

# SAMSKAPING OG INNOVASJON F



**HERBJØRN NYSVEEN** er professor i markedsføring ved Norges Handelshøyskole, Institutt for strategi og ledelse og Senter for tjenesteinnovasjon.



**HELGE THORBJØRNSEN** er professor i markedsføring ved Norges Handelshøyskole, Institutt for strategi og ledelse og Senter for tjenesteinnovasjon.



**PER E. PEDERSEN** er professor i tjenesteinnovasjon ved Norges Handelshøyskole, Institutt for strategi og ledelse. Pedersen er leder for Senter for tjenesteinnovasjon på NHH.

## INTRODUKSJON

Innovasjon, definert som «the process of bringing any new, problem-solving idea into use» (Conway og Steward 2009, side 10), er en kritisk aktivitet i enhver organisasjon med overlevelse som mål. En organisasjon er prisgitt sine dynamiske omgivelser og må selv være dynamisk for å være relevant over tid. Spesielt kritisk er endringer i kundenes preferanser og atferd, konkurrentenes strategier og den teknologiske utviklingen. Organisasjoner må derfor kontinuerlig utvikle og kommersialisere ideer som passer inn med de endringer som skjer i deres omgivelser. I et markedsføringsperspektiv vil innovasjoner ofte være knyttet til utvikling og kommersialisering av ideer relatert til produkter og tjenester, metoder for prising, endringer i distribusjon, og mer kreativ kommunikasjon. Videre vil også innovasjoner knyttet til menneskelige ressurser være svært relevant.

Formålet med denne artikkelen er å se på nyere perspektiver for innovasjon. Spesielt vil vi se på betydningen av samspillet mellom kundene og organisasjonene som kilde til innovasjon – her kalt samskaping. Vi starter imidlertid diskusjonen med et kort tilbakeblikk på hvordan samspillet mellom kunder og organisasjoner tradisjonelt har vært, for å få frem det relativt radikale i samskapingperspektivene som er fremmet de senere årene. Deretter klargjøres samskaping som til-

nærming til innovasjon, og det presenteres anbefalinger for hvordan organisasjoner kan samspille med sine kunder for å lykkes med innovasjon og derigjennom sikre sin fremtidige suksess.

## ET TILBAKEBLIKK

Om vi går 40 år tilbake i tid, var samspillet mellom organisasjoner og kunder svært begrenset. Kommunikasjon var i hovedsak enveis fra organisasjonene til kundene for å overbevise predefinerte grupper av konsumenter om å kjøpe organisasjonens produkter og tjenester. Innovasjon var primært en intern prosess, men det ble typisk foretatt markedsundersøkelser i relevante segmenter for å fange opp kundenes preferanser og synspunkter. Disse lå så til grunn for den videre interne innovasjonsaktivitet. Fra midten av 1980-tallet så vi en dreining der organisasjoner orienterte seg noe mer direkte mot den enkelte kunde. Dette materialiserte seg i aktiviteter som telefonhjelp og i noe større grad veiledning heller enn bare salgsaktiviteter hos organisasjonenes personale. Gjennom denne noe mer toveisbaserte kommunikasjonen fikk organisasjonens personale en dypere kontakt med enkeltkunder, og dette ga også nye muligheter for å fange tilbakemeldinger fra den enkelte kunde. I tillegg til markedsundersøkelser ga dette en rikere basis for å drive målrettet innovasjon og større mulighet for

