

## BENDRAKŪROS KOMPLEKSIŠKUMAS IŠTEKLIŲ, TIEKIMO GRANDINĖS VALDYMO IR ATVIRŪJŲ INOVACIJŲ TEORIJŲ SANDŪROJE

Agnė Kazakevičiūtė, Liudmila Bagdonienė<sup>1</sup>, Sudhanshu Rai<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Kauno technologijos universitetas, K. Donelaičio g. 73, LT-44029 Kaunas, Lietuva

El. paštas: agne.kazakeviciute@ktu.lt, liudmila.bagdoniene@ktu.lt.

<sup>2</sup>Copenhagen Business School, Porcelænshaven 18A, DK-2000 Frederiksberg, Denmark

El. paštas sra.ikl@cbs.dk.

### Anotacija

Straipsnyje nagrinėjamas bendrakūros reiškinys išteklių, tiekimo grandinės valdymo ir atvirųjų inovacijų teorijų sandūroje. Mokslinėje diskusijoje bendrakūra vis dar aiškinama fragmentiškai pasitelkiant vienos minėtų teorijų prieigą. Tačiau dinamiška verslo aplinka iš esmės keičia organizacijų veikimo principus, todėl nė viena teorija negali objektyviai atspindėti realybės. Siekiant išvengti šio apribojimo, straipsnyje integruojamos trys teorijos, leidžiančios giliau ir išsamiau atskleisti bendrakūros reiškinį, išryškinti kai kuriuos šių teorijų ribotumus, aiškinant bendrakūrą, ir pateikti patikslintą šio reiškinio apibrėžtį.

**Pagrindiniai žodžiai:** bendrakūra, vertės kūrimas, vertę kuriančių veikėjų įsitraukimas, inovacijų vystymas, ekosistemos.

### Ivadas

Šiandienos verslo aplinka, paveikta turimų lokalių žinių ir globalių verslo standartų, išgyvena transformacijų laikotarpį. Tokiomis sąlygomis tapti ir būti konkurencingomis organizacijoms darosi vis sunkiau. Kyla klausimas, kaip kurti konkurencinį pranašumą verslo aplinkoje, užpildytoje įvairiausiais vertės siūlymais: ar susitelkti į įmonių turimų išteklių vystymą ir efektyvų jų panaudojimą, ar skirti dėmesį idėjų generavimui ir inovacijų diegimui ir kt. Kitaip tariant, kuriant konkurencinį pranašumą, reikia veikti pasitelkus tik organizacijomis pastangas. Galimas ir kitas kelias: jungtis į ekosistemas ir, kuriant vertės siūlymus, veikti kartu su kitomis organizacijomis. Ramaswamy ir Gouillart (2010) teigimu, turbulenciškoje verslo aplinkoje išsilaiko tos įmonės, kurios savo veiklą grindžia bendrakūros principais. Bendrakūra – tai vertės kūrimo demokratizacija ir decentralizacija. Kitaip tariant, tai vertės kūrimas, atsirandantis sąveikaujant įmonei ir klientui / klientų bendruomenei, tiekėjams, partneriams. Johnson (2010) pažymi, kad idėjų įvairovė ir gebėjimas jas sujungti į kažką naujo daugiau nei 600 metų buvo esmine technologinių ir mokslinių naujovių varomąja jėga. Straipsnio autoriai daro prielaidą, kad bendrakūra organizacijų veikloje gali prisidėti prie jų inovatyvumo didinimo, o tai formuoja ir skatina tvarų konkurencinį pranašumą.

Bendrakūros (angl. *Co-creation*) fenomenas yra ganėtinai naujas tyrimų objektas, aktyviau pradėtas analizuoti tik pastarąjį dešimtmetį. Kambil, Friesen ir Sundaram (1999), Prahalad ir Ramaswamy (2000) buvo vieni pirmųjų, pradėjusių formuoti alternatyvų požiūrį tradiciniam, t. y. vertės kūrimo vien organizacijos pastangomis aiškinti. Vėliau į mokslinį dialogą įsitraukė Vargo ir Lush (2004), Payne, Storbacka ir Frow (2007), Grönroos (2008) ir kt. Daugelis mokslininkų bendrakūrą analizuoja *vertės kūrimo* perspektyvoje (Kambil ir kt. 1999; Prahalad, Ramaswamy, 2004; Prahalad, 2004; Kohli, Grover, 2008; Hollebeek, Brodie, 2009; Ngugi, Johnsen, Erdélyi, 2010; Zwass, 2010) ir orientuojasi į gamybos sektorių. Kaip vyksta bendrakūra paslaugų sektoriuje analizuoja Payne ir kt. (2007), Grönroos (2008), Vargo, Maglio, Akaka (2008), Bergholtz, Andersson, Johannesson (2010), Plé, Cáceres (2010), ir kt. Pamažu formuojasi ir naujos bendrakūros tyrimų perspektyvos, t. y. bendrakūra tirama *inovacijų* (von Hippel, 2005; Hoyer, Chandy, Dorotic, Krafft, Singh, 2010), *naujų žinių su klientais kūrimo* (Dawson, 2000; Sawhney, Prandelli, 2000a; Chung, 2009) požiūriais. Vis dėlto tyrimų, kurie atskleistų bendrakūros esmę sisteminiu požiūriu, pasigendama. Nesisteminis bendrakūros tyrinėjimas ir interpretacijų įvairovė neatskleidžia šio reiškinio sudėtingumo ir savitumo. Norint užpildyti egzistuojančių trūkumą, straipsnyje nagrinėjama tokia mokslinė **problema:** kaip išteklių, tiekimo grandinės valdymo ir atvirųjų inovacijų teorijos atskleidžia bendrakūros fenomeną?

Bendrakūra vis dar neretai tapatinama su bendruoju paslaugų teikimu (angl. *Co-production*) (Ordanini, Pasini, 2008; Pini, 2009) ar individualizavimu (angl. *Customisation*). Nors straipsnyje nesiekama išryškinti bendrakūros ir artimų konceptų panašumų ir skirtumų, tačiau gilesnis bendrakūros pažinimas leistų teisingai vartoti šią sąvoką tinkamame kontekste. Būtent todėl šis reiškinys tiriamas kompleksiskai, t. y. pasitelkiama ne viena teorinė perspektyva, o trijų teorijų sintezė.

**Tyrimo tikslas** – atskleisti bendrakūros kompleksiskumą, pasitelkus išteklių, tiekimo grandinės valdymo ir atvirųjų inovacijų teorijas.

