liittää yhteen niitä ihmisiä, jotka kuuluvat yhteen ja samaan työyhteisöön. (Jalava & Matilainen 2010, 69; Tiirikainen 2010, 96–97.) Kun työyhteisöllä on yhteinen jaettu strategia ja yksilöt saavat tukea ja ideoita strategiasta joh-

dettuna omien tavoitteidensa toteuttamiseen, syntyy tästä osallistujia rikastuttava vaikutus (Jalava & Matilainen 2010, 74–75).

Strategian määrittely on tärkeää, sillä strategialla vaikutetaan yrityksen ansaintalogiikkaan. Ansaintalogiikassa on kyse siitä, mistä yritys saa rahansa, mihin rahaa käytetään ja mikä on taloudellinen lopputulos omistajien kannalta. Ansaintalogiikka on rajapinta strategian ja käytännön toteutuksen välillä. Ansaintalogiikasta voidaan tunnistaa keskeiset riskit toiminnan jatkuvuudesta, asiakkaiden riittävydestä ja asiakastarpeisiin vastaamisesta. (Ilmonen ym. 2010, 52–53.) Strateginen ketteryys ja ennakointi edesauttavat yritystä hahmottamaan ja ymmärtämään riskienhallinnallisesti, mihin vastuisiin ja sitoumuksiin yritys voi joutua tai ajautua yhteisössä (Doz & Kosonen 2008, 48).

Projektia käynnistettäessä virtuaalisen yhteisöverkoston rinnalla on hyvä olla oma keskustelufoorumi itse yhteisötyöskentelyn kehittämiseen, jotta faktatiedot eivät sekoittuisi kehitysajatusten kanssa (Ojala & Pöysti 2008, 131).

Mielestäni strategialla yritys kohdentaa toimintaansa sinnepäin, missä yritystoiminnalla voidaan houkuttaa yhteisöä, asettaa sille tavoitteet sekä ansaintakeinot ja ollaan selvillä seuraamuksista. Eriyttämällä strategian valmistelu toteuttamisesta on mahdollista tietoteknisin keinoin taltioida yhteisön johtamiseen liittyviä asioita.

5.2.2 Sitouttaminen

Strategian toteuttamiseksi yrityksessä johtaminen sekä toiminnan ketteryys ja mielekkäisyys nousevat merkityksellisiksi. Yleisöosallisuudessa kyse on virtuaalityömaisestä yhteisöstä, jossa yhteisön johtamiseen ei voida soveltaa perinteistä johtamista. Yhteisö edellyttää niin yritykseltä kuin johtajalta keinoja sitouttaa ja motivoida osallistujia yhteisössä.

Johtamiseen liittyvän päätöksenteon onnistumiseen vaikuttavat taloushallinnon, markkinoinnin ja inhimillisen pääoman näkökulmat (Boudreau & Ramstad 2008, 49; Valpola ym. 2010, 67). Verkoston johtamismallia ohjaa liiketoiminnan toteuttamisen

linjaus toimintojen keskittämisestä ja hajauttamisesta. Keskittämisellä yritys pääsee perusliiketoiminnan tehokkuuteen ja tieto- sekä materiaalivirtojen koordinointiin ja kontrollointiin. Hajautettuna yhteisön jäsenten motivointi kehittämiseen ja sitouttamiseen kasvaa. (Möller ym. 2009, 65.)

Hajautetussa yhteisössä yritystoiminnan avoimuus sekä aktiivinen tiedottaminen tarkoittavat sitä, että sidosryhmät sitoutetaan lähemmäs yritystä kertomalla hankkeista, tärkeistä tapahtumista ja muutoksista toiminnassa. Tiedottamisessa pyritään omaaloitteisuuteen ja ennakoimiseen. (Juutilainen & Steiner 2010, 88.) Aktiivisella tiedottamisella vahvistetaan johdon sitoutumista, sillä yhteisöllisessä mediassa johtajankin on todistettava, että hän on aidosti mukana (Forsgård & Frey 2010, 27).

