

Værdiansættelse af community-aktivitet

"Around the world and in all industries, managers are feeling the clock ticking faster and faster. Decisions have to be made quickly. Everything is in flux. There is too much information and no time to absorb it."¹

I denne situation er vi som forretningsfolk nødt til at finde på bedre måder at processere og absorbere information på. Et lovende bud på dette er en interaktion med communities via sociale teknologier. Hidtil har gode historier, anekdoter og cases der beskriver andres erfaringer stået som beslutningsgrundlag for virksomheders engagement i communities, men hvis yderligere udbredelse af community-baseret innovation skal sikres må vi tydeliggøre den værdi, der potentielt ligger i virksomheders interaktion med forskellige communities. Forretningsperspektivet stiller sig nemlig ikke tilfreds med en formodning om langsigtede og afledte effekter eller et bestemt antal *likes*. Der skal være begrundet tro på en øget indtjening eller en ændret adfærd blandt interessenterne. For at sikre allokering af ressourcer til at drive en indsats på fx online platforme eller sociale medier, må man blive bedre til at opgøre det forventede udbytte, så man kan lave sammenligninger og fokusere investeringerne dér, hvor de giver det bedste afkast. Sådanne opgørelser laves traditionelt i pengebeløb, men hvordan – hvis overhovedet – skal man foretage en *monetization* af de komplekse processer som foregår i communities i en tid, hvor økonomien og arbejdet i stigende grad bliver vidensbaseret og immaterielt, dvs. indebærer en meget stærkere, intellektuel, kulturel og symbolsk prægning af varerne og en informatisering af hele produktionscyklussen?²

For at kunne svare på dette må vi anerkende, at værdiskabelsen så at sige er blevet mere kvalitativ, social og dynamisk af karakter³, hvorfor kvantificeringer af fx trafik, likes eller kommentarer ikke kan stå alene. Vi må finde frem til nogle andre parametre at måle på – både før og efter en virksomheds community-tiltag. I forhold til denne

¹ Mendelson, Haim & Ziegler, Johannes (1999) "Survival of the Smartest: Managing Information for Rapid Action and World-Class Performance". John Wiley & Sons, Inc.

² Høstaker, Roar (2004) "Gabriel Tarde, postfordismen og det sosiales ontologi" Distinktion, Scandinavian Journal of Social Theory nr. 9.

³ Se artiklen *Community-based innovation og værdiskabelse*

opgave kan vi trække på eksisterende erfaringer og uddrage, hvem og hvad det er, virksomhederne bliver i stand til at organisere, når de engagerer sig i communities.

Fire community-typologier

Den community-baserede innovation vi oplever i samtiden kan siges at være funderet på forskellige meningsrum og vidensfællesskaber, som i interaktion med virksomheder skaber en social læring og forandring, som forskellige aktører kan høste værdi af. Hvad denne læring mere konkret kan angå og indeholde, vender vi tilbage til, når vi har set nærmere på fire relevante, men ganske forskellige arketyperne communities.⁴

Communities of Affinity (CoA) udgøres af slægtskaber mellem ligesindede kunder og **brugere**, som i stigende grad også fungerer som *prosumers* eller deltager i *produsage*, idet de løbende giver feedback vedrørende konkrete produkter og services. Det kan meget ofte være *lead users* eller dedikerede fans, som indgår i dialog, meningsudveksling og videndeling omkring nye (design) idéer, ønsker, smage, mode/trends og kundeoplevelser.

Communities of Practice (CoP) udgøres af aktører, inden for et bestemt domæne eller praksisfelt, som oplever det samme problem, hvilket de forsøger at løse. Aktørerne i disse praksisfællesskaber er over tid kommet til at ligne hinanden – fx med hensyn til diskurs/jargon, kultur, arbejdsform og brug af værktøjer – som følge af både direkte interaktion og det forhold, at de konkurrerer om de samme ressourcer og varetager lignende opgaver. Det er som regel eksperter/specialister på et specifikt område eller **medarbejdere** i bestemte teams eller afdelinger i en organisation.

Communities of Interest (CoI) udgøres af repræsentanter fra diverse CoP som på forskellig vis har fælles interesser. Det kan fx være aktører som bringes sammen i en projektorganisation, fordi de fra hver deres standpunkt og perspektiv kan bidrage til et givent mål. Branche- eller interesseorganisationer kan også ansues som CoI, og det samme kan standardiseringsudvalg og innovationskonsortier. CoI adskiller sig fra andre communities ved at være karakteriseret ved en høj grad af diversitet og

⁴ Hafkesbrink, Joachim; Schroll, Markus (2011) "Innovation 3.0: embedding into community knowledge – collaborative organizational learning beyond open innovation", Journal of Innovation Economics No. 7, pp. 55-92.

mangfoldighed som følge af forskellige baggrunde, fagligheder og erfaringer. Når man via internettet når ud til en sådan heterogen mængde, kan deltagerne også kaldes for et **crowd**.

Communities of Science (CoS) udgøres af **forskere**, fra diverse vidensinstitutioner, som løbende foretager grundforskning og udvikler ny teknologi. Medlemskabet til CoS er især bestemt af uddannelsesmæssig baggrund og institutionel tilknytning.