**Tyrimo objektas** – bendrakūros kompleksiskumas.

**Tyrimo metodai:** mokslo šaltinių analizė ir sintezė, lyginamoji ir sisteminė analizė.

### Bendrakūros apibrėžčių analizė

Bendrakūros apibrėžčių analizę tikslinga pradėti šios sąvokos semantinės prasmės aiškinimo. Verčiant angliška terminą *co-creation* į lietuvių kalbą, atkreiptinas dėmesys į dvi žodžio dalis. Priešdėlis *co-* išreiškia *bendrumą, buvimą kartu*. Sudėtiniuose žodžiuose šis priešdėlis reiškia bendrą veiksmą (Baravykas, 1958). *Merriam-webster* žodynas pateikia dvi žodžio *creation* prasmes: 1) įvedimo į būtį aktas (angl. *Act*

*of bringing into existence*) ir 2) darymo, išradimo ar gamybos aktas (angl. *Act of making, inventing, or producing*). Kūrimas atspindi tam tikrų išteklių ir pastangų reikalaujančią materializaciją, pasitelkiant atitinkamas veiklas, pvz., išradimą, pagaminimą ir pan. Darytina išvada, kad semantine prasme *co-creation* turėtų nusakyti veiksmą, atliekamą daugiau nei vieno subjekto, skirtą materializuoti tai, kas buvo sugalvota / išrasta. Semantinė šio termino prasmė atskleidžia dvi itin svarbias charakteristikas – bendrumą ir naujumą. Kitaip tariant, kaip kūrimo veiksmas atliekamas ir koks jo rezultatas. Angliškam terminui *co-creation* straipsnio autorės pasiūlė bendrakūros atitikmenį ir gavo Valstybinės lietuvių kalbos komisijos pritarimą vartoti šį terminą.

Sisteminė mokslo šaltinių analizė rodo egzistuojančią mokslinių požiūrių į bendrakūrą įvairovę (žr. 1 lent.).

1 lentelė

### Bendrakūros apibrėžčių įvairovė

Teminis blokas	Autorius	Samprata
Vertės kūrimas	Kambil ir kt. (1999)	<i>Vertės kūrimas</i> arba jos paskirstymas kartu su vartotoju. Tai reiškia, kad vartotojai gali būti įtraukiami į bet kurį vertės grandinės etapą.
	Prahalad, Ramaswamy (2004)	<i>Jungtinis vertės kūrimas</i> tarp įmonės ir kliento.
	Payne ir kt. (2008)	<i>Vertės kūrimo procesas</i> , apimantis paslaugos teikėjo vertės siūlymų kūrimą, ir vartotojų suvokiamos vertės apibūdinimą po naudojimosi prekėmis ar paslaugomis.
	Merz, He, Vargo (2009)	<i>Vertės kūrimas</i> per tinklaveika grįstus santykius ir socialines sąveikas tarp ekosistemų sudarančių suinteresuotųjų.
	Bergholtz ir kt. (2010)	Bendrakūra – tai <i>vertės kūrimas</i> kliento ir paslaugos teikėjo sąveikoje.
	Zwass (2010)	Vartotojų ir gamintojų <i>dalyvavimas kuriant vertę</i> rinkoje.
Bendradarbiavimu grįstas inovacijų vystymas	Kristensson, Matthing, Johansson (2008)	Pirkėjo, kaip aktyvaus bendradarbio, <i>įtraukimas į inovacijų procesą</i> .
	Hoyer ir kt. (2010)	<i>Bendradarbiavimu paremta veikla</i> , skirta naujų prekių ar paslaugų vystymui.
	Thomsen (2011)	Ypatinga <i>bendradarbiavimo forma</i> , kai siekiama kurti iš anksto nenumatytą artefaktą.
	Potts, Hartley, Banks, Burgess, Cobcroft, Cunningham, Montgomery (2008)	Gamintojo ir vartotojo <i>įsitraukimas į procesus</i> per internetu grįstas priemones, kurios leidžia vartotojams burtis į bendruomenes ir <i>aktyviai dalyvauti gamybos, inovacijų procesuose</i> .
	Cuiling (2008)	Aukšto lygio <i>pirkėjo dalyvavimas</i> bendrai su paslaugos teikėju <i>kuriant paslaugą</i> .
	Gebauer, Johnson, Enquist (2010)	Bendrakūra remiasi rudimentiniu principu, t. y. vertei kurti reikalingas tiek gamintojo, tiek vartotojo <i>įsitraukimas</i> .
Žinių su klientais generavimas	Sawhney, Prandelli (2000b)	<i>Žinių kūrimo</i> tarp įmonės ir klientų procesas.
	Kuusisto, Päällysaho (2008)	<i>Sąveikos procesas</i> , kuriame dėl išreikštų žinių mainų <i>keičiasi kliento ir paslaugos teikėjo žinios</i> , įveiklinamos aukštos kokybės paslaugoms kurti.
	Chung (2009)	Organizacijų mokymosi metodas, kuriuo per dialogą su klientais jos <i>keičiasi nuomonėmis bei patirtimi</i> .

Remiantis požiūrių į bendrakūrą analizą, galima išskirti tris šį fenomeną aiškinančias apibrėžčių grupes. Pirmoji akcentuoja *vertės kūrimo* dimensiją. Kitaip tariant, bendrakūra suprantama kaip įmonės vertės kūrimas su klientais ar kitais suinteresuotaisiais. Pasak

Witell, Kristensson, Gustafsson ir Löfgren (2011), vertės kūrimas įgyja dvi formas: 1) bendrakūrą vartojimui (angl. *co-creation for use*), kada klientas aktyviai dalyvauja paslaugos teikimo procese ir kuria vartojimo (angl. *value-in-use*) vertę ir 2) bendrakūrą

kitiems (angl. *co-creation for others*) ir kurios metu tiek klientai, tiek organizacijos partneriai dalyvauja naujos prekės / paslaugos kūrimo arba aprūpina organizaciją idėjomis ir / ar trūkstamais ištekliais (pvz., žiniomis), taip kurdami pasiūlymo vertę. Vadovaujantis tokia prieiga, bendrakūrą galima interpretuoti kaip vertės kūrimą tarp įvairių veikėjų, vedantį į abiem pusėms naudingus rezultatus (Stucky, Cefkin, Rankin, Shaw, Thomas, 2010).

