

Community-based innovation og værdiskabelse

Hvorfor begynder virksomheder at arbejde med deres communities? Og hvordan kan virksomheder arbejde med communities? Når de trasher ens facebook, hvad skal man så gøre? Hvordan kan communities ses som en ressource og en innovativ kraft? Der er tvivl om, hvad det er for en form for værdi, der produceres, hvordan den kommer fra, samt hvad den skal bidrage med. I denne artikel vil du få et bedre kendskab til Community-based Innovation (CBI), men først må vi gøre os klart, hvordan værdibegrebet har udviklet sig historisk, og på den baggrund trække spor til dagens værdiskabelse.

Værdi har gennem historien antaget adskillige former og givet anledning til diverse produktionsformationer. Det er ikke intentionen at udtømme de historiske formationer, men at redegøre for markante træk ved den moderne økonomi.

Markedets usynlige hånd og arbejdsdelingen

I 1800-tallet blev økonomien og værdiskabelse først og fremmest fremskrevet af de klassiske politiske økonomer som Adam Smith og Ricardo. Primært to ting kendetegner denne tradition. For det første er perioden optaget af at identificere, hvilke kræfter der bestemmer den økonomiske vækst. For det andet, hvis man ser bort fra marxismen, en stærk tiltro til markedets selvdrevne harmonisering og værdiskabende kraft. I den industrielle revolution var værdiskabelsens kilde den markedsdrevne produktion, efterspørgslen og ikke mindst en fundamental knaphed på ressourcer og produkter. Værdien var også en "negativ" karakter – kun på grund af en fundamental mangel opstår genstanden som værdifuld. Forudsætningen for, at noget har værdi, er, at det som udgangspunkt ikke er tilgængeligt, men kræver en forarbejdelse – en tilpasning til menneskelige behov. Dvs. at så længe en efterspørgsel er til stede, så skabes værdi ved at virksomheder forarbejder knappe ressourcer. De klassiske økonomer, som Adam Smith og David Ricardo, og Marginalisterne, fx William Stanley Jevons og Alfred Marshall, deler denne tilgang til værdiskabelse.

Managerens Synlige Hånd

Med etableringen af den amerikanske jernbane (1866-1876) ser vi en afgørende transformation, der er væsentlig for fremkomsten af det management-styrede hierarki. Der er en forbindelse mellem organiseringen af jernbanerne og det management-styrede hierarki, idet jernbanerne er blandt de "første

industrielle foretagender”¹, med øget behov for ledelse. Med etableringen af flere industrielle virksomheder i slutningen af 1800-tallet blev det management-styrede hierarki en realitet. Det management-styrede hierarki breder sig til nærmest alle andre industrier, og bliver den almindelige og ideelle ledelsesmodel i de storindustrielle virksomheder.² Og samtidig er jernbanerne med til at muliggøre economy of scale, idet et stabilt transportsystem sikrede en stabil og kalkulerbar strøm af ressourcer ind og ud af fabrikkerne, som blev etableret langs skinnenettet. Og dermed opstod et stort behov for koordination og administration. *“Thus during the 1850’s American railroads became the pioneers in modern management. Because of the complexities of their operations they formed almost overnight the nation’s firm managerial enterprises”*.³ Organiseringen af disse blev henlagt til manageren, og ifølge Chandler erstattes markedets usynlige hånd med managerens *synlige hånd*.⁴ Nye ledelsesteknikker blev skabt og fokus blev på at lede i detaljen. Frederick Taylors projekt var netop at finde en videnskabelig og objektiv metode til at fastslå, hvor meget arbejde en arbejder kan udføre pr. time. Dette får sit klareste udtryk i tidsstudie-arbejdet af Taylor - *Scientific Management* – hvor man systematiserer og generaliserer for at producere mere og hurtigere. Scientific Management er på mange måder indbegrebet af industrialismens ingeniør-videnskabelige tilgang til den abstrakt funderede, teoretiske økonomi.