Disse beskrivelser af forskellige communities er ret generelle og enkelte forskere har da også forsøgt at udarbejde meget mere nuancerede typologier⁵. I deres rene form findes disse communities dog sandsynligvis kun teoretisk og virksomheder, der arbejder med communities vil derfor i praksis *tappe* ind i noget mere sammensatte grupper af interessenter. Den skitserede opdeling skal derfor blot ses som et analytisk redskab, der kan hjælpe os med at fokusere på, hvem og hvad det er virksomheder organiserer i forbindelse med community-baseret innovation, fordi det er herudfra vi kan forstå den potentielle værdi, som vi ønsker at finde på måder at opgøre og måle på.

Hvori består læringen?

Den sociale læring som foregår i interaktionen mellem virksomheder og de forskellige typer af communities kan forstås i lyset af Max Boisots I-space model.⁶ I-space er et konceptuelt værktøj, som kan bruges til at fortolke forskellige fænomener og undersøge produktionen og udveksling af viden i et socialt system. Modellen anskueliggør, hvordan viden og information flyder gennem systemet og udvikles

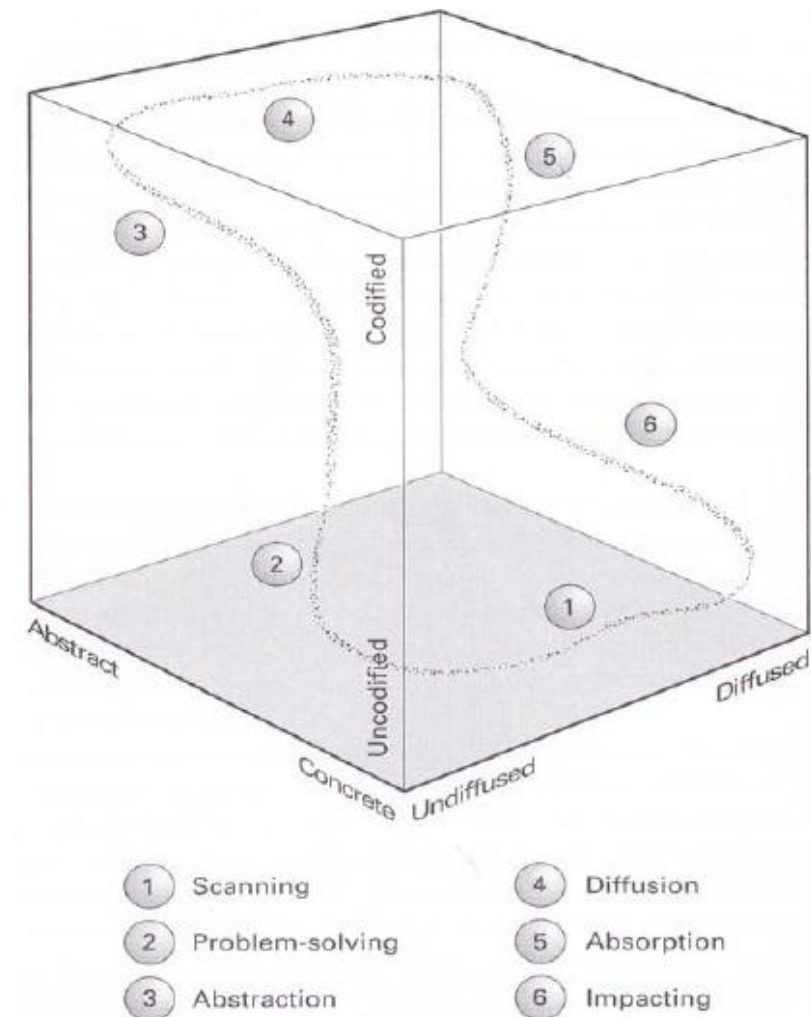
⁵ (Spørg Signe om den tekst hun havde med parametre.) Dubé, Line; Bourhis, Anne og Jacob, Réal (2006) "Towards a Typology of Virtual Communities of Practice", *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*. Volume 1.

⁶ Boisot, Max H.; MacMillan, Ian C.; Han, Kyeong Seok (2007) "Explorations in Information Space: Knowledge, Agents, and Organization", Oxford University Press.

Boisot, Max H. (1998) "Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy", Oxford University Press, New York.

Boisot, Max H. (1995) "Information space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture", Routledge. London.

undervejs. Dermed beskrives en social læringsproces, hvorigennem ny viden og information kan komme ind i systemet.⁷



I-space og the Social Learning Cycle⁸ (Boisot 1998: 60)

I-space kan ses som en tank, hvor informationen i toppen er kodificeret og ekspliciteret, dvs. "unødvendige" data er sorteret fra, og derfor meget flydende.

⁷ Ibid. s. 5-6; Boisot, Max H.; MacMillan, Ian C.; Han, Kyeong Seok (2007) "Explorations in Information Space: Knowledge, Agents, and Organization", Oxford University Press. s. 9).

⁸ Boisot, Max H. (1998) "Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy", Oxford University Press, New York.