suksess ved kommersialisering av innovasjonen. Med unntak av et noe rikere informasjonsgrunnlag for innovasjonsarbeidet var imidlertid innovasjonsaktivitetene fortsatt primært en intern aktivitet. På 90-tallet endret forholdet mellom organisasjoner og deres kunder seg til å bli mer relasjonsbasert. Kommunikasjonen ble i langt større grad toveis. Ikke minst ble dette muliggjort av internett på slutten av 90-tallet. Det ble dessuten mer vanlig å invitere konsumenter til fokusgruppeintervjuer og dybdeintervjuer for å fange ideer for fremtidige innovasjoner. Det økte fokuset på dialog med den enkelte kunde bidro også til tanken om å tilpasse produkter og tjenester til den enkelte kundes preferanser og behov. Slik sett bidro dialogen mellom organisasjonene og kundene til enda rikere basis for idégenerering, kundene ble trukket noe mer med i innovasjonsprosessen (for eksempel ved at kunder deltok i utprøving og evaluering av prototyper), og innovasjonene ble tilpasset og versjonert til individuelle preferanser og behov ved lansering (Pralhad og Ramaswamy 2004a).

Hovedtrekkene i denne utviklingen er at forholdet mellom organisasjonene og kundene går fra å være transaksjonsbasert til å bli relasjonsbasert. Dette innebærer også at kundenes rolle er blitt endret – fra at kunden er en passiv tilskuer til å bli en mer aktiv medspiller i innovasjonsarbeidet. De siste årene har samskaping – eller *co-creation* – blitt trukket frem som en viktig faktor for organisasjoners suksess (Pralhad og Ramaswamy 2004a og b, Vargo og Lusch 2008). I disse samskapingsperspektivene er kunden en aktiv ressurs som sammen med organisasjonen er med på å skape verdi. Dette innebærer at kundens rolle blir langt mer aktiv enn hva den har vært hittil, og at det relasjonelle forholdet mellom organisasjoner og kunder blir enda mer avgjørende for å skape verdi (Pralhad og Ramaswamy 2004a).

## SAMSKAPING

For å plassere samskaping inn i et bredere perspektiv kan det være hensiktsmessig å starte denne delen med en kort diskusjon av åpen innovasjon. Åpen innovasjon er på en måte antitesen til det lukkede innovasjonsperspektivet som dominerte fra slutten av 1800-tallet til slutten av 1990-tallet.<sup>1</sup> I åpen innovasjon er både

1. Både Teece (1988) og Allen (1983) viser at åpen innovasjon var langt mer vanlig mellom 1850 og 1900 enn senere.

## SAMMENDRAG

Formålet med denne artikkelen er å se på betydningen av samspillet mellom kunder og organisasjoner som kilde til innovasjon – samskaping. Vi tar først et tilbakeblikk på utviklingen av dette samspillet og presenterer deretter kort tre perspektiver på samskaping. Hoveddelen av artikkelen drøfter ulike tilnærminger til innovasjon gjennom samskaping innen de tre perspektivene og viser eksempler på slike. Avslutningsvis gis det en oppsummering av innovasjoner langs ulike dimensjoner innen hvert av de tre perspektivene.

interne og eksterne ideer basis for innovasjonen i organisasjonen. På samme måte trekker organisasjonen på både interne og eksterne ressurser i alle faser av innovasjonsarbeidet. Innovasjonsfokuset er heller ikke låst mot eksisterende markeder, men er åpent for at innovasjoner kan lisensieres ut til andre selskaper som opererer i andre markeder, og/eller at innovasjoner ender opp som spin-offs i nye markeder. Alle organisasjonens interessenter anses som viktige ressurser i innovasjonsarbeidet (Chesbrough 2006).

Mens det åpne innovasjonsperspektivet vektlegger åpenhet overfor alle organisasjonens interessenter, har samskapingslitteraturen fokusert på betydningen av *kunden* som organisasjonens samskaper. Pralhad og Ramaswamy (2004b) understreker at samskaping handler om at organisasjonen og kunden skaper verdi sammen. Samskaping av verdi skjer gjennom personlig interaksjon med utgangspunkt i hvordan den enkelte kunde ønsker å interagere med organisasjonen. Samskapingsperspektivet ser på interaksjonen mellom organisasjonen og kunden som det essensielle for å skape verdi. Det er altså interaksjonen som definerer verdi. Perspektivet redefinerer også hva som ligger i verdi. Basisen for verdi i samskapingsperspektivet er den opplevelsen som skapes gjennom samskapingen. Konkurransmessige fortrinn oppnås altså gjennom å skape sterke, positive og individuelle opplevelser blant de kundene organisasjonen samskaper med. Dette innebærer også at kilden til innovasjon – eller kilden til det å kontinuerlig skape relevante, sterke, positive

og individuelle opplevelser – skjer i interaksjonen mellom organisasjonen og dens kunder (Pralhad og Ramaswamy 2004b).