Udbud og Efterspørgsel

I takt med, at manageren forsøger at organisere sine virksomheder ud fra et objektivt og videnskabeligt rationale, ser man samtidig en stigende interesse for at videnskabeliggøre det økonomiske felt, og ideen om en statisk økonomi vinder langsomt frem. Marginalisterne (ca. 1850-1900) ligger i forlængelse af denne ide, og der opstår med den marginalistiske tradition en udpræget matematisering af økonomien. Projektet er at fastslå en videnskabelig og objektiv måde, hvorpå man kan fremsætte en almenyldig formel for økonomiens funktionalitet. Marginalisterne, med Jevons som banderfører, formulerer princippet om faldende nytte: noget er værdifuldt, når det har nytte for brugeren og ikke er tilgængeligt udenom en produktiv udveksling af naturlige råstoffer tilpasset menneskelige behov.⁵ Det er dog Marshall, som indikerer højdepunktet for den marginalistiske tradition, idet han udarbejder en egentlig teori om udbud og efterspørgsel. Og det er med udgangspunkt i Marshalls teori om udbud og efterspørgsel, at Leon Walras udvikler teorien om den generelle ligevægt, et økonomiske equilibrium – en statisk økonomi.

¹ McGraw 1997, 318

² Chandler 1990, s. 79

³ Chandler 1996, s. 54

⁴ Chandler 1990, s. 3

⁵ Jevons 1888

Innovation – en kreativ destruktion

Denne tankegang har man senere set et opgør med. Først og fremmest er den østriske økonom Joseph Schumpeter (uddannet antropolog) den, der i første halvdel af det 20. århundrede for alvor laver et teoretisk opgør med den statiske økonomi. Hans kritik er inspireret af tanken om, at den statiske økonomi på ingen måde kan beskrive den økonomiske udvikling, som man konstaterede i lyset af den industrielle revolution. I stedet for en statisk økonomi sætter Schumpeter med sin udgivelse *The Proces of Creative Destruction (1943)* fokus på en evolutionær økonomi, der både er kreativ og proaktiv.⁶ Og dermed indikerer Schumpeter en bevægelse fra økonomiens interne matematiske logik til en økonomi, som vi må forstå evolutionært, fordi den hele tiden forsøger at bryde et equilibrium. I moderne termer argumenterer Schumpeter for, at det er innovationen, der er det værdiskabende element. I den sammenhæng er det væsentligt, at innovation ikke falder sammen med *opfindelsen*, om end den sagtens kan baseres på en opfindelse, men at innovation inkluderer nye relationer inden for markedet. Innovation fungerer som en kreativ destruktion, der destruerer eksisterende markedsstrukturer ved hjælp af nye: *"that incessantly revolutionizes the economic structure from within, incessantly destroying the old one, incessantly creating a new. This process of Creative Destruction is the essential fact about capitalism"*⁷. På den måde var økonomien ikke statisk, og innovationen fremstår som det værdiskabende element. Ved at bryde og destruere markedsligevægten opnås størst mulig værditilvækst. Der er tale om en åbning af økonomien, hvor noget udenfor bryder den økonomiske ligevægt og bidrager til værdiskabelsen. Og via en åben økonomi som sprænger equilibrium opstår konkurrencemæssige fordele. Som vi har været inde på betyder dette en åbning af økonomien – imod nye muligheder – indføring af sammensætninger, hvis fundament findes udenfor økonomiens equilibrium. Det er udenfor dette equilibrium, at der er muligheder for nye sammensætninger og dermed innovation. Dermed er værdiskabelse henlagt til, at man må være åben for noget, som er på spil udenfor den økonomiske ligevægt. Dvs. at markeder og vækst ikke vindes gennem specialisering eller ved at reducere produktionsudgifterne, men via innovation.