Antrosios grupės apibrėžtyse akcentuojama, kad bendrakūra – tai bendradarbiavimu grįsta veikla, skirta kurti ir vystyti inovacijas (Hoyer ir kt., 2010). Kitaip tariant, akcentuojamos veikėjų bendrai atliekamos veiklos, kur kliento įsitraukimo į jas glaudumas nusako bendrakūros laipsnį (Hoyer ir kt., 2010). Klientas gali siūlyti idėjas naujoms prekėms ar paslaugoms (kitai tariant, dalyvauti generuojant idėjas), dalyvauti prekių / paslaugų vystymo veiklose arba būti įtrauktam į visą procesą. Zhang ir Chen (2008) nuomone, bendrakūra – tai sistemingas procesas, kuris apima esmines veiklas, sujungiančias klientų pastangas, igūdžius ir žinias į unikalų konkurencinį pranašumą. Kita vertus, Lusch, Vargo ir O'Brien (2007), Sarker, Sarker, Sahaym ir Bjørn-Andersen (2012) atkreipia dėmesį į tai, kad bendrakūra inovacijoms vystyti apima ne tik įmonės–kliento diadą, o kooperaciją įmonės–tiekėjo, įmonės–konkurento ir kitose sąveikose.

Trečioji bendrakūros apibrėžčių grupė pažymi veikėjų bendrai kuriamų žinių aspektą (Rowley, Kupiec-Teahan, Leeming, 2007). Chung (2009) teigia, kad tradiciniai organizacijų mokymosi metodai šiandienos kontekste nebepakankami. Klientai pasižymi aukšto lygio prekių ir paslaugų vartojimo kompetencija, todėl, kuriant naujas prekes ir paslaugas, organizacijos turi taikyti vis naujas mokymosi strategijas. Organizacijos mokosi dialogo su klientais, nes taip gilina ir plečia kompetencijas. Vadinasi, bendrakūra gali būti laikoma ir mokymosi metodu, kurį taikant, sukuriama naujos prekės ir paslaugos.

Apibendrinant požiūrių į bendrakūrą analizės rezultatus, teigtina, kad bendrakūrą sudaro keturios dedamosios: *žinios, inovacijos, vertė* ir jiems sukurti reikalingų *veiklų visuma*. Vadinasi, bendrakūra turėtų būti aiškinama ne tik vertės kūrimo aspektu, kuris moksliniame dialoge akcentuojamas dažniausia, bet ir inovacijų kūrimo per naujai sukurtas žinias organizacijos sąveikoje su įvairiais veikėjais požiūriu.

### **Bendrakūra: ką atskleidžia ir ko neatskleidžia išteklių, tiekimo grandinės valdymo ir atvirųjų inovacijų teorijos?**

Pastarąjį dešimtmetį daugėja tyrimų, kurie vertės kūrimą vertina paslaugų vyravimo logikos (toliau – PVL) aspektu (angl. *Service dominant logic*) (Vargo, Lush, 2004). Pastaroji pabrėžia žinių kaip esminio

*išteklių*, kuriančio konkurencinį pranašumą, svarbą ir nurodo, kad įmonė gali rengti vertės siūlymus, sujungdama išteklius, prieinamus *tiekimo grandinėje* (Vargo, Lush, 2004), partnerių tinkle, taip pat klientų aplinkoje (Lusch ir kt., 2007). *Vertė pripažįstama arba ne klientui naudojantis vertės siūlymu*. Kita vertus, kaip pažymi Lusch ir kt. (2007), *klientai dalyvauja ir kurdami patį vertės siūlymą*. Įsitraukdami į vertės siūlymų kūrimą, klientai atlieka skirtingus vaidmenis: jie gali dalyvauti idėjų generavimo, testavimo ir / ar kitose inovacijų vystymo veiklose. PVL perspektyvoje atsiskleidžia šie bendrakūrai aktualūs aspektai: ištekliai, suinteresuotieji ir vertės kūrimas, kuriame dalyvauja ir klientai. Vertės kūrimą, kaip vieną dažniausiai akcentuojamų bendrakūros dedamųjų (taip teigti leidžia apibrėžčių analizės rezultatai), analizuoja įvairių vadybos mokyklų atstovai: mokslininkai, aiškinantys *išteklių teoriją* (angl. *Resource-based view*), kuri žinias ir gebėjimus priskiria prie svarbiausių išteklių, kuriančių konkurencinį pranašumą (Yazdanparast, Perks, 2003; Manuj, Swartz, 2010; Sarker ir kt., 2012); *tiekimo grandinės valdymo* (angl. *Supply chain management*) tyrėjai, aiškinantys, kad vertė kuriama, apjungiant partnerių išteklius (Horvath, 2001; Tokman, Beitelspacher, 2011;); *atvirųjų inovacijų* (angl. *Open innovation*) krypties atstovai, atskleidžiantys, kad inovacijos (arba nauja vertė) vystomos įtraukiant suinteresuotuosius iš išorės (Chesbrough, 2006; Tanev, 2011; Vaišnora, Petraitė, 2011). PDL – tai lyg išteklių, aprūpinimo grandinės valdymo ir atvirųjų inovacijų idėjas atspindintis požiūris, aiškinantis bendrakūrą, tačiau neatskleidžiantis jos kompleksiskumo. Tai rodo, kad bendrakūros pažinimas reikalauja vadybos teorijų intradisciplininės prieigos. Vadinasi, keleto skirtingų požiūrių į tą patį objektą (mūsų atveju bendrakūrą) taikymas leidžia palaikyti „sveiką kritiką“, plėtoti esamas, gilinti naujai besiformuojančias teorijas (Okhuysen, Bonardi, 2011). Todėl bendrakūros kompleksiskumui išryškinti tikslinga pasitelkti išteklių, aprūpinimo grandinės valdymo ir atvirųjų inovacijų teorijų nuostatas.

Kyla klausimas: ką atskleidžia ir ko neatskleidžia išteklių, tiekimo grandinės valdymo ir atvirųjų inovacijų teorijos? Siekiant atsakyti į šį klausimą, pirmiausia tikslinga trumpai pristatyti pagrindines šių teorijų nuostatas.