Længere nede i tanken er informationen mere fortættet, mens den ved bunden er viskos eller meget tyktflydende, idet den er rig på data, kvalitativ og flertydig.⁹

Skabelse og diffusion af ny viden sker ved effektivt at aktivere alle tre dimensioner af I-space, hvilket i figuren er markeret med den prikkede kurve. Ifølge Boisot synes det at ske i en særlig rækkefølge med seks faser, som giver anledning til at tale om en social læringscyklus (SLC)¹⁰. Fremstillingen skal ses som skematisk og analytisk, idet SLC'ens forskellige faser på et praktisk mikroniveau ofte vil forløbe samtidig. Derudover er mange forskellige udformninger af SLC-kurver mulige som følge af blokeringer af data- og informationsstrømme. SLC-kurven i figuren er altså den stiliserede "idealkurve", som når hele vejen rundt i I-space. Formålet med at præsentere de seks faser i den sociale læringscyklus er at skabe et overblik – over virksomhedens skabelse, distribution og absorbering af ny viden – som kan bidrage til at nå et spadestik dybere med hensyn til værdien af virksomheders engagement i communities.

De seks faser i The Social Learning Cycle

1. **Scanning:** Anomalier i data, som generelt er tilgængelig for hele populationen, er det der starter scanningsprocessen. Anomalierne er stimulus som kan opstå og opleves på ethvert sted af diffusionsdimensionen.¹¹ Hvis det er langt mod højre vil der være tale om behov og anliggender, som opfattes af og berører hele populationen, mens det længere mod venstre vil være færre medlemmer af populationen, som oplever det – evt. som følge af konkrete interaktioner og erfaringer eller en særlig sensitivitet i forhold til at udtrække information fra svage signaler. Uanset hvad, er der, som vist i figuren, tale om ukodificerede informationer, hvorfor det kun vil være en lille gruppe eller få individer, som er i stand til at skabe indsigter på baggrund af anomalierne. Dette sker ofte på

⁹ Ibid. s. xiv; Herlau, Henrik & Tetzschner, Helge (2006) "Fra jobtager til jobmager – model 3: Erhvervsinnovation", Forlaget Samfundslitteratur.

¹⁰ Boisot, Max H. (1998) "Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy", Oxford University Press, New York. s. 58ff.

¹¹ Boisot, Max H. (1995) "Information space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture", Routledge. London. s. 193.

nye og idiosynkratiske måder.¹² Scanning handler altså om at identificere problemer/trusler og løsninger/muligheder i utydelige data, hvilket kun nogle få er i stand til, hvorfor der sker en bevægelse fra højre mod venstre i I-space. Specialiserede erfaringer og diskurser i ekspert communities eller praksisfællesskaber er typisk en kilde til scanning.¹³ Agenterne unikke og idiosynkratiske perceptuelle og konceptuelle filtre, som er dannet i deres respektive kontekster, er således en kilde til at producere nye mønstre, som kræver undersøgelse og udforskning.¹⁴

- 2. Problem-solving:** Processen, hvor indsigter på baggrund af scanningen udvælges og kodificeres. Problemløsning i bunden af I-space indebærer en "intuitive familiarity"¹⁵ eller fornemmelse for informationerne, hvilket Boisot kalder for heuristisk og kreativ problemløsning. Det skyldes overfloden af data og problemets ubekendte omfang, som gør den systematiske søgning til en dårlig fremgangsmåde. Højere oppe i I-space er informationerne mere kodede, så sammenhænge bliver klarere. Her bliver det muligt at skabe forbindelser til den eksisterende viden på et område, og processen antager karakter af mere rationel puzzle-solving, hvor der er brug for en teknisk mestring af koderne¹⁶. Jo mere personlig en søgning efter problemløsninger er, jo mere autonom og frigjort, fra presset fra den kollektive rationalitet i fx et videnskabeligt forskningsfællesskab, vil den sandsynligvis være¹⁷. Problemløsning i Boisots terminologi kan ses som en ikke-rutinepræget opgave, som indebærer genfortolkning af erfaringer, der enten kan knytte an til eksisterende kodificerede indsigter eller bidrage med nye koder. Resultatet er mindsket

¹² Ibid.; Boisot, Max H. (1998) "Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy", Oxford University Press, New York. s. 59.

¹³ Boisot, Max H. (1995) "Information space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture", Routledge. London. s. 193.

¹⁴ Ibid. s. 195.

¹⁵ Ibid. s. 199.

¹⁶ Herlau, Henrik & Tetzschner, Helge (2006) "Fra jobtager til jobmager – model 3: Erhvervsinnovation", Forlaget Samfundslitteratur. s. 81.

¹⁷ Boisot, Max H. (1995) "Information space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture", Routledge. London. s. 198.

usikkerhed, potentiel ny viden og en opadgående bevægelse i I-space, så SLC-kurven forløber med uret¹⁸.