Værdi bliver social og kvalitativ

Efter 2. verdenskrig har værdiskabelsen ændret sig. Fra at være fokuseret omkring fabrikkens interne optimering er den moderne virksomhed blevet mere grænseløs og arbejder med koncepter som strategisk kommunikation, marketing og brands. Altså en stigende immaterialisering af måden, man skaber værdi på. Men vigtigere, så betyder det, at virksomheder i stigende grad arbejder immanent i det sociale felt ved at

⁶ Schumpeter 1943, s. 82

⁷ Ibid, s. 83

intervenere i dets relationer. Virksomheder producerer ikke længere bare varer, men nye behov, subjektivitetsrepræsentanter og sociale relationer. I forhold til værdiskabelse bliver det helt centralt, at man kan forbinde sig til noget socialt.

Et godt eksempel er cigaretbrandet Lucky Strike, der i forbindelse med påskeparaden i New York 1929 iværksatte en begivenhed, der for alvor interвенerede i den offentlige mening. Målet var at nedbryde det tabu, der drejede sig om kvinder, der røg i det offentlige rum, idet tabuet havde alvorlige konsekvenser for afsætningen af cigaretter. Men man så i kvinderne stor mulighed for at øge markedet for cigaretter. Derfor hyrede man Edward Bernays til at åbne op for dette potentielle marked. Bernays, nevø af Sigmund Freud, fik fortalt af en psykoanalytiker, at cigaretter symboliserer mandens penis, og hvis man kunne forbinde cigaretterne til kvindens kamp mod manden, så ville kvinder få deres egen penis. Om end man kan så tvivl om ræsonnementet, så opildnede Bernays en gruppe kvinderettighedsforkæmpere til, at de under påskeparaden skulle gemme cigaretter under deres nederdele, som de på signal på dramatisk vis skulle tænde. Bernays havde informeret pressen om "rygter", der sagde, at en gruppe kvinder ville forsøge at udfordre tabuet og forevise deres selvstændighed ved at tænde Lucky Strikes som *torches of freedom*. Begivenheden gik verden rundt og blev begyndelsen på et markant øget salg af cigaretter til kvinder, der gennem rygningen kunne påvise deres autonomi og integritet. Et billede, vi herhjemme kan genkende fra Matador. Da Maude finder ud af, at Hans Christian Varnæs har haft en affære på kontoret, rejser de til Paris for at redde ægteskabet. Og hjem kommer en moderne, autonom og storrygende Maude. I disse eksempler gemmer sig en markant forskydning i værdiskabelsen, som senere har fået konsekvenser langt ind i det økonomiske system. Lucky Strike henvender sit PR stunt til den offentlige mening, som tidligere har eksisteret hinsides kapitalismen, men som her får betydning for kapaciteten til at skabe omsætning. Lucky Strike får ikke værdi, fordi de er produceret ud fra economy of scale, ej heller fordi de repræsenterer en marginal nytte. Men snarere fordi de, gennem en forskydning og forbindelse til det sociale, får en speciel status og tillægges en social værdi. Det lykkedes at koble Lucky Strike til en bestemt livsstil, som de også bliver symbol på. I ovenstående tilfælde kobles de kvinders oprør, gennem hvilket kvinderne iscenesætter sig selv som ligeværdige individer. Det er som et symbol på kvindeoprør, kvinders nye sociale status, nye frie livsudfoldelser, at cigaretter får værdi. Dermed bliver værdien social og kvalitativ. Hermed opstår også en ny værdilogik funderet på en immateriel produktion af meninger, informationer, æstetiske oplevelser og kognitiv viden. Det er de sociale relationer, som opstår omkring produkter og brands, der i dag skaber værdi. Lucky Strike cigaretterne er ikke værdifulde, fordi de er knappe, men fordi de tillægges en social værdi, som symboler på frigørelse. Det er denne immaterielle produktion, som er det værdiskabende moment. Det betyder også, at økonomien i en øget grad har flettet sig sammen med det sociale.

Virksomhederne begynder i kraft af deres måde at skabe værdi på at mobilisere livsstile, understøtte kollektive tendenser, som også muliggør, at "latente" fællesskaber kan gøres eksplicite.