Yhteisön jäsenten sitouttaminen ei tapahdu yhden välineen avulla, vaan yrityksen on mentävä perässä asiakkaiden mukana sinne, missä he jo ovat. Yrityksen on myös käytettävä samoja kanavia kuin asiakkaatkin käyttävät. Yhteisöllisessä mediassa kommunikointi leviää rinnakkaisiin yhteisöllisiin työkaluihin ja verkostoihin. (Soi-ninen ym. 2010, 28.) Tiedon ja osaamisen jakamisessa on kuitenkin aina vähintään kaksi osapuolta. Lähettäjän ja vastaanottajan odotukset tiedon arvosta ja merkityksestä vaikuttavat tiedon onnistuneeseen käyttöön. Lisäksi osallistujien aiemmat tiedot ja osaaminen vaikuttavat tiedon vastaanottoon ja käsittelyyn. (Stenberg 2006, 40.)

Tiedon eriarvoisuus osapuolten välillä sekä tiedon yhtäläinen ymmärtäminen ovat mielestäni yhteisöverkoston oleellisimpia haasteita sitoutumiselle ja toiminnan kehittämiselle. Ratkaisut tähän haasteeseen eivät ole pelkästään tietoteknisiä, vaan jo pelkästään globaali toimintaympäristö luo kulttuurillisia eroja, jotka aiheuttavat erilaisia sitoutumisen asteita. Ajan ja paikan lisäksi hajautuneisuutta aiheuttavat kulttuurierot eivät välttämättä johdu kansalaisuudesta vaan erilaisista toimintaympäristöistä (Havunen 2007, 121).

5.2.3 Kehittäminen

Kun yhteisö on saatu sitoutumaan yhteisen tavoitteen taakse, pidän itse tärkeänä välikatselmointia ja arviointia. Tällä selvitetään, onko yhteisön kautta saavutettu sille

asetetut tavoitteet ja onko tavoitteiden suhteen päivitettävä yrityksen strategiaa. Elinvoimainen yhteisö edellyttää jatkuvaa työnteon tukemista ja tekijöiden aktivoimista. Esteet, jotka haittaavat työnteon edellytyksiä, on pyrittävä purkamaan.

Kehittyvässä yhteisöllisessä johtamisessa luottamus ja oikeudenmukaisuus ovat oleellisimpia asioita. Johtaminen on päätöksentekoa, ihmisten toiminnan ohjaamista, ristiriitojen sovittelua ja tavoitteiden asettamista. Yhteisöllisellä johtamisella pyritään rakentamaan luottamuksen ilmapiiriä kuuntelemalla ja tekemällä oikeudenmukaisia päätöksiä puolueettomasti. (Kärkkäinen 2005, 77.)

Johtajan ja yrityksen saavuttaman luottamuksen määrä on suoraan verrannollinen organisaation tai yksilön toimintamahdollisuuksiin (Kärkkäinen 2005, 32). Toimintamahdollisuuksiksi on katsottava myös järjestelmät ja toimintatavat, jotka tukevat osaamista, oppimista, oivaltamista ja auttavat löytämään uusia ratkaisuja (Ojala 2008, 24).

Parviainen (2006, 106–109) määritteli toimintamahdollisuudeksi inhimillisen pääoman muodostumisen, joka on nähtävä tuotannon välttämättömänä kustannuksena. Kustannus syntyy viiveestä, joka ajattelutyössä on kahden päivituksen/konkreettisen asian tai teon välissä. Mitä nopeammin viive voidaan eliminoida, sitä suuremmat voitot saadaan eli sitä alhaisempi on työvoiman kustannus. Viive voidaan eliminoida karsimalla ajattelutyöstä turhat "rönsyt" ja estämällä ennakoimattomien yhdistelmien syntyminen. Tällaiset työn tekemistä haittaavat esteet näkyvät odottamattomina lisäkustannuksina.

Henkisen hyvinvoinnin ja työuupumuksen valvominen on sidottu työsuhteeseen, ja mielestäni yritykset voisivat vapaaehtoisesti sitoutua yhteiskunnallisen vastuun edistämiseen huolehtimalla työhön osallistuvien hyvinvoinnista. Yhteiskuntavastuu voidaan nähdä myös yrityksen aineettomana pääomana, millä edesautetaan positiivista mielikuvaa yritystoiminnasta.