#### KJERNEFAKTORER

Suksessfull samskaping betinger at organisasjonen har evne til å skape relevante, sterke, positive og individuelle opplevelser. Prahalad og Ramaswamy (2004a, b) peker på fire kjernefaktorer som er avgjørende for vellykket samskaping. Som et resultat av at interaksjonen definerer verdi, fremhever de at *dialog* er essensielt i samskaping. Verdi skapes gjennom en relevant dialog eller konversasjon mellom organisasjonen og kunden der begge parter er dypt engasjerte og likeverdige aktører. En viktig premiss for en slik likeverdig dialog er at begge parter har tilgang til samme informasjon. Det må være full *transparens* mellom partene som deltar i samskapingen. En kunde vil ikke være i stand til å bidra i samskaping om vedkommende ikke har adgang til relevant informasjon. Asymmetri i *informasjonstilgangen* mellom organisasjonen og kunden vil derfor bidra til at kunden ikke får realisert sitt fulle potensial som samskaper, og kundens opplevelser vil derfor ikke bli optimale. Gjensidig informasjonstransparens er derfor viktig for at partenes opplevelser skal bli gode. Ved at kunden gjennom samskaping blir en mer likeverdig part med organisasjonen – de to aktørenes roller konvergerer – vil kundene også i mange tilfeller få et bedre grunnlag for å vurdere fordeler og *risiko* ved samskapingen og utfallet av denne. Dette åpner mange muligheter for kundene, men ansvarliggjør også kunden i større grad som følge av at kunden selv har bidratt i samskapingen.

#### BETINGELSER FOR SAMSKAPINGSPLATTFORM

I tillegg til disse kjernebetingelsene for vellykket samskaping vil det være viktig å skape egnede omgivelser eller plattformer for samskaping. Samskaping skjer i dag i hovedsak online, og forståelsen av hvordan man skal engasjere kunder i samskaping online, er derfor avgjørende for organisasjoners suksess. Ifølge Nam-bisan og Baron (2007, 2009) er det særlig fire forhold som er viktig å tilfredsstille for å engasjere kunder i online-samskaping. For det første søker kundene *læring* gjennom deltakelse i samskaping. Det er derfor viktig at plattformer for samskaping muliggjør gjensidig læring mellom deltakerne. For det andre søker delta-

kerne en *sosial identitet* ved å delta i samskaping, og det er viktig at de føler en form for tilhørighet i det forum for samskaping der de deltar aktivt. Et tredje element er at deltakere i samskaping øker muligheter for å få *fremvist sin ekspertise* og kompetanse og derigjennom oppnå en form for status i samskapingsmiljøet. Et siste element er at deltakere søker *hedoniske fordeler* ved å delta i samskaping. Dette kan mer konkret være at de har det gøy gjennom deltakelse, at de får tilfredsstilt sin nysgjerrighet, eller at de har glede av å løse problemer for andre kunder.