Borgere og brugere bidrager af egen fri vilje

Vi må forstå Lucky Strike eksemplet som en del af en større strukturel forandring. Her kan vi med fordel koble os til Max Webers teori om den karismatiske leder, der har evnen til at mobilisere følelsesmæssige energier i polis (læs by og stat – offentlige sociale aktiviteter). På den måde kan man nemlig få medlemmer til at stille deres ressourcer frit til rådighed og få dem til at stemme på en. Kilden til dette er, at man kan skabe fællesskaber. På mange måder kan man sige, at det netop var, hvad Lucky Strike gjorde. Ifølge sociologen Adam Arvidsson er det netop, hvad den nuværende værdiskabelse går ud på, nemlig at brugere og borgere bidrager aktivt og af egen fri vilje. Vi kan derfor argumentere for, at kapitalismen har opdaget og indoptaget det potentiale i de sociale strukturer. Linux og Wikipedia har over længere tid været organiseret producers/prosumers, producerende konsumenter og konsumerende producenter. De har bygget deres organisation op om brugsværdi og fri cirkulation. I modsætning til kapitalismen er produktion ikke drevet af monetær årsag, men af idealistiske forestillinger, hvor lyst og begær spiller en central rolle. Adfærden er ikke rationel og nyttemaksimerende i økonomisk forstand, i stedet er der en engageret følelsesmæssig konsumering på spil. Det samme gælder for brands, hvor entusiaster skaber positive sociale relationer omkring brandet. På den måde stiller entusiasterne deres arbejdskraft til rådighed. Det betyder, at man køber sig adgang til at være med til at udbrede en livstil, og øger dermed brandets værdi. Modsat gælder det, at virksomheder må give noget tilbage til de "frivillige"; det gør man ved at skabe oplevelser og ved at øge den sociale status, netværk etc. Dermed må virksomheder til en vis grad igangsætte en kvalitativ forandring, bidrage til sociale relationer, venskaber og istandsætte møder mellem folk i communitites. Hermed agerer økonomien i stigende grad som en politisk praksis, der både skaber og bruger fællesskaber – communities i den konkurrencemæssige kontekst. Værdiskabelsen, som tidligere begrænsede sig til virksomheders egne ressourcer, maskiner og medarbejdere, har udvidet sig og inddrager sociale ressourcer, som de ikke ejer eller som ligger udenfor deres kontrol. Og det er en bevægelse i værdiskabelsens historie, der har aktualiseret denne forandring. Derudover kan vi roligt konkludere, at teknologien har ageret som instrument til at styrke denne tendens. Det startede selvfølgelig med radio og tv, mens internettet i dag spiller en meget markant rolle i spredningen af en mere socialt funderet værdiskabelse.

Community-based Innovation

Værdiskabelse er i dag vendt på hovedet i forhold til under den industrielle revolution, hvor det handlede om optimering af interne processer. Kunderne mangler ikke produkter at vælge imellem, hvorfor det er helt centralt, at vi sørger for at koble vores produkter og ydelser nært til deres kontekst. Værdiskabelse er i dag funderet i sociale interaktioner, communities og evnen til at kunne mobilisere affektive eller følelsesmæssige initiativer. Værdiskabelsens kausalitet udspringer fra en viden om sociale forhold til en organisering, således at man kan skabe kollektiv og social værdi. Urbant design er et godt eksempel herpå, idet man ikke bare skaber byens rum med masterplaner, men ved i stigende grad at inddrage flere af byens aspekter, borgere, institutioner og sociale netværk i innovationsprocessen. Brugere og borgere bidrager aktivt og af egen fri vilje til tilblivelsen af det sociale.

Online og offline

Communities findes overalt, både online og offline. Og disse er netop interessante, fordi der i communities hele tiden deles problemer, ideer og gives feedback på produkter, ydelser og services. På den måde kan communities give helt uvurderlige *insights*, som kan hjælpe ens virksomhed både i forhold til produkt- og serviceinnovation. Et community er et fællesskab, ikke nødvendigvis varigt eller langvarigt, men med et fælles værdisæt. Det kan eksempelvis være en holdning til et produkt/ydelse, som man enten kan elske eller kritisere. CBI trækker særligt på Eric von Hippels teorier om lead users, som både er mere aktive og banebrydende, og som gerne bidrager til innovation.