3. **Abstraction:** De nyligt kodificerede indsigter generaliseres til at kunne gælde og anvendes i en mangfoldighed af situationer. Dette indebærer en reducere til deres mest essentielle træk og uddar sig i konceptualiseringer.¹⁹ Abstraktionsprocessen handler grundlæggende om at udvælge blandt kodificeringerne, så kun de nødvendige og dækkende kategorier, begreber og propositioner står til rådighed for en populations brug i fremtidige situationer. Abstrakt information siges derfor at være kølig, idet det er afkoblet fra konkrete situationer og erfaringer.²⁰ Viden som kan udtrækkes fra det øverste venstre hjørne, bagerst i I-space, kan være af stor potentiel nytte, men det skal til stadighed bekræftes og udvikles gennem anvendelse i konkrete situationer, og ydermere er informationen af provisorisk karakter, da nye kodificeringer og abstraktioner løbende byder sig til og udfordrer de eksisterende.²¹
4. **Diffusion:** Processen, hvor kodificerede og abstrakte indsigter deles med en target population.²² Spredning sker lettest i den øverste bagerste region af I-space, idet ukodificeret og konkret information kun kan spredes effektivt i kraft af en tidligere delt kontekst fx i et job- eller familiemæssigt fællesskab.
5. **Absorption:** Processen, hvor diffusionen afbrydes, idet agenter adopterer informationen og bruger den. Hermed begynder indsigterne at indgå i agenternes eksisterende vidensbase, hvilket kan føre til integration eller kollision²³. Gennem brugen tilføjes der forskellige tavse elementer, som guider

¹⁸ Ibid. s. 196.

¹⁹ Boisot, Max H. (1998) "Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy", Oxford University Press, New York. s. 60.

²⁰ Boisot, Max H. (1995) "Information space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture", Routledge. London. s. 200-201.

²¹ Boisot, Max H. (1998) "Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy", Oxford University Press, New York. s. 51-52.

²² Ibid. s. 60.

²³ Boisot, Max H. (1995) "Information space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture", Routledge. London. s. 207.

anvendelsen i bestemte situationer. Absorberingsprocessen beskrives som learning-by-doing eller learning-by-using²⁴, og det er en nedadgående bevægelse i I-space, idet de kodificerede erkendelser kombineres med agenternes mere tavse viden. Absorption og impacting er tæt forbundet og sker ofte i sammenhæng.

- 6. Impacting:** Processen, hvor abstrakt viden bliver indlejret i konkrete praksisser, dvs. i fx agenternes adfærd, artefakter, teknologier eller organisatoriske regler²⁵. Viden ændrer agenternes kognitive organisering og tages så at sige på kroppen²⁶, så der opstår en spænding eller uoverensstemmelse mellem tænkning og den konkrete praksis.²⁷ Denne spænding kan sætte gang i en ny scanningsproces, idet anomalier kan træde tydeligere frem. I SLCens sidste fase indvirker den nye viden altså på praksis, og nye stimuli opstår i de konkrete interaktioner. Disse kan være en kilde til at få øje på nye problemer og muligheder. Agentens såkaldte reverse engineering²⁸ er et godt eksempel på impacting, idet et produkt, hvori der er indlejret informationer, giver mulighed for læring via agentens interaktion med produktet, hvor han f.eks. skiller det ad for at analysere dets struktur, dele og funktion. På baggrund af interaktionen kan agenten få øje på muligheder for at modificere produktet, hvilket en forudgående ekspertise og praktisk kunnen kan bidrage til at realisere. Agenten lærer således i mødet med produktet – det indvirker på ham – men samtidig kan han tilføre produktet eller dets ophavsmænd noget nyt, idet han bringer det til konkret anvendelse i en specifik kontekst.

Det skal bemærkes, at dette framework er et led i bestræbelsen på at gøre læring og skabelse af viden ledelsesbart, hvorfor det især er fra virksomhedens vinkel, at det

²⁴ Boisot, Max H. (1998) "Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy", Oxford University Press, New York. s. 61.

²⁵ Ibid.

²⁶ Herlau, Henrik & Tetzschner, Helge (2006) "Fra jobtager til jobmager – model 3: Erhvervsinnovation", Forlaget Samfundslitteratur. s. 82.

²⁷ Boisot, Max H. (1995) "Information space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture", Routledge. London. s. 210.

²⁸ Ibid. s. 212.

giver mening at anskue SLCen så skematisk og opdelt i faser. Med det præsenterede teoretiske rammeværk kan vi nu anskueliggøre, hvor i virksomhedens læringsproces, man kan drage nytte af forskellige typer af communities.

Relevansen af communities for de forskellige læringsfaser

Scanning og problem-solving er som regel noget der varetages af virksomhedens medarbejdere, der er organiseret i Communities of Practice. Baseret på de sociale medier er der f.eks. en tendens til, at medarbejdere eller eksterne konsulenter ved hjælp af forskellige analyseredskaber søger at udtrække kvalitative indsigter på baggrund af overvågning og dialog med Communities of Affinity.²⁹ I forbindelse med crowdsourcing søger man endda at lægge problem-solving ud til en heterogen mængde af potentielle bidragsydere. Dette sker i en anerkendelse af, at man kan lære fra forskellige Communities of Interest, f.eks. outsiders eller aktører fra analoge domæner og markeder, dvs. andre kontekster, brancher eller industrier, hvor ligheder mht. problemer, kundebehov eller anvendt teknologi forefindes. Analoge markeder er særligt interessante, hvor de oplever eller har oplevet et lignende problem i højere og mere presserende grad – f.eks. er flybranchen et analogt domæne som bilbranchen kunne profitere af ved udviklingen af ABS-bremsesystemet.³⁰ I interaktionen med CoI må der nødvendigvis ske en højere grad af kodificering og abstraktion, som gør det muligt at dele viden og sprede information. I denne proces kan Communities of Science naturligvis også være nyttige, idet det er deres eksistensberettigelse at kodificere og abstrahere viden, så den kan diffundere ud i samfundet. Diffusion af information og viden er blevet stadig lettere som følge af udviklingen i – og udbredelsen af – informations- og kommunikationsteknologien, hvorfor CoA også har fået en vigtig rolle i forhold til diffusion. Virksomheders engagement i Communities of Affinity har ellers især relevans for absorption og impacting, da det i den forbindelse gælder om at drage nytte af brugernes learning-by-using, hvor et produkt indvirker på deres konkrete praksis i dagligdagen. I denne proces kombineres information fra