**Išteklių teorija** (IT) aiškina įmonių konkurencinio pranašumo įgijimo prielaidas. Konkurencinį pranašumą ši teorija kildina iš organizacijos vidinio potencialo (Clulow, Gerstman, Barry, 2003; Pertusa-Ortega, Molina-Azorín, Claver-Cortés, 2010). Kitaip tariant, akcentuojamas organizacijos išteklių / gebėjimų ir veiklos santykis (DeSarbo, Di Benedetto, Song, 2007). Pasak Fahy (2000), viena esminių IT nuostatų ta, kad ne visi organizacijos ištekliai yra vienodai svar-



būs, todėl jų indėlis konkurenciniam pranašumui įgyti skiriasi. Ištekliai, kuriantys konkurencinį pranašumą, pasak Clulow, Barry ir Gerstman (2007), yra *žinios ir įgūdžiai*, kurie priskiriami neapčiuopiamų išteklių grupei. Neapčiuopiamų išteklių pavyzdžiais gali būti ir intelektualinė nuosavybė, prekės ženklas ar įmonės reputacija (Fahy, 2000), organizacijos kultūra, valdymo ir koordinavimo gebėjimai (Wilk, Fensterseifer, 2003). Kita vertus, nepaisant organizacijos pastangų veiksmingai panaudoti turimus išteklius, kuriant novatoriškus vertės siūlymus, atitinkančius rinkos poreikius, jos gali būti neproduktyvios. Siekiant kurti abipusę vertę, tikslinga atsakyti į Clulow ir kt. (2007) keliamą klausimą: ar tie ištekliai, kurie vertingi įmonei, sukuria vertę ir klientui, ar vis dėlto jie generuoja skirtingą vertę išteklių turėtojui ir siūlomos vertės gavėjui. Šiandien, kada kliento vaidmuo vertės kūrimo procesuose yra itin pakitęs, vidiniais ištekliais grįstos teorijos nuostatos neatspindi abipusės vertės kūrimo esmės. Todėl formuojasi tarporganizacinio bendradarbiavimo bendrai kuriant vertę tyrimų poreikis (Möller, 2006).

IT apima keletą pamatinių dedamųjų, kuriomis remiasi bendrakūra, t. y. vertės kūrimu ir gebėjimais tą vertę generuoti. IT nuostata, kad organizacijos ištekliai turi kurti vertę klientams, nusako tradicinį požiūrį į vertės kūrimą, arba, prekių vyravimo logiką (toliau – PVL) (angl. *Goods dominant logic*). PVL teigia, kad, siekiant gamybos efektyvumo ir geresnės proceso kontrolės, prekės turi būti standartizuotos ir gaminamos neįtraukiant į šį procesą vartotojų. Tokiu atveju vertė kuriama gamintojo atliekamomis veiklomis turimus išteklius paverčiant standartiniais siūlymais, suteikiančiais didesnę naudą nei konkurentų (Vargo, Lusch, 2004). Šioms veikloms atlikti būtini atitinkami gebėjimai. Gebėjimas mokytis – tai svarbus organizacijos gebėjimas, įgijęs strateginę svarbą (Smith, Vasudevan, Tanniru, 1996). Nors *išteklių teorija atskleidė esminę vertės kūrimo prielaidą, t. y. žinių ir gebėjimų būtinumą*, tačiau ši teorija vertės kūrimą aiškina įmonės požiūriu.

**Tiekimo grandinės valdymas (TGV)** – dar viena vertės kūrimą aiškinanti teorija. Tiekimo grandinė apima visus procesus – nuo pradinio žaliavų įsigijimo iki galutinio produkcijos perdavimo pirkėjui. Į grandinę įeinančios organizacijos funkcionuoja kaip nepriklausomi subjektai, generuojantys pajamas per išteklių reprodukciją (Tokman, Beitelspacher, 2011). Soon ir Udin (2011) pažymi, kad TGV apima tarp tiekėjų ir klientų atsirandančias įvairias veiklas ir procesus, kurių metu generuojama pridėtinė vertė pasitelkiant bendradarbiavimu grįstą partnerystę. Pasak Chen ir Paulraj (2004), pridėtinė vertė gali būti generuojama tarp dviejų organizacijų arba visoje grandinėje. Ši teorija papildo IT nuostatas. Joje teigiama, kad tiekimo grandinės valdymo esmė – tai veiklos gerinimas tinkamai

panaudojant organizacijos turimus ir jos išorėje glūdinčius *išteklius*. Tačiau, kaip teigia Horvath (2001), esminė veiksmingo tiekimo grandinės valdymo varomoji jėga – *bendradarbiavimas* su visais vertės grandinės dalyviais neatsižvelgiant į organizacijų dydį, poziciją ar funkciją. Įmonės bendradarbiauja tarpusavyje, nes siekia įgyti trūkstamų žinių (Huxham, 1996) ar turi technologinių žinių, tačiau nežino, kaip jas veiksmingiau panaudoti (Hamel, Doz, Prahalad, 1989). Tai reiškia, kad bendradarbiavimas sietinas ne tik su bendro tikslo siekimu (Whitley, Willcocks, 2011), o ir pastangomis kompensuoti išteklių ar gebėjimų stygių (Tether, 2002). Taigi skirtingų veikėjų integravimas į tiekimo grandinę sudaro prielaidas generuoti didesnę vertę, kartu veda į ilgalaikį organizacijos konkurencingumą (Chen, Paulraj, 2004). TGV analizės vienetas yra įmonė, nors pridėtinės vertės generavimas priklauso nuo tiekimo grandinės dalyvių indėlio.

Kaip ir IT, TGV siekia paaiškinti vertės klientams kūrimą. Tačiau šiuo atveju, vertė, generuojama tiekimo grandinėje, o jos kūrimas yra suinteresuotuosius sujungiantis katalizatorius. Nepaisant vertės kūrimo, kaip bendrakūros komponento, svarbos, TGV kalba apie kooperacijos raišką generuojant didesnę vertę. Tai savo ruožtu paaiškina vieną pagrindinių bendrakūros savybių – *kuriant vertę reikalingas daugiau nei vienos organizacijos išitraukimas*, nes pastaroji negali turėti visų reikiamų išteklių, žinių ar kompetencijų, kurios leistų veikti atsietai nuo kitų rinkos dalyvių.

Inovacijų teorija užpildo spragą, atsirandančią dėl to, kad IT ir TGV neaiškina paties vertės kūrimo mechanizmo, įgalinančio įgyti konkurencinį pranašumą. Elmquist, Fredberg ir Ollila (2009) teigimu, moksliniai tyrimai fokusuojami į tai, kaip inovuoti organizacijų veiklą, kaip valdyti inovacijų procesą ir kt., todėl formuojasi skirtingos inovacijų perspektyvos, pvz., distribucinės inovacijos (angl. *Distributed innovation*) (Sawhney, Prandelli, 2000a), pažengusių vartotojų inovacijos (angl. *Lead-user innovation*) (von Hippel, 2005), atvirosios inovacijos (angl. *Open innovation*) (Chesbrough, 2006) ir kt.