Potentialet i communities

Lead Users er ofte drevet af en konkret utilfredshed rettet mod eksisterende produkter. De er kendetegnet ved autonomi, dedikation, tro på egne evner. Særligt erfarer, handler og løser lead users behov relateret til egen situation – med andre ord: En lead user innoverer, fordi han har et behov og selv kan bruge sin innovation. I forhold til communities kan virksomheder "tappe" sig ind i bestemte netværk og faglige konstellationer, hvor lead users færdes. Communities bruges aktivt til at løse specifikke problemer eller opfylde bestemte former for behov, og hermed er de i dag selv blevet kilde til innovation. Det handler ikke kun om produktudvikling, men også måden hvorpå virksomheden skaber værdi for dem. Men det handler også om at få indsigt i et community, der rækker udover, hvad statistik kan tilbyde os. For at kunne skabe oplevelser og sociale former for forbrug må vi i stigende grad afdække handlinger, oplevelser, drømme og tanker. CBI kommer derfor til at spille en meget markant rolle, fordi vi må indfange viden om bestemte socialiteter. Men samtidig betyder det, at opmærksomhed og engagement fra selvsamme communities

bliver en af vores vigtigste ressourcer i forhold til værdiskabelse. Med CBI har vi muligheden for, i en mere detaljeret grad, at organisere mødet mellem virksomhed og bruger. Og det er med afsæt i det sociale, at CBI er værdiskabende. En værdi, som i stigende grad skabes immaterielt via design, oplevelser, meninger og symboler. I dag producerer vi ikke bare produkter, men også livsformer, værdier og meninger. Lucky Strike cigaretterne tilføjes værdi, fordi de perciperes som symboler på kvindesegmentets oprør.

Strategisk tilgang til Communities

I bund og grund indebærer CBI, at virksomheder i samarbejde med communities forsøger at tilbyde et produkt, der giver et community en særlig værdi eller oplevelser, som sikrer en større oplevelse og en bedre forretning. Det er et spørgsmål om at bruge communities til at bryde markedets tilstand for at skabe konkurrencefordele. Men det kræver en strategisk tilgang til innovation, brugerne og deres communities. Ifølge Alexander Osterwalder bliver økonomien, og særligt strategisk innovation, i stigende grad afhængig af at indeholde et bruger- og communityperspektiv.⁸

Indsigt og Viden

Hvis du tager kundens briller på opdager du måske nogle nye muligheder. Succesrige virksomheder som Nokia og Intel arbejder allerede med dette udgangspunkt. Og Apple's iPod er et godt eksempel. Apple forstod, at det community af unge, som hurtigt gik over til digital musik, ikke var interesserede i selve mp3-afspilleren. I stedet indså man, at brugerne havde behov for, at man på en problemfri måde kunne søge, finde, downloade og lytte til digitalt indhold – og ovenikøbet var villige til at betale for det. På det tidspunkt mente hele branchen, at man ikke længere kunne få betaling for musik, fordi man i stedet kunne downloade det gratis, om end ulovligt, på internettet. Det er helt væsentligt at finde ud af, hvordan vi kan få et community's opmærksomhed, og hvad de er immune over for. Ligeledes er udfordringen, at man ikke kun fokuserer på nuværende sociale grupper. SAS er et godt eksempel herpå, idet de aldrig har formået at få lavere- og mellemindkomstkunder ombord på deres fly, hvorimod EasyJet har bygget en succesfuld forretningsmodel om dette community, som førhen aldrig fløj nogle steder hen. Der er således tale om, at vi sætter et community i centrum: *Hvad har vores community brug for, og hvordan kan vi løse deres problemer? Hvad aspirerer vores community mod, og kan vi hjælpe dem? Hvilke værdier kan vores produkter/ydelser tilføre? Hvordan foretrækker vores community at blive adresseret? Hvordan kan vi som virksomhed passe bedst ind i deres rutiner? Hvilke forhold forventer hvert enkelt community, at vi etablerer? Hvilke værdier vil et community betale for?* I dag er værdiskabelse interesseret i brugeren og dennes