²⁹ Murphy, Renee (2011) "Mining Conversations IN SOCIAL MEDIA for Qualitative Insights". QRCA VIEWS.

³⁰ Diener, Kathleen; Piller, Frank (2009) "The Market for Open Innovation - Increasing the efficiency and effectiveness of the innovation process: A market study of intermediaries facilitating the integration of external actors and information from the firm's periphery in the innovation process", The RWTH Open Innovation Accelerator Survey 2009. RWTH Aachen University, Technology & Innovation Management Group.

Poetz, M.K. & Prügl, R. (2010) "Crossing Domain-specific Boundaries in Search of Innovation: Exploring the Potential of Pyramiding", Journal of Product Innovation Management 27(6): 897-914.

virksomheden med brugerens mere tavse viden omkring anvendelse af produktet. F.eks. er LEGO Group et godt eksempel på en virksomhed, som benytter sig af denne læringsmodus. Med LEGO Mindstorms, som er et avanceret robotlegetøj, har de virkelig formået at aktivere særligt voksne legoentusiaster, der kan ses som dedikerede og købedygtige lead users. I løbet af ganske kort tid havde engagerede brugere nemlig *“reverse-engineered and reprogrammed sensors, motors, and controller devices at the heart of the Mindstorms robotic system”*³¹. For at få adgang til denne personlige læring, har virksomheden udviklet en webbaseret platform med forskellige toolkits, hvor brugerne kan komme med forslag til forbedringer og præsentere alternative anvendelser og forskellige applikationer, de har udviklet.

I arbejdet med communities kan virksomheder altså forsøge at organisere medarbejdere, crowdet, forskere og brugere, således at de kan tappe ind i en social læringsproces, som indeholder forskellige momenter eller faser. Traditionelt ville man sige, at faserne 1-3 er der, hvor værdi for virksomheden dannes, mens 4-6 er der, hvor værdi udnyttes.³² Den viden som indgår i virksomheders produkter og serviceydelser skabes nemlig i forbindelse med scanning, problem-solving og abstraction, hvorefter den sælges til andre virksomheder eller forbrugere. Derved spredes information og viden som absorberes i nye sammenhænge og indvirker på forskellige aktører. Dette sætter i gang i en ny scanningsproces og læringen bliver derved cyklisk. Det interessante er, hvor tydeligt dette aspekt er blevet i dag, hvor forbrugerne også involveres i co-creation, og værdiskabelse og værdiudnyttelse er så at sige blevet mere sammenflydende, socialt og åbent, dvs. det er vanskeligt at afgrænse til bestemte rum og aktører. Derfor ser vi også flere og flere åbne forretningsmodeller.

På hvilke forretningsparametre giver (online) communities værdi?

Det næste spørgsmål vi må stille os er: På hvilke forretningsparametre giver dette arbejde og denne læring værdi?

³¹ Vago, Giorgia (2009) "The new role of customers in the value creation process: Distributed innovation in the LEGO world", Kandidatafhandling Copenhagen Business School. s. 52.

³² Boisot, Max H. (1995) "Information space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture", Routledge. London. s. 189.

Innovation

Den læring og udveksling af viden som sker i interaktionen med communities kan for det første bruges i forbindelse med innovation (ny forretningsmodel, R&D, produkt- og procesudvikling). Ved at identificere behov og problemer, som medarbejdere eller de potentielle kunder oplever, kan man få øje på nye forretningsmuligheder og fokusere sit udviklingsarbejde. I den forbindelse kan man søge efter nye idéer til løsninger, som samtidig kan kvalificeres og modnes i det enkelte community. I denne proces kan virksomheden få kendskab til ny viden og teknologi, som den kan vælge at indoptage. I communities kan der altså både florere *need information* og *solution information*³³.

- Need information baserer sig på data angående markedets eller kundernes behov, præferencer, begær, adfærd, tilfredshed og bevæggrunde. Gennem forskellige markedsanalyseteknikker søger man at overføre og indoptage en mere eller mindre dybdegående forståelse for de potentielle kunders verdener, så risikoen for fiasko mindskes, når virksomhederne tilbyder nye produkter og services
- Solution information handler om adgang til oplysninger om teknologiske løsningsmuligheder og applikationer, dvs. forskellige teknologier og deres anvendelsesmuligheder mhp. at transformere kundernes behov til konkrete produkter eller ydelser.

Med dette samlet på et sted giver det god mening, at Henry Chesbrough for nyligt har udtalt, at involveringen i communities er den næste bølge af open innovation³⁴.