Pagrindinė **atvirųjų inovacijų (AI)** nuostata ta, kad įmonės, siekiančios pažangos, gali ir turi naudotis tiek vidinėmis, tiek išorinėmis idėjomis ir galimybėmis pasiekti rinką (Chesbrough, 2006). Tik vidinių organizacijos mechanizmų panaudojimas sudaro galimybę sukurti vertę, kuri turi potencialo augti įveiklinus išorinėje aplinkoje glūdinčias galimybes. Kaip teigia Johnson (2010), mokslinių ir technologinių inovacijų varomoji jėga – globalaus ryšio stiprėjimas ir gebėjimas pasiekti kitų *idėjas* ir dalytis savomis su kitais suinteresuotaisiais kuriant naujoves. Inovacijos grindžiamos *išoriniais žinių ištekliais*, prieinamais kooperuojantis su žinių šaltiniais, siekiant generuoti naujas idėjas ir jas perkelti į rinką (OECD, 2008). Iš-

oriniais žinių šaltiniais gali būti *klientai, tiekėjai, bendruomenės, tyrimų institucijos ar konsultacinės bendrovės* (Valkokari, Paasi, Luoma, Lee, 2009; Inauen, Schenker-Wicki, 2011). Vadinas, atvirųjų inovacijų perspektyva paaiškina, kad vertėi kurti integruojami ne tik vidiniai organizacijos ištekliai, bet ir tie, kurie glūdi išorėje. Priešingai nei IT ir TGV, AI siekia paaiškinti, kaip *atviri verslo modeliai įgalina organizacijas įgyti išskirtinių išteklių, kuriančių vertę tiek joms pačioms, tiek toms, su kuriomis vystomos inovacijos. Be to, pabrėžia klientų indėlių vertės kūrimo ir inovacijų vystymo procesuose*. Taigi kooperacijoje su išoriniais žinių šaltiniais atsirandantis vertės kūrimas – tai AI analizės objektas.

IT, TGV ir AI teorijų analizė leidžia išvelgti panašumų su bendrakūra, nors kai kurios šių nuostatų nebegali adekvačiai paaiškinti vertės kūrimo ypatumų šiandienos kontekste.

Vertės kūrimas ir konkurencinio pranašumo įgijimas IT perspektyvoje remiasi *išteklių* įvairove ir veiksmingu jų panaudojimu. Žinios kaip vienas svarbiausių organizacijos išteklių atlieka svarbų vaidmenį kuriant konkurencinį pranašumą. Tačiau bendrakūrai svarbus ne tik pačios organizacijos žinių tinkamas panaudojimas. Bendrakūrai būtinos ir klientų, ir kitų suinteresuotojų (angl. *Stakeholders*) žinios, ypač svarbu, jų kolektyvinis kūrimas ir bendrinimas (Sawhney, Prandelli, 2000b; Vargo, Lusch, 2004). Nuolat ir sparčiai besikeičiantys klientų poreikiai, lūkesčiai reikalauja iš įmonių susitelkimo ne į pasiūlą, o į paklausą. Tai reiškia, kad bendradarbiavimas su įvairiais veikėjais ir nuolatinis organizacijos mokymasis stengiantis pateisinti individualius ir dinamiškus klientų poreikius tampa pagrindiniais aspektais šalims bendrai kuriant vertę. Ngugi, Johnsen ir Erde'lyi (2010) pažymi, kad bendrakūroje sujungiami bendradarbiaujančiųjų ištekliai ir kuriami nauji gebėjimų deriniai. Tokiu būdu jie tampa pajėgūs siekti tokių rezultatų, kurių neįstengtų pasiekti veikdami atskirai.

TGV perspektyvoje vertę generuoja įvairūs *veikėjai* (angl. *Actors*), kuriuos sieja veiklos tiekimo grandinėje. Kai bendrakūroje, vertė generuojama ekosistemoje (Herz ir kt., 2009). Ekosistema yra kompleksinis santykių tarp įvairių privačių ir viešųjų institucijų, verslų, paslaugų teikėjų ir vartotojų, įskaitant jų ekonominę, teisinę ir kultūrinę aplinką tam tikroje geografinėje erdvėje konfigūraciją, kuri nustato bendrąsias sąlygas nenutrūkstamam produktų, paslaugų, žinių, žmonių srautui. Prahalad ir Ramaswamy (2004), apibūdindami ekosistemą, akcentuoja rinką, kurioje kuriama vertė. Bhalla (2010) manymu, ekosistema – tai erdvė, kurioje funkcionuoja eilė skirtingų tarpusavyje sąveikaujančių ir į bendrakūrą įsitraukiančių organizacijų – tiekėjų, prekių gamintojų ir paslaugų teikėjų bei kitų organizacijų – tinklai (Iansiti, Levien, 2004).

Pavyzdžiui, *Apple* korporacijos ekosistemą sudaro asmeninių kompiuterių, buitinės technikos gamintojai, tiekėjai, tarp kurių *Motorola* ir *Sony* kompanijos, ir klientai, atstovaujantys skirtingus segmentus (Moore, 1993). Išteklių įvairovė sukuria palankią terpę inovacijoms (Johnson, 2010; Iansiti, Levien, 2004), nes novatoriškos idėjos gimsta iš iki tol egzistavusių senų idėjų pasitelkiant naujas jų kombinacijas (Johnson, 2010). Moore (1993) atkreipia dėmesį į tai, kad ekosistemas sudarančios organizacijos, nors ir konkuruodamos tarpusavyje, veikia kartu papildydamos viena kitą ir kuria naujas prekes ir paslaugas, kurios geriau tenkintų klientų poreikius. Pasak Prahalad ir Krishnan (2008), šiandienos įmonės turi išmokti mobilizuoti globaliai išsibarsčiusius išteklis, kad gebėtų tenkinti kiekvieno kliento poreikius. Nors TGV teorija išplečia IT nuostatas apie vertės kūrimą, vis dėlto kliento vaidmens kuriant vertę aiškinimas lieka ribotas. Tokman ir Beitelspacher (2011) pažymi, kad tiekimo grandinės valdymo tyrimuose vis dar pasigendama gilinimosi į vartotojų dalyvavimą bendrakūroje. Tradicinėje sistemoje įmonė pati sprendžia, kokias prekes gamins ar paslaugas teiks ir tik nuo jos priklausos, kokia vertė bus siūloma klientui (Prahalad, Ramaswamy, 2004). Bendrakūros atveju vertė kuriama sąveikoje su klientais ir kitais veikėjais, todėl sprendimas dėl vertės siūlymo yra kolegialus ir atspindi požiūrių įvairovę.