5.2.4 Ylläpito

Työn edellytysten jatkuessa voidaan yleisöosallisuuden hyödyntämisen viimeisessä vaiheessa mielestäni keskittyä yhteisön ilmapiiriin ja vahvistaa prosessin eri vaiheiden kautta ymmärrettyjä asioita yhteisössä. Tämä vaihe tarjoaa yritykselle hyvän mahdollisuuden oppia lisää yhteisöllisyyden motivaatiotekijöistä.

Keinoja, joilla Internet -käyttäjiä saadaan osallistumaan aktiivisesti yhteistyöskentelelyyn ovat:

- 1) yhteenkuuluvuuden tunne
- 2) yhteisöön kuulumisen tunne
- 3) mahdollisuus erottua joukosta
- 4) mielekkyyden luominen tekemiseen

(Salmenkivi & Nyman 2007, 46–47).

Yleisöosallisuudessa yhteisöllisyys pohjautuu usein toiminnan merkityksen ja yksilön oman identiteetin tuottamiseen. Ihminen rakentaa yhteisössä omaa käsitystään siitä, kuka ja millainen hän on. Yhteisöihin hakeudutaan voidakseen toteuttaa sellaisia tavoitteita, joita yksin on mahdotonta edistää. (Jalava & Matilainen 2010, 67–68.)

Oleellista tässä prosessin vaiheessa on mielestäni tunnistaa, onko asetettu haaste jo saavutettu, ja ovatko toiminnot siirrettävissä osaksi uutta toimintaa. On myös aiheellista kysyä, mikä on koko yhteisön tulevaisuus? Itse pidän selvänä, että ihmisten mielenkiinnot vaihtelevat, mutta strategisella ketteryydellä yritys voi sopeutua muuttuneisiin toiveisiin.

5.3 Yleisöosallisuuden lähitulevaisuuden näkymät

Lähitulevaisuudessa uskon yleisöosallisuuden merkityksen kasvavan yritystoiminnassa, sillä yleisöosallisuudella saavutetut tulokset ovat rohkaisevia. Suomalaisia alan menestysyrityksiä, jotka hyödyntävät yleisöosallisuutta palveluissaan ovat muun muassa Web of Trust, MicroTask ja AudioDraft. Web of Trust on yleisöosallisuuden avulla luomassa edellytyksiä turvalliseen nettikäyttöön. Yritys on palkittu Suomen

tasavallan presidentin myöntämällä InnoFinland 2010 palkinnolla merkittävästä liiketoiminnasta yleisöosallisuuden parissa. Microtask on valittu Euroopan Red Herring TOP 100 kilpailun voittajaksi. Valitsijaraadissa on merkittäviä IT-alan yrityksiä. AudioDraft:n palvelua on käytetty muun muassa Nokian uuden soittoäänen valitsemisessa kilpailussa. Kilpailun soittoääniehdotukset ja valitseminen oli mahdollistettu yleisöosallisuudella.

Yleisöosallisuuden merkitys ja sen rooli tulee kasvamaan tulevaisuudessa. Yleisöosallisuuden sähköisten ratkaisujen osalta on nähtävissä "pelimäisiä" piirteitä, joissa työhön osallistuminen toteutunee viihteen keinoin. Toimintamallit, joissa freelancer saa elantonsa yleisöosallisuusprojekteista, tulevat yleistymään. (Antman sähköpostihaastattelu 2.11.2011).

Yleisöosallisuuden hyödyntäminen yritysten toiminnassa tulee lisääntymään. Tästä kertoo muun muassa TTL ry:n julkaisema IT-barometri vuodelta 2010. Tuloksessa arvioitiin onko yrityksellä IT-pohjaisia innovaatiojärjestelmiä ja kerätäänkö sen avulla ideoita liiketoiminnan kehittämiseen. Vastaajista noin 20 % hyödynsi jo tällä hetkellä järjestelmiä innovoinnissa. (TTL ry 2010).