Eksempler³⁵

Nivea, som er et brand under Beiersdorf, ønskede at analysere forretningsmulighederne for selvbruner-produkter, og valgte at bruge netnografi. De identificerede 437 relevante online communities på fem forskellige sprog. De mest

³³ Diener, Kathleen; Piller, Frank (2009) "The Market for Open Innovation - Increasing the efficiency and effectiveness of the innovation process: A market study of intermediaries facilitating the integration of external actors and information from the firm's periphery in the innovation process", The RWTH Open Innovation Accelerator Survey 2009. RWTH Aachen University, Technology & Innovation Management Group.

³⁴ <http://www.brightidea.com/news-coverage-87.bix>

³⁵ <http://www.innovationmanagement.se/2012/12/04/how-companies-tap-the-potential-of-innovative-users-four-examples-from-germany/>

entusiastiske brugere var til stede på dedikerede fora såsom www.iamtan.com, www.tantalk.com og www.tantoday.com. En af de interessante indsigter vedrørende bekymringer, vaner og sprogbrug som blev afdækket var, at brugerne eksperimenterer med nye produkter i vinterperioden, hvor såkaldte *tanning disasters* nemmere kan skjules. Et udpræget problem med *raccoon eyes*, dvs. hvide områder omkring øjnene blev også identificeret, ligesom bodybuilders behov for at få en jævn, pletfri, præcis og nem påføring af selvbruner, blev det. Mange bodybuildere viste sig desuden at have eksperimenteret med påføringsredskaber såsom airbrush pistoler fra bilindustrien, hvilket rettede opmærksomheden på et analogt marked, som Nivea måske kan lære fra. Samlet set kunne indsigterne fokusere udvikling og markedsføring af nye produkter.

Den tyske virksomhed Evonik Industries som bl.a. producerer brintoverilte ønskede at undersøge nye markedspotentialer med henblik på vækst i salget af brintoverilte. For at finde nye anvendelsesmuligheder brugte de *social media solution scouting*. Den online søgning afdækkede 47 anvendelsesområder, som yderligere kunne inddeles i fire overordnede kategorier, nemlig: blegning, desinfektion, brændstof og energi, samt ilt og frie radikaler. Nogle af de interessante anvendelser af brintoverilte, som blev omtalt på de sociale medier er; brændstof til hjemmelavede helikoptorer, rensning af drikkevandssystemer i autocampere, fjernelse (blegning og reaktion med ultraviolet lys) af pletter fra vægge og tekstiler i hjemmet, samt inddrivelse af guld, platin og sølv fra elektronisk affald. Efter denne identifikation af oplevede problemer foretog Evonik flere undersøgelser af markedspotentialet og fandt frem til mulige samarbejdspartnere. Sidenhen arbejdede interne projektteams videre på tre anvendelsesområder.

I disse to eksempler ligger værdien altså især i en læring på baggrund af en omfangsrig scanning og problem-solving, som det af ressourcemæssige årsager ville være umuligt for virksomhedens medarbejdere at lave på egen hånd.

PR & Kommunikation

For det andet kan communities anvendes i forbindelse med PR og kommunikation. Der er stort potentiale for at skabe stærkere relationer til forskellige interessenter, når

virksomhederne målrettet kan kommunikere til dem. Dette giver nemlig mulighed for tillidsopbygning gennem dialog og aktiv lytning. I denne proces kommer aktørernes refleksion i centrum, hvilket munder ud i (nye) kodificeringer, der kan bruges i abstraktionsfasen. Med en mere kodificeret information bliver det muligt at sprede sine budskaber mere effektivt. Virksomheders engagement i online communities har da også hidtil specielt fokuseret på de kommunikative fordele.³⁶ Det gælder i særdeleshed i forhold til at få flere kunder.

Salg & Marketing

For det tredje benyttes communities nemlig til salg og markedsføring af nye produkter og services. Det sker på en måde som har fået iagttagere til at proklamere at traditionel marketing er død³⁷. Forbrugerne tror ikke på budskaberne i reklamer, og idet de konstant bliver bombarderet med information har de heller ikke opmærksomhed på virksomhedernes envejskommunikation. Virksomhedernes *paid* eller *owned* mediekommunikation træder derfor i baggrunden i forhold til *earned communication*, dvs. den omtale som virksomhederne gør sig fortjent til qua kundernes oplevelser. Forbrugerne søger nemlig i stigende grad information om produkter og services blandt andre brugere på f.eks. online fora, hvor tovejskommunikation trives.³⁸ Spredningen af information og erfaringer sker derved med mere autenticitet via mund-til-mund eller bruger-reviews. Det gør selvfølgelig virksomhederne sårbare overfor dårlige kundeoplevelser, men samtidig er det en kæmpe mulighed for mersalg³⁹, idet nye kunder får mere troværdig og relevant information at forholde sig til. For at tilpasse sig denne nye virkelighed må virksomhederne åbne mere op og fokusere på at involvere og lytte til udvalgte brugere og levere indhold som forskellige communities interesserer sig for. Det afgørende bliver nemlig at opbygge social kapital, som såkaldte *influencers*⁴⁰ kan få gavn af.⁴¹ Med reference til marketingtragten⁴² som er vist nedenfor kan

³⁶ SOCIALSEMANTIC.EU (2012) "Networked Business Factbook EU-DK 2012".