Šiuolaikiniai inovacijų valdymo modeliai grindžiami atvirumo idėja, t. y. būtinybe atsiverti išorinėms galimybėms ir, kuriant vertę, sujungti organizacijos viduje ir jos išorėje prieinamas *žinias, idėjas*. Tačiau atvirumas aplinkai šios teorijos kontekste pasireiškia žinių ir idėjų absorbavimu iš išorės. Kai bendrakūra įgalina bendrai kurti ir skleisti žinias tiems, kurie yra jos susieti. Sawhney ir Prandelli (2000b) pažymi, kad žinių ekonomikoje reikia naujo požiūrio į tai, kaip organizacijos kuria žinias ir vertę klientams. Skirtingas žinias turintys veikėjai integruojasi ekosistemose, telkiasi žinių bendrakūrai ir dažnai tokio bendradarbiavimo rezultatu tampa radikalios inovacijos, sukuriančios naujas rinkas. Iansiti ir Levien (2004) teigia, kad ekosistemose vertė kuriama ir ja dalijamasi pasitelkiant skirtingas platformas. Platforma, pasak autorių, gali būti paslaugos, priemonės ar technologijos, kurios suteikia erdvės veikėjams kurti vertę ir ja dalytis tarpusavyje. Tai reiškia, kad bendrakūra atsiranda sąveikoje tarp dviejų ir daugiau platformų, t. y. siekiant rasti sprendimą egzistuojančiai problemai, organizacijos bendradarbiauja su skirtingų sričių specialistais tam, kad sujungus įvairius išteklis, būtų gautas sinergijos efektas ir sukurtos naujos žinios, įveikintos novatoriškiems rezultatams, sukuriantiems unikalią vertę. Kooperacija tarp skirtingų platformų ypač populiaru kompiuterių industrijoje. Siekiant, kad rinką pasiektų išbaigtas produktas, sujungiamos techninės ir pro-

graminės įrangos platformos. *Apple*, rinkai pasiūliusi iTunes platformą, vėliau sukūrusi muzikos grotuvą, apjungė muzikos (kaip programos) ir grotuvo (kaip įrangos) platformas ir sąveikoje su skirtingomis ekosistemomis sukūrė *iPod*. Pasak Li ir Chang (2006), *iPod* nepasižymi išskirtine technologija, tačiau ši prekė sukūrė naują erdvę techninės ir programinės įrangos įmonių bendrakūrai. Vadinasi, bendrakūra nueina toliau nei AI, nes vertės kūrimas, vystant inovacijas, paremtas ne vidinių ir išorinių žinių sujungimu, o bendrai kuriamomis žiniomis ir jų įveiklinimu ekosistemoje.

Apibendrinant aptartųjų vadybos teorijų nuostatas, daroma išvada, kad *bendrakūrą* galima nagrinėti *kaip sąveika tarp skirtingas platformas atstovaujančių veikėjų grįstą veiklą ekosistemoje, kuriai būdingas išteklių integravimas ir naujų žinių kūrimas, virstantis į nenutrūkstamą inovacijų vyksmą ir didesnės visuminės vertės generavimą.*

## Išvados

Galima teigti, kad bendrakūra yra kompleksiškas reiškinys, kuriam atskleisti būtinas įvairių mokslinių požiūrių integravimas. Bendrakūra aiškinama kaip 1) vertės kūrimo procesas, 2) klientų ir kitų suinteresuotųjų dalyvavimas / įsitraukimas į artefakto kūrimą ir 3) žinių kūrimas suinteresuotųjų pastangomis. Nė vienas šių požiūrių negali holistiškai paaiškinti bendrakūros fenomeno. Tik visų požiūrių visuma sistemiškai – nuo *įeigos* per transformaciją ir *išeigą* – išaiškina bendrakūros reiškinį.

Tikslinga kiekvieną organizacijos veikimo būdų naujovę nagrinėti jos konkurencinio pranašumo požiūriu. Globalizacijos procesai, mokslo ir technologijų pažanga, klientų poreikių, lūkesčių ir kompetencijų kitimas iš esmės keičia organizacijų aplinką ir veikimo joje principus bei įpareigoja ieškoti naujų konkurencinio pranašumo veiksmų. Bendrakūra kaip naujas žinių, inovacijų, vertės kūrimo su suinteresuotaisiais mechanizmas, *pralengia* išteklių, tiekimo grandinės valdymo ir atvirųjų inovacijų teorijų išryškinamus konkurencinio pranašumo įgijimo principus, nors ir turi bendrų sąsajų su šiomis teorijomis. Bendrakūros kompleksiško sisteminis nagrinėjimas leidžia prieiti išvados, kad ekonomikoje vertė kuriama ne organizacijų diadose, o verslo ekosistemose, kurias formuoja diversifikuoti organizacijų tinklai, turintys galimybes dėl turimų išteklių įvairovės komponuoti įvairiausių jų derinius ir šiuos pritaikyti ieškant novatoriškų sprendimų kylančioms problemoms. Ekosistemos vertei kurti naudoja platformas ir jų sinergiją. Skirtingų platformų bendrakūroje formuojasi naujos ekosistemos, kuriose kuriama vertė ir inovacijos.

## Literatūra

- Bergholtz M., Andersson B., Johannesson P. (2010). Abstraction, Restriction, and Co-creation: Three Perspectives on Services. *Advances in Conceptual Modeling – Applications and Challenges, ER 2010 Workshops ACM-L, CMLSA, CMS, DE@ER, FP-UML, SeCoGIS, WISM, Proceedings* [elektroninis išteklius], (1–10). Vancouver, BC: Canada.
- Baravykas, V. (1958). *Anglų–lietuvių kalbų žodynas*. Valstybinė politinės ir mokslinės literatūros leidykla: Vilnius.
- Bhalla, G. (2010). *Collaboration and Co-creation: New Platforms for Marketing and Innovation*. Springer.
- Chen, I. J., Paulraj, P. (2004). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, 22, 119–150.
- Chesbrough, H. W. (2006). Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. In H. W. Chesbrough, W. Vanhaverbeke ir J. West (red.), *Open innovation: researching a new paradigm* (1–25). Niujorkas: Oxford University Press.
- Chung, Y.M. (2009). Co-creation with the customer: a strategy for organisational learning and innovation. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 6 (1/2), 19–30.
- Clulow, V., Barry, C., Gerstman, J. (2007). The resource-based view and value: the customer-based view of the firm. *Journal of European Industrial Training*, 31 (1), 19–35.
- Clulow, V., Gerstman, J., Barry, C. (2003). The resource-based view and sustainable competitive advantage: the case of a financial services firm. *Journal of European Industrial Training*, 27 (5), 220–232.
- Cuiling, G. (2008). The Review on Customer Participation in Service. *The New Development of Services Marketing and Management in the Era of Globalization Proceedings of 2008 Summit International Marketing Management Conference* [elektroninis išteklius], (134–138). Prieiga per internetą: <http://www.seiofbluemountain.com/upload/product/200911/2008scyxhy03a5.pdf>.
- DeSarbo, W. S., Di Benedetto, C. A., Song, M. (2007). A heterogeneous resource based view for exploring relationships between firm performance and capabilities. *Journal of Modeling in Management*, 2 (2), 103–130.
- Elmquist, M., Fredberg, T., Ollila, S. (2009). Exploring the field of open innovation. *European Journal of Innovation Management*, 12 (3), 326–345.
- Fahy, J. (2000). The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial Training*, 24/2/3/4, 94–104.
- Gebauer, H., Johnson, M., Enquist, B. (2010). Value co-creation as a determinant of success in public transport services: A study of the Swiss Federal Railway operator (SBB). *Managing Service Quality*, 20 (6), 511–530.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value and who co-creates? *European Business Review*, 20 (4), 298–314.