#### TJENESTEDOMINANT LOGIKK

Et perspektiv på samskaping som supplerer perspektivet til Prahalad og Ramaswamy (2004a, b), presenteres av Vargo og Lusch (2004, 2008). I dette perspektivet legges det til grunn at alt er en tjeneste, og at det vi tradisjonelt omtaler som varer og produkter, bare er distribusjonsmekanismer for en tjeneste. Dette kan illustreres gjennom for eksempel klesvask. I tjenstedominant logikk har man primært fokus på tjenesten «rengjøring av klær» og i begrenset grad på distribusjonsmekanismen for denne tjenesten; vaskemaskin. Tjenstedominant logikk fremhever også at verdi alltid samskapes. I dette ligger det at verdi skapes gjennom interaksjon mellom flere parter. Videre definerer de også verdi som unik, individuell og opplevelsesorientert. Et tredje poeng er at organisasjoner ikke kan levere verdi selv, men at de kan levere verdiforslag. Dette er igjen knyttet til tesen om at produkter og varer bare er distribueringsmekanismer for tjenester. Ser vi dette i sammenheng, vil det være slik at et produkt som for eksempel en bil i seg selv ikke har en verdi. Verdi oppstår først når kunden tar den i bruk (interaksjon mellom brukeren og organisasjonens verdiforslag), og verdien er knyttet til den unike opplevelsen den individuelle kunden har ved å ta i bruk verdiforslaget som ligger i bilen. Som følge av at all verdi samskapes, er viktigheten av evner, kompetanse og kunnskap hos dem som deltar i samskapingen, avgjørende for at verdien som samskapes, blir høy.

#### EFFEKTER AV SAMSKAPING

Hva er så effektene av å involvere kundene så sterkt i verdiskapingen? Innen tjenesteinnovasjon viser forskning at kundenes egne ideer til nye tjenester er mer originale og oppleves som å ha høyere verdi enn tjenes-

teideer som genereres av profesjonelle tjenesteutviklere (Matthing mfl. 2004). Andre undersøkelser viser at kunders deltakelse har en positiv effekt på innovasjonens tekniske kvalitet, på tempoet i innovasjonsprosessen og på innovasjonens konkurranseevne (Carbonell mfl. 2009). Deres funn indikerer at det positive ved kundenes involvering er like viktig i alle fasene av en tjenesteinnovasjonsprosess. Disse positive effektene understøttes videre av Füller mfl. (2011), som finner at samskapingsopplevelsen har en positiv effekt både på antallet forslag til design som kundene bidrar med, og kvaliteten på den designen som foreslås.

Andre mer generelle effekter man har funnet, er at kundenes deltakelse i samskaping er med på å styrke holdningsbaserte lojalitet til organisasjonen de samskaper med (Auh mfl. 2007). På samme måte viser en undersøkelse av Cheung og To (2011) at samskaping er positivt relatert til kundenes opplevelse av tjenesters ytelse. En omfattende studie ble gjennomført av Bendapudi og Leone (2003). De hevder at det i liten grad er gjort empiriske studier for å se på effekter av kundenes deltakelse i samskapingsaktiviteter. Deres egen empiri peker imidlertid på en interessant mulig negativ effekt av samskaping: Som følge av at kundene tenderer til å attribuere positive effekter til egen innsats (og negative effekter til eksterne forhold), er det en fare for at kunder som gjennom samskaping får svært gode opplevelser (bedre enn forventet), vil attribuere mye av årsaken til dette til sin egen innsats og dermed ikke tillegge æren for det til organisasjonen de samskaper sammen med. Dermed vil deres tilfredshet med organisasjonen bli relativt sett lavere enn om de hadde hatt samme opplevelser med organisasjonen uten å delta som samskapere (da ville de positive opplevelsene ene og alene bli tilskrevet til organisasjonens dyktighet). En studie av Troye og Supphellen (2011) viser imidlertid at kunders deltakelse i samskaping bidrar til en positiv effekt på evalueringen av produkter som benyttes i samskapingsprosessen, til tross for selvattribueringen hos kundene. En studie av Chan mfl. (2010) viser også at kundenes tilfredshet med en organisasjon styrkes gjennom samskaping. Et annet interessant funn i deres studie er at kunders samskaping kan bidra til å redusere de ansattes tilfredshet med jobben gjennom økt stress, men samtidig ha en positiv effekt på de ansattes tilfredshet med jobben gjennom de sterkere relasjonene de utvikler med kundene som deltar i samskapingen.