Yritykset toteuttavat innovointia vielä pääsääntöisesti omien asiantuntijoidensa avulla. Asiakkailta tulevat palautteet sekä ideat ovat yrityksen kilpailukyvyyn kannalta ehdottoman elintärkeitä. IT-barometrin tuloksiin viitaten on huomattavissa, että vasta joka viides yritys on jollakin tasolla valmis toteuttamaan yleisöosallisuutta osana yritystoimintaansa. Mielestäni yritysten kilpailukyvyyn haasteisiin vastaamisessa yleisöosallisuuden merkitys tulee korostumaan tulevaisuudessa.

6 YHTEENVETO

Uskoakseni globalisaatio sekä tiedon vapaa ja nopea leviäminen Internetin myötä on tehnyt kuluttajista kriittisempiä yritysten tuotteiden ja palveluiden suhteen. Aiemmin kuluttajilla ei ole ollut saatavilla kovin laajaa tuotevalikoimaa, ja vasta internetin ja

sosiaalisen median välityksellä kuluttajat ovat voineet itse hakea lisää tietoa tuotteesta ja kysyä mielipidettä tuotteeseen liittyen.

Näkemykseni mukaan yrityksen on kyettävä, ei yksin toiminnan tehostamisen ja tuotannon hinnoittelun myötä vaan myös toiminnan joustavuuden ja uudistuskyvyn kautta, vastaamaan lisääntyvään kuluttajakriittisyyteen. Yrityksen omien asiantuntijoiden näkemykset harvoin riittävät päättämään kuluttajien puolesta etukäteen, mitä nämä haluavat, vaan asiakas on liitettävä yhä tiiviimmin osaksi tuotteiden ja palveluiden kehittämistä. Avaamalla asiakkailensa mahdollisuuden ideoida ja kehittää yritystoimintaa, yritys voi hyötyä asiakkaiden osaamisesta jopa niin pitkälle, että koko kehitystoiminta on mahdollista ulkoistaa asiakkaille. Tämä edellyttää yritykseltä kuitenkin menetelmiä, joilla se voi arvioida ja ennakoita tulevia markkinamuutoksia. Markkinoiden muutokseen varautuminen tarkoittaa oleellista kustannuksellista säästöä tuotekehitystoiminnassa, koska virheinvestointien mahdollisuus vähenee.

Yleisöosallisuuden käytön haasteena on mielestäni asiakkaiden saavuttaminen ja heidän saattaminen yhteen toteuttamaan yrityksen laatimaa strategiaa yhteisöverkkojen välityksellä. Tämä asettaa johtajuuden ja esimiestyöskentelyn muutokseen toimintaympäristön laajentuessa ja toiminnan saadessa virtuaalityömaisia piirteitä. Yhteisöverkkojen perustamisessa esittelemäni prosessi sisältää mielestäni oleelliset vaiheet yhteisön muodostamiseen.

Olen huomannut, että yleisöosallisuuden arkipäiväistyminen vaatii yritykseltä yhä herkempiä korvia asiakkaidensa kuuntelemiseen. Lisäksi vaaditaan, että yrityksellä on olemassa edellytykset toimia jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä.

Näkemykseni mukaan yrityksen johtaminen on monipuolistunut siten, että johdettavana ei jatkossa välttämättä ole enää hierarkisen organisaation suoma suoraviivaista johtoketjua. Nykyaikana johtaminen alkaa yhteisten tavoitteiden laatimisesta, yhteisön muodostamisesta sekä yhteisön pitämisestä elinvoimaisena. Johtaminen ei sinällään pääty yhteisön ”valmistumiseen”, vaan yleisöosallisuus edellyttää jatkuvaa muutosta ja siihen reagointia.