15. Hamel, G., Doz, Y. L., Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with your competitors – and win. *Harvard Business Review*, January-February, 190–196.
16. Hollebeek, L. D., Brodie, R. J. (2009). Wine service marketing, value co-creation and involvement: research issues. *International Journal of Wine Business Research*, 21 (4), 339–353.
17. Horvath, L. (2001). Collaboration: the key to value creation in supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 6 (5), 205–207.
18. Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., Singh, S. S. (2010). Consumer Cocreation in New Product Development. *Journal of Service Research*, 13 (3), 283–296.
19. Huxham, C. (1996). *Creating collaborative advantage*. SAGE.
20. Inasiti, M., Levin, R. (2004). Strategy as Ecology. *Harvard Business Review*, March, 68–78.
21. Inauen, M., Schenker-Wicki, A. (2011). The impact of outside-in open innovation on innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 14 (4), 496–520.
22. Johnson, S. (2010). *Where good ideas come from: the natural history of innovation*. Riverhead Books.
23. Kambil A., Friesen G. B., Sundaram A. (1999). Co-creation: A new source of value. *Outlook*, 2, 38–43.
24. Kohli, R., Grover, V. (2008). Business Value of IT: An Essay on Expanding Research Directions to Keep up with the Times. *Journal of the Association for Information System*, 9 (1), 23–39.
25. Kristensson, P., Matthing, J., Johansson, N. (2008). Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. *International Journal of Service Industry Management*, 19 (4), 474–491.
26. Kuusisto, A., Päällysaho, S. (2008). Customer role in service production and innovation – looking for directions for future research. *Tutkimusraportti – Research report 195, Lappeenranta* (1-60). Prieiga per internetą: <<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/33699/isbn9789522145277.pdf?sequence=1>>.
27. Li, Y.-R., Chang, Y. (2006). Is the Success of the iPod Purely Accidental or Inevitable – A Business Ecology Perspective. *IAMOT Conference* [elektroninis išteklius], (1–10). China.
28. Lusch, R. F., Vargo, S. L., O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83 (1), 5–1.
29. Merriam-webster žodynas. Prieiga per internetą: <<http://www.merriam-webster.com>>.
30. Merz, M. A., He, Y., Vargo, S. L. (2009). The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37 (3), 328–344.
31. Möller, K. (2006). Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach. *Industrial Marketing Management*, 35, 913–924.
32. Moore, J. (1993). Predators and Prey: A new ecology of Competition. *Harvard Business Review*, May–June, 75–86.
33. Ngugi, I. K., Johnsen, R. E., Erde'lyi, P. (2010). Relational capabilities for value co-creation and innovation in SMEs. *Journal of small business and enterprise development*, 17 (2), 260–278.
34. OECD (2008). Open innovation in global markets. Prieiga per internetą: <[http://www.imamidejo.si/resources/files/oecd\\_global\\_innov.pdf](http://www.imamidejo.si/resources/files/oecd_global_innov.pdf)>.
35. Okhuysen, G., Bonardi, J.-P. (2011). Editors' comments: The challenges of building theory by combining lenses. *Academy of Management Review*, 36 (1), 6–11.
36. Ordanini, A., Pasini, P. (2008). Service co-production and value co-creation: The case for a service-oriented architecture (SOA). *European Management Journal*, 26, 289–297.
37. Payne, A. F., Storbacka, K., Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 83–96.
38. Perks, H. (2004). Exploring processes of resource exchange and co-creation in strategic partnering for new product development. *International Journal of Innovation Management*, 8 (1), 37–61.
39. Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., Claver-Cortés, E. (2010). Competitive strategy, structure and firm performance: A comparison of the resource-based view and the contingency approach. *Management Decision*, 48 (8), 1282–1303.
40. Pini, F. M. (2009). The Role of Customers in Interactive Co-Creation Practices: The Italian Scenario. *Knowledge, Technology & Policy*, 22, 61–69.
41. Plé, L., Caréres, R. C. (2010). Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing*, 24 (6), 430–437.
42. Potts, J., Hartley, J., Banks, J., Burgess, J., Cobcroft, R., Cunningham, S., Montgomery, L. (2008). Consumer Co-creation and Situated Creativity. *Industry and Innovation*, 15 (5), 459–474.
43. Prahalad, C. K. (2004). The concept of co-creation. *Strategic direction*, 20 (11), 25–27.
44. Prahalad, C. K., Krishnan, M. S. (2008). *The new age of innovation: driving co-created value through global networks*. McGraw-Hill Professional.
45. Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2000). Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, 78 (1), 79–88.
46. Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2004). Co-Creating Unique Value with Customers. *Strategy & Leadership*, 32 (3), 4–9.
47. Ramaswamy, V., Gouillart, F. (2010). *The Power of Co-Creation: Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits*. Simon and Schuster.
48. Rowley, J., Kupiec-Teahan, B., Leeming, E. (2007). Customer community and co-creation: a case study. *Marketing Intelligence & Planning*, 25 (2), 136–146.
49. Sarker, S., Sarker, S., Sahaym, A., Bjørn-Andersen, N. (2012). Exploring Value Cocreation in Relationships Between an ERP Vendor and its Partners: A Revelatory Case Study. *MIS Quarterly*, 36 (1), 317–338.
50. Sawhney, M., Prandelli, E. (2000a). Communities of creation: Managing distributed innovation in turbulent markets. *California Management Review*, 42 (4), 24–54.