⁸ Osterwalder 2010

omgivelser: hvad ser og lægger brugere mærke til i deres omgivelser, hvad hører de, hvordan influeres de af omgivelser, hvad tænker og føler ens brugere, hvad sker der i brugernes tanker, hvad giver brugerne udtryk for, hvordan opfører brugerne sig, hvad piner og frustrerer brugerne, hvilke forhindringer har brugerne for at nå sine mål, hvad ønsker brugerne sig. Dette har den simple pointe, at man vil finde ud af, om ens produkt løser de problemer, som et community oplever i sin hverdag – er ens produkt/ydelse værdifuld for et community? Og hvis vi ikke har en meget dyb forståelse af vores community og dets brugere, hvordan skal vi så kunne lave en virksomhedsinnovation. Ved at forstå communities kan vi i øget grad arbejde med *value proposition* og *værdiinnovation*.

Value propositions og Værdiinnovation

Value propositions handler om, hvilken værdi man skaber for et community. Værdi kan både være kvantitativ (fx pris og tid for servicehåndtering) og kvalitativ (fx design og kundeoplevelse). Det drejer sig om, at man giver en rigtig god grund til at købe – ”delivering the proof”. Definition af value proposition er et overset element i vækststrategier. Det handler om at bygge bro mellem facts og kommunikation. Differentierende elementer skal ikke kun understøttes af beviser, men skal omsættes til storytelling, som er både relevant og værdifuldt. Vi må altså skabe øget værdi for et community. Det hænger sammen med *customer experience*, der i stigende grad bliver et vigtigt strategisk aktiv. Virksomheder, der arbejder med *customer experience management*, performer simpelthen bedre end dem, der ikke gør. Vi må derfor forstå, at enhver interaktion/touchpoint mellem brugere og service udgør en mulighed for at skabe loyalitet og bygge bedre bånd, og omsætte dette til salg. Og det er ved at skabe bedre value propositions og bedre kundeoplevelser, at vi samtidig laver værdiinnovation. Med værdiinnovation skal vi forstå, at man, i stedet for at konkurrere i den nuværende konkurrencesituation, skaber en helt ny markedssituation. Denne strategi kaldes blue ocean strategy, og den afviser den traditionelle afvejning mellem differentierings- og omkostningsfokus, som strategiguruen Michael Porters generiske strategi-matriks gav udtryk for i 1980'erne. I stedet er det gennem en fundamental differentiering, at man kan øge værdien. Det må gøres ved at skabe nye/ekstra fordele og service end hvad markedet allerede tilbyder. Samtidig må man også se på, hvordan man kan eliminere omkostninger ved at skære væk i mindre værdifulde funktioner.

Perspektivering

I forhold til værdiskabelse kan vi bruge det historiske afsnit til en skitsere en bevægelse. Den økonomiske bevægelse har nemlig to konsekvenser. For det første, at virksomheden har rykket sig tættere på brugeren. Fra en overbevisning om, at man solgte til umættede markeder og nyttemaksimerede subjekter, så

tilpasser virksomheder produkt/service i stigende grad til det enkelte kundesegments behov. For det andet, så kan en større viden om kunderne og et styrket forhold til kunderne og deres community gøre virksomheder mere konkurrencedygtige og mindre følsomme over for markedsudsving. Men samtidig er det vigtigt at bemærke, at CBI ikke slutter ved brugerne/kunderne - det handler også om at bruge medarbejdere, brancher og landsdele som communities. På mange måde kan man sige, at civilsamfundet er flyttet ind i det økonomiske kredsløb – og ind i de sociale medier.