³⁷ http://blogs.hbr.org/cs/2012/08/marketing_is_dead.html

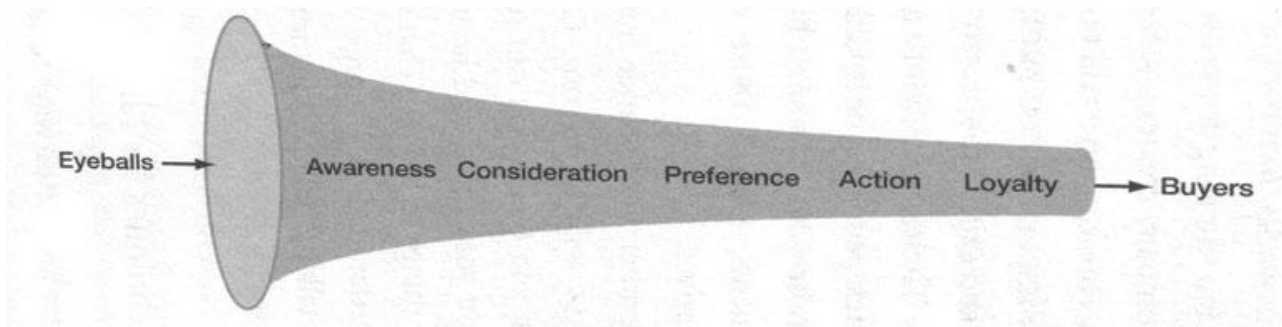
³⁸ Pitta, Dennis A. & Fowler, Danielle (2005) "Internet community forums: an untapped resource for consumer marketers", Journal of Consumer Marketing, Vol. 22 Iss: 5 pp. 265-274.

³⁹ http://www.ragan.com/Main/Articles/Social_media_ROI_10_companies_that_made_it_work_43730.aspx#

⁴⁰ <http://www.iab.net/media/file/360iSMPIAB.pdf>

⁴¹ http://blogs.hbr.org/cs/2012/08/marketing_is_dead.html

virksomheder, der overvåger og går i dialog via sociale medier få adgang til kundernes overvejelser og præferencer og spotte trends tidligt. Ydermere kan de påvirke disse gennem *peer influence*, hvor nogle særligt vigtige brugere hjælpes til at kunne iscenesætte sig selv, på en sådan måde, at de måske ender med at påvirke andre potentielle kunder. Målet er at få opmærksomme, aktive og engagerede kunder og salg og marketing må derfor fokusere mere på relationer end på transaktioner.⁴³ Samtlige af virksomhedens brand touchpoints kan med fordel underkastes et servicetjek, så de er tilpasset og designet strategisk i forhold til at skabe tættere relationer til loyale kunder, fans eller ambassadører, hvis relationer og forbindelser til andre medlemmer af et community er mindst ligeså vigtig. Branding handler om, hvad andre mener om en bestemt virksomhed, og denne holdning spredt sig som ringe i vandet i et community. Salg og marketing kan altså høste værdi på baggrund af en fokuseret indsats i diffusionsfasen af den sociale læringscyklus.



Service & Support

For det fjerde kan virksomheder drage nytte af communities i forhold til kundeservice og support.⁴⁴ Det sker når kunderne begynder at henvende sig til andre kunder med klager eller forespørgsler angående et produkt eller en ydelse. Herved kan hjælpen så at sige automatiseres, idet andre kunder frivilligt giver råd og vejledning, men samtidig er det en vigtig kilde til at udvikle sin service, fordi man kan spotte kundernes *pains* eller kvaler i forbindelse med brugen, dvs. absorption og impacting. Antallet af henvendelser kan altså både falde eller stige i takt med tilgængeligheden

⁴² Li, Charlene & Bernoff, Josh (2009) "Marketing in the Groundswell". Forrester Research. Harvard Business Press.

⁴³ http://www.talefod.dk/hvorfor/vis_artikel/salg-og-marketing-det-nye-power-team/

⁴⁴ http://www.ragan.com/Main/Articles/Social_media_ROI_10_companies_that_made_it_work_43730.aspx

på internetplatforme, hvilket kan give besparelser eller frigive ressourcer til at fokusere på at forbedre servicen og følge op på vigtige henvendelser.

Ledelse & HR

Sidst men ikke mindst kan arbejdet med virksomhedsinterne communities give positive resultater i forhold til ledelse og HR. Ledelsen kan f.eks. lettere udstikke en retning eller involvere medarbejderne i strategiplanlægning og beslutningsprocesser når først, et fællesskab med en tydelig indgang er etableret. Medarbejderinddragelse i forbindelse med idea management er også meget udbredt og desuden findes der eksempler, hvor man har etableret communities i forbindelse med talentudvikling og erfaringsudveksling.⁴⁵ Ydermere har HR-portalen Share2know fungeret som en communityplatform, hvor HR-medarbejdere og forskere har kunnet dele viden med henblik på at synliggøre HR-afdelingens værdi i danske virksomheder.⁴⁶ En værdi der især menes at ligge i arbejdet med kodificering og systematisering af den intellektuelle kapital i den enkelte virksomhed.