Mielestäni lähitulevaisuuden haasteina yleisöosallisuudessa ovat työn tekemiseen liittyvä vapaaehtoisuus sekä toisaalta työstä saatava kompensatio. Vapaaehtoisuus sitoo käyttäjiä yleisöosallisuuteen yhteisöllisyyden ja käyttäjän oman identiteetin kautta. Vaikka työstä saatava kompensatio ei olisi rahallista, vaan esimerkiksi henkistä hyvää ja arvostusta käyttäjälle, voi yhteisön saavuttama lopputulos olla käyttäjän mielestä epäedullinen. Kaikkia yleisöosallisuuteen osallistuneita ei huomioida samalla tavalla kuin näkyvimmin esillä olevia. Tämä voi luokitella osallistujat menestyjiin ja epäonnistujiin.

Tulevaisuudessa yleisöosallisuus tulee mielestäni liittymään yhä tiiviimmin ihmisten jokapäiväiseen elämään eri teknologioiden kautta. Yhteisten asioiden edistäminen verkostojen kautta antaa käyttäjille paremmat mahdollisuudet vaikuttaa saatavilla oleviin vaihtoehtoihin sekä toteuttaa verkkodemokratiaa.

LÄHTEET

Aaltonen, M., Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi - Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita Prima Oy

Alkio, J. 2010. Joukkojen äly Nokian käyttöön. Talouselämä, verkkolehti. Viitattu: 7.12.2010. Saatavilla: <http://www.talouselama.fi/>

Amazon Mechanical Turk. Viitattu: 23.10.2011. <https://www.mturk.com/>

Antikainen, M. 2011. Facilitating customer involvement in collaborative online innovation communities. Espoo: VTT

Antman, A. 2011. Perustajaosakas ja toimitusjohtaja Sulava Oy. Helsinki. Sähköpostihaastattelu 2.11.2011. Haastattelija Tommi Talasma. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Apilo, T., Kulmala, H.I., Kärkkäinen, H., Lampela, H., Mikkola, M., Nevalainen, M., Papinniemi, J., Ruohomäki, I., Valjakka, T. 2008. Tuotekehitysverkostojen uudet toimintamallit. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Asetus oikeudesta työntekijän tekemiin keksintöihin. 1998. A 10.6.1988/527.

Boudreau, J. W., Ramstad, P. M. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum

Chesbrough, H. 2011. Open services innovation : rethinking your business to grow and compete in a new era. San Francisco (CA): Jossey-Bass

Doz, Y., Kosonen, M. 2008. Nopea strategia - Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä. Helsinki: Talentum

Forsgård, C., Frey, J. 2010. Suhde - sosiaalinen media muuttaa johtamista, markkinointia ja viestintää. Vantaa: Infor Oy

Haarmann, P-L. 2006. Immateriaalioikeus. Helsinki: Talentum

Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Helsinki: Talentum

Heinonen, U. 2008. Sähköinen yhteisöllisyys. Pori: Kulttuurituotannon ja maisematutkimuksen laitoksen julkaisuja XIV

Himanen, P. 2000. Hakkerietiikka ja informaatioajan henki. Helsinki: WSOY

Hintikka, K.A. 2008. Johdatus osallistumistalouteen - internetin uusia taloudellisia toimintaympäristöjä. Helsinki: TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry

- Humala, I. 2007. Johda verkossa: virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Helsinki: Infor Oy
- IC Partners Oy. 2004. Aineettoman pääoman työkirja. Helsinki: IC Partners Oy
- Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J., Rajamäki, M. 2010. Johda riskejä - käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki: PROTammi
- Ilvessuo, A. 2011. Perustajaosakas ja suunnittelujohtaja RedLynx Oy. Helsinki. Sähköpostihaastattelu 2.11.2011. Haastattelija Tommi Talasma. Muistiinpanot haastatelijan hallussa.
- Jalava, U., Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen - kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Juutilainen, S., Steiner, M-L. 2010. Strateginen yritysvastuu. Helsinki: WSOYpro
- Kaisto, J., Kallio, I. 2011. Työsopimuksen tunnusmerkit. Hämeenlinna: Helsingin Kamari Oy
- Kalliomaa, S., Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. WSOYpro: Helsinki
- Kansalliskirjaston www-sivut. Kansalliskirjasto ja Microtask kannustavat suomalaisia digitaaliksiin. Viitattu: 23.10.2011. <http://www.kansalliskirjasto.fi/>
- Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Helsinki: Kauppa-kaari
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A., Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY
- Kupi, E., Ilomäki, S-K., Talja, H., Sillanpää, V., Lönnqvist, A. 2008. Aineettoman pääoman riskienhallinta - Riskit ja riskienhallinnan käytännöt yrityksissä. Helsinki: VTT Working Papers
- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen - esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy
- Lego DesignByMe www-sivut. What are the best examples of crowdsourcing. Viitattu: 20.10.2011. <http://designbyme.lego.com>
- Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansuu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V., Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma Oy
- Markkinointi ja Mainonta. Iron Sky -elokuvasta oppikirja. Viitattu: 18.10.2011. <http://www.marmai.fi>