## SAMSKAPING OG INNOVASJON

Med utgangspunkt i perspektivene om samskaping definerer man ikke lenger innovasjon ut fra hva organisasjonen kan utvikle av nye produkter og tjenester, men man har fokus på kundenes opplevelser og hvordan organisasjonen kan innovere best mulige opplevelser sammen med kunden (Vargo og Lusch 2008). Det sentrale spørsmålet er dermed hvordan organisasjoner kan opptre for å samskape relevante, positive, sterke og individuelle opplevelser og derigjennom konkurransemessige fortrinn.

### KJERNEFAKTORER

Ifølge Prahalad og Ramaswamy (2004a, b) er som nevnt dialog, informasjonstilgang, transparens og risiko kritisk for suksessfull samskaping. Disse dimensjonene er derfor også kritiske å innovere langs for å sikre relevante opplevelser over tid. I samskaping er det interaksjonen som definerer verdi. Dialog er derfor essensielt for å skape verdi. Dette betyr at organisasjonen må være konversasjons- og interaksjonsorientert overfor kundene. Organisasjonen må derfor invitere til konversasjon og interaksjon mellom kundene og mellom kundene og organisasjonen. Kundene må ha mulighet for interaksjon med andre kunder og organisasjonen i alle kontaktpunkter og til enhver tid. I mange organisasjoners ulike touch-points kan man legge igjen navn, telefonnummer eller annen kontaktinformasjon og senere bli oppringt eller kontaktet på annen måte. Videre kan man være i dialog med de fleste organisasjoner og andre kunder via sosiale medier som Facebook og Twitter. Nokia inviterer kunder inn som deltakere i sine innovasjonsprosesser på <http://betalabs.nokia.com/> (Nokia 2012). De mest vanlige aktivitetene her er at kunder inviteres til å prøve ut applikasjoner, programvare og tjenester som er under utvikling, gi tilbakemelding på disse, og ha en løpende interaksjon med utviklerne og andre deltakere i betalaben. Også i norske bedrifter brukes dette aktivt, slik som i Finn (labs.finn.no), eller prøves ut, slik som i Posten (lab.digipost.no) og DNB ([www.dnb.no/labs](http://www.dnb.no/labs)).

Informasjonstilgang og transparens velger vi å se på under ett her. Informasjonstilgang viser til viktigheten av at kundene får tilgang til nødvendig informasjon for å delta i samskaping. Dette betinger en transparent organisasjon som er åpen overfor kundene sine og byr på tilgang til informasjon, verktøy for design, konsepter

og prototyper slik at kundene kan delta i relevant samskaping med full tilgang til ressurser og informasjon på likeverdig måte som organisasjonen. Først da vil kundenes fulle potensiale som samskapere kunne realiseres, og først da vil kundenes opplevelser (deres opplevde verdi) realiseres til fulle. Om vi ser på Nokia sin betalab igjen, så er den relativt transparent ved at den gir kundene tilgang til applikasjoner og tjenester som er under utvikling, og slipper kundene relativt langt inn i innovasjonsprosessen. Apple inviterer kundene med som samskapere, og på <https://developer.apple.com/> gir de kundene tilgang til en rekke verktøy for å utvikle apper og nettsider.