51. Sawhney, M., Prandelli, E. (2000b). Beyond Customer knowledge management: Customers as Knowledge Co-creators. In Malhotra, Y. (red), *Knowledge management and virtual organizations*. Idea Group Inc (IGI).
52. Smith, K. A., Vasudevan, S. P., Tanniru, M. R. (1996). Organizational learning and resource-based theory: an integrative model. *Journal of Organizational Change Management*, 9 (6), 41–53.
53. Soon, Q. H., Udin, Z. M. (2011). Supply chain management from the perspective of value chain flexibility: an exploratory study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22 (4), 506–526.
54. Stucky, S. U., Cefkin, M., Rankin, Y., Shaw, B., Thomas, J. (2010). Dynamics of value co-creation in complex IT service engagements. *Information Systems and E-Business Management*, 13, 1–15.
55. Tanev, S. (2011). Value co-creation: From Best to Next Innovation practices. *Copenhagen Co-creation conference for future market creation* (1–4). Copenhagen, Denmark.
56. Tether, B. S. (2002). Who cooperates for innovation, and why. An empirical analysis. *Research Policy*, 31, 947–967.
57. Thomsen, M. (2011). Thinking of tools and methods for co-creation. *Copenhagen Co-creation conference for future market creation* (1–4). Copenhagen, Denmark.
58. Tokman, M., Beitelspacher, L. S. (2011). Supply chain networks and service-dominant logic: suggestions for future research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41 (7), 717–726.
59. Vaišnorė, A., Petraitytė, M. (2011). Customer involvement into open innovation processes: a conceptual model. *Social Sciences*, 3 (73), 62–73.
60. Valkokari, K., Paasi, J., Luoma, T., Lee, N. (2009). Beyond open innovation – The concept of networked innovation. *Proceedings of 2009 ISPIM Symposium* (1–14). New York.
61. Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1–17.
62. Vargo, S. L., Maglio, P.P., Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26, 145–152.
63. Von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. The MIT Press: Cambridge, MA.
64. Whitley, E. A., Willcocks, L. (2011). Achieving Step-Change in Outsourcing Maturity: Toward Collaborative Innovation. *MIS Quarterly Executive*, 10 (3), 95–107.
65. Wilk, E. O., Fensterseifer, J. E. (2003). Use of resource-based view in industrial cluster strategic analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (9), 995–1009.
66. Witell, L., Kristensson, P., Gustafsson, A., Löfgren, M. (2011). Idea generation: customer co-creation versus traditional market research techniques. *Journal of Service Management*, 22 (2), 140–159.
67. Yazdanparast, A., Manuj, I. M., Swartz, S. M. (2010). Co-creating logistics value: a service-dominant logic perspective. *The International Journal of Logistics Management*, 21 (3), 375–403.
68. Zhang, X., Chen, R. (2008). Examining the mechanism of the value co-creation with customers. *International Journal of Production Economics*, 116, 242–250.
69. Zwass, V. (2010). Co-creation: Toward a Taxonomy and an Integrated Research Perspective. *International Journal of Electronic Commerce*, 15, (1), 11–48.

Kazakevičiūtė, A., Bagdonienė, L., Rai, S.

## **Complexity of Co-creation at the Interface of a Resource-Based Viewpoint, Supply Chain Management and Open Innovation Theories**

### Summary

Unstable markets of today pose challenges to the ways of value creation and competitiveness. “Co-creation involves both profound democratization and decentralization of value creation, moving it from centralization inside the firm to interactions with its customers, customer communities, suppliers, partners and employees, and interactions among individuals” (Ramaswamy, Gouillart, 2010, p. 29). Co-creation has been the object of study for some time. Researchers Kambil, Friesen and Sundaram (1999), Prahalad and Ramaswamy (2000) developed an alternative view on value creation: moving from a company’s perspective, opening up processes to the external world, systemic value creation. Vargo and Lush (2004), Payne, Storbacka and Frow (2007), Grönroos (2008) and others developed the idea of co-creation. As a result, Service-Dominant Logic (SDL) was developed attempting to explain the essence of co-creation (Vargo and Lush, 2004). Literature review and a great variety of interpretations of

co-creation have deepened knowledge but no systemic approach to this phenomenon has been developed. That could be one of the reasons why co-creation is used as a synonym for co-production or customisation.

Research question: How is the phenomenon of co-creation explained at the interface of the resource-based viewpoint, supply chain management and open innovation theories?

Research aim: to highlight complexity of co-creation at the interface of resource-based viewpoint, supply chain management and open innovation theories.

Analysis of the concept of co-creation allowed the authors to identify four groups of interpretations and the main components of co-creation. The first group highlights value creation: co-creation is understood as collaborative value creation by the company and other stakeholders. The second group emphasizes innovation: co-creation is understood as collective activities that lead



to innovation creation. Co-creation as client participation and involvement in innovation development activities, e.g. idea generation, design or development. Finally, the third group of concepts highlights the aspect of knowledge creation assuming that organizations learn through a dialogue with customers, opinion exchange and experience sharing. Client competence is understood as a unique resource that empowers companies to create new and advanced products or services. Consequently, co-creation is a complex phenomenon consisting of several components: activities that generate knowledge which is further used for innovation and value creation and stakeholder involvement. Thus knowledge about co-creation is deepened within the frame input→transformation→output.

Literature analysis on co-creation allowed the authors to claim that usually co-creation is analyzed from a value creation aspect at the interface of a resource-based viewpoint (RBV), supply chain management (SCM) and open innovation (OI) theories. RBV suggests that knowledge and capacities are the most important resources for value creation and gaining competitive advantage. Researchers of SCM state that value is created in collaboration with supply chain participants, i.e. a company creates value when it integrates and transforms many resources of various suppliers. Meanwhile OI claims that a company is capable of creating only a small part of value and therefore must be open, develop innovations and create value in collaboration with external stakeholders. Rapid changes in the environment, globalization, scientific and technological

progress, knowledge and competence increase affect company activities and competitive advantage. A resource-based viewpoint, supply chain management and open innovation theories explain the complexity of a value creation mechanism in part. They are the background for a deeper understanding of co-creation.

Further studying the phenomenon of co-creation it was found that it goes beyond the principle of competitiveness, a resource-based viewpoint, supply chain management and open innovation theories. In a global economy, value is co-created by many organizations in the ecosystem. Co-creation stems from collaborative activities, supplier, partner, research and development institution, customer, community networks. Such networks pool various resources and integrate unique capacities which are further used for innovation and value creation. Knowledge is not simply shared, it is created and re-created by many stakeholders who generate higher value. Co-creation is collaboration within the ecosystem. Companies, where co-creation is practiced, gain advantage from synergy and are capable of creating higher value than they could without it. According to the authors of the paper, co-creation should be analysed as a collaborative activity within the ecosystem that uses integrated resources and creates knowledge needed for innovation development and value creation in the ecosystem.

**Keywords:** co-creation, value creation, involvement, innovation development, ecosystem

Straipsnis recenzuotas.

Straipsnis gautas 2012 m. spalio mėn; straipsnis priimtas 2012 m. lapkričio mėn.

The article has been reviewed.

Received in September 2012; accepted in November 2012.