Hvordan kan man opgøre denne værdi?

Den svenske sociolog Adam Arvidsson har foreslået at definere værdi som socialt anerkendt vigtighed⁴⁷. Dette synes at stemme fint overens med det output, som vi ovenfor har præsenteret, at virksomheders engagement i communities kan give. Det drejer sig nemlig om en social læring som af de involverede aktører anerkendes som vigtig. Hvad enten det drejer sig om at få kvalitative indsigter i livsstile, anvendelser, livsformer, aspirationer, drømme, stemninger, meninger, sprogbrug eller oplevelser, så er det tydeligt, at disse aspekter konstant er i bevægelse og griber ind i det sociale. Hvad der af de involverede aktører bliver anerkendt som vigtigt i forhold til at skabe en forandring vil være forskelligt fra situation til situation, hvorfor det er umuligt at værdiansætte et forventet output på forhånd. I stedet kan man operere med nogle målsætninger og arbejde med et før- og efterbillede, dvs. lave en

⁴⁵

http://www.brainsbusiness.dk/download/ICTNORCOM_materialer/downloads_fra_arrangementer/20120522_maria_nne_lykke_sociale_teknologier.pdf

⁴⁶ http://www.det-danske-ledelsesakademi.dk/2008/papers_27-11-2008/Nielsen%20%20Lemmergaard%20Ledelse%20i%20brudflader%202008.pdf

⁴⁷ Arvidsson, Adam; "The ethical economy – towards a post-capitalist theory of value", i Capital & Class, 33(1), 2009.

nulpunktsmåling på udvalgte parametre og så følge udviklingen undervejs i virksomhedens engagement i communities. Hvad disse målsætninger kan handle om, har vi nu fået afgrænset ved at kigge på de forretningsparametre som erfaringsmæssigt og teoretisk skulle kunne profitere mest af community-tiltag. Det gælder således om at identificere, hvad virksomheden har behov for eller aktuelt står og mangler i sin læringscyklus. Handler det f.eks. om scanning og problem-solving, så vil bestemte typer af communities, teknologier og metoder være mere relevante end andre. Og handler det om abstraktion og spredning, så er det andre tiltag, der skal iværksættes. Først når dette fokus er etableret, kan man begynde at opstille kriterier, som det giver mening at måle på. Generiske måleparametre, såsom antallet af (unikke eller tilbagevendende) besøgende, sidevisninger, *posts*, kommentarer, likes, fans/*followers* eller varigheden af sidevisningerne, er blevet mulige at spore via teknologien, men sådanne kvantitative opgørelser fortæller kun noget om aktiviteten. Værdien afgøres i højere grad af f.eks. samtaleemnet, indholdet, stemningen/attituden⁴⁸, relationerne og påvirkningerne mellem brugerne samt *network effects*⁴⁹, og den viser sig som regel først senere⁵⁰. I den forbindelse drejer det sig om, hvad den pågældende aktør konkret har fået ud af indsatsen – dvs. hvad har det givet ham? En sådan evaluering indbefatter ofte et element af storytelling og personlig tolkning⁵¹. Denne fortælling kan tage afsæt i nogle spørgsmål som afdækker den oprindelige udfordring/målsætning, hvordan communityet har bidraget, hvilke resultater det har afstedkommet og hvad der ville være sket uden eller under normale omstændigheder. Kun således bliver vi i stand til at identificere alle implikationerne af et community-engagement og korrigere for andre indflydelser, så vi kan anslå værdien og holde den op imod investeringen eller timeforbruget.

Afrunding

Når værdiskabelsen ligger i den sociale læring og forandring som interaktionen mellem communities og virksomheder (hvad enten de deltager aktivt eller fungerer

⁴⁸ <http://www.iab.net/media/file/360iSMPIAB.pdf>

⁴⁹ Gneiser, Martin et al. (2010) "Valuation of Online Social Networks Taking Into Account Users' Interconnectedness", Discussion Paper WI-290. Information Systems and e-Business Management 8, 4.

⁵⁰ Liebowitz, Jay (2003) "Keynote paper: measuring the value of online communities, leading to innovation and learning", Int. J. Innovation and Learning, Vol. 1, No. 1, pp. 1-8.

⁵¹ Ibid.

som mere passive observatører) afstedkommer, bliver det klart, at værdiansættelsen af aktiviteter, input og relationer er overordentlig vanskelig at lave i hårde tal. Ydermere kan kvalitative indsigter skabe diskontinuerte spring i organisationers læring og ambassadører eller fans med stor *clout* kan i vidt omfang udbrede et kendskab og påvirke købsbeslutninger, men det sker alt sammen undervejs. Derfor har vi forsøgt at skitsere en *post-effect rating structure*, hvor man f.eks. opererer med nogle fleksible og holistiske Key Performance Indicators (de seks momenter eller faser i den sociale læringscyklus), dvs. nogle kategorier eller parametre, der har relevans for forskellige forretningsområder og ikke mindst målgruppen, og som kan følges over tid. Tanken er, at disse kategorier efterfølgende kan blive til en spørgeramme, hvor indenfor vi kan stille en række nuancerede spørgsmål, som virksomhedens repræsentanter kan besvare i forbindelse med effektmåling af community-tiltag.