Möller, K., Rajala, A., Svahn, S. 2009. Tulevaisuuden liiketoimintaverkot - Johtaminen ja arvonluonti. Helsinki: Teknologiateollisuus ry

Mylly, T., Lavapuro, J., Karo, M. 2007. Tekemisen vapaus - Luovuuden ehdot ja tekijänoikeus. Helsinki: Gaudeamus

Invent With Nokia www-sivut. Viitattu: 18.10.2011.
<http://inventwithnokia.nokia.com>

Nurmi, P. 2007. Fasilitaattorin käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro

Otala, L., Pöysti, K. 2008. Wikimaniaa yrityksiin - Yritys 2.0 tuottamaan. WSOY-Pro: Helsinki

Parviainen, J. 2006. Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampere University Press

Pohjonen, S. 2002. Ennakoiva sopiminen: Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskienhallinta. Helsinki: WSOY Lakitieto

Päällysaho, S., Kuusisto, J. 2006. Osaamisen suojaaminen palveluja kehittävässä yrityksissä. Helsinki: Tekes

Roos, G., Fernström, L. Pionius, L., Rastas, T. 2006. Aineeton pääoma - Johdon käsikirja. Helsinki: 2006

Salmenkivi, S., Nyman, N. 2007. Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi 2.0. Helsinki: Talentum

Soininen, J., Wasenius, R., Leponiemi, T. 2010. Yhteisöllinen media osana yrityksen arkea. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari

Stenberg, M. 2006. Tietojohtamisen arkkitehtuurit. Helsinki: Kustannusyhtiö Otava

Stähle, P., Wilenius, M. 2006. Luova tietopääoma. Helsinki: Edita Prima Oy

Surowiecki, J. 2007. Joukkojen viisaus. Helsinki: Terra Cognita

Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Helsinki: WSOYpro Oy

Technology Review www-sivut. Road Repair via Crowdsourcing. Viitattu: 18.10.2011. <http://www.technologyreview.com>

Tekijänoikeuslaki. 1961. L 8.7.1961/404 muutoksineen

Tietotekniikan liitto - TTL ry. 2010. Tutkimusraportti - IT-barometri 2010. Viitattu: 23.10.2011. <http://www.ttlry.fi/>

Tiirikainen, V. 2010. IT ja parempi business. Helsinki: Talentum

Tilastokeskus. 2010. Liitetaulukko 13. Sosiaalinen media 2010. Viitattu: 13.10.2011. <http://www.stat.fi/>

TNS Gallup NetTrack. 2011. Internet -käytön kehitys Suomessa. Viitattu: 13.10.2011. <http://www.iab.fi/>

Toikkanen, T., Oksanen, V. 2011. Opettajan tekijänoikeus - Opas. Porvoo: Bookwell Oy.

Työsopimuslaki. 2001. L 26.1.2001/55 muutoksineen.

Ushahidi www-sivut. Viitattu: 23.10.2011. <http://www.ushahidi.com/>

Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L., Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi - muutosvoimana ihmiset. Espoo: Redfina

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum

Von Hippel, E. 2005. Democratizing Innovation. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press

Wired.com www-sivut. The Rise of Crowdsourcing. Viitattu: 20.10.2011. <http://www.wired.com>