Gjennom samskaping vil kundenes deltakelse og økte muligheter til selv å influere på opplevelsene som realiseres, også ansvarliggjøre kundene. Med utgangspunkt i studien til Bendapud og Leoune (2003) kan dette være en utfordring, da kundene tenderer til å attribuere suksess til egen innsats og fiasko til organisasjonens innsats. Organisasjoner som er i stand til å bevisstgjøre sine samskapende kunder om mulig risiko som følge av egne valg, kan reduserer faren for negative responser mot organisasjonen ved at kundene i større grad selv tar delansvar for opplevelser som ikke er vellykkede. Hos [www.trafikanten.no](http://www.trafikanten.no) kan kundene planlegge reiseruter via mobilen basert på sanntidsinformasjon fra trafikanten. Trafikanten klargjør på sitt nettsted at situasjoner som kø og ulykker kan skape avvik og dermed gjøre kundenes planlegging usikker. Når kunden er dette bevisst, bør hun også attribuere noe av skylden til sin egen planlegging hvis ruteplanleggingen mislykkes på grunn av uforutsette hendelser.

#### BETINGELSER FOR SAMSKAPINGSPLATTFORM

I tillegg til disse generelle forholdene peker Nambisan og Baron (2007, 2009) på fire forhold som må tilfredstilles for å motivere kunder til å delta i samskappingsaktiviteter som skjer online. En motivasjonsfaktor er at kundene må ha mulighet til læring gjennom deltakelse i samskapingen. Informasjonstilgang, dialog og transparens mellom kundene og organisasjonen danner et læringsmiljø for de kundene som deltar aktivt. Kjernefaktorene for samskaping er derfor viktige for å tilfredsstille betingelsen om læring. IKEA tilrettelegger for læring gjennom tjenesten de kaller IkeaFamilyLive ([www.ikeafamilylive.com](http://www.ikeafamilylive.com)). Her legger IKEA til rette for deling av tips, ideer og inspirasjon mellom kunder.

Her finnes en rekke illustrasjoner av hvordan kunder har innredet og designet rom med IKEA-produkter, og tilhørende historier om kundenes tanker og følelser bak innredning og design de benytter. IKEAs logikk er at kundene selv er de beste designerne for sine hjem, og at det gir verdi for kunder å se hvordan andre kunder designer sine hjem. «Ask the expert», sier de på IkeaFamilyLive. Og eksperten; det er kundene selv. IKEA er en tilrettelegger for at kundene kan lære av hverandre og inspirere hverandre om hvordan IKEA-produkter kan anvendes for å skape best mulige opplevelser i hjemmet.

Dette bringer oss videre til behovet for å tilrettelegge for sosialisering. Gjennom at organisasjonen bringer samskapere sammen, muliggjør dette også gjensidig læring deltakerne imellom. Slik sett danner det sosiale elementet av samskaping også en basis for samskaperens læring. Videre er det sosiale i seg selv et element som er viktig for å skape verdi. Organisasjonen bør derfor vektlegge å stimulere til konversasjon mellom deltakerne, stimulere til utveksling av informasjon mellom deltakerne samt å stimulere til sterke sosiale relasjoner mellom deltakerne. Et eksempel er Harley-Davidson som i tillegg til andre møteplasser tilbyr en møteplass for kvinnelige Harley-Davidson-entusiaster ([http://www.harley-davidson.com/en\\_US/Content/Pages/women-riders/landing.html](http://www.harley-davidson.com/en_US/Content/Pages/women-riders/landing.html)). Her finnes mye informasjon online om hvordan man skal tilegne seg god kjørestil, hva slags bekledning som er hensiktsmessig ved kjøring, hvordan personalisere sykkelen for at den skal passe førerens fysikk best mulig, osv. Men det organiseres også fysiske møter gjennom denne møteplassen. For eksempel så arrangeres det «Garage party» der kvinner møtes for å diskutere og lære av hverandre. Representanter for Harley-Davidson deltar også på disse møteplassene. På denne måten organiserer Harley-Davidson en møteplass der både kunder og merket er med på å skape gode opplevelser gjennom økt læring og sosialisering.

Deltakere i samskaping synes også å la seg motivere av muligheten til å få vist sin ekspertise og gjennom dette oppnå status blant samskaperne. En tilnærming her er at organisasjonen sørger for å fremheve samskapere som gjør betydelige bidrag, for på den måten å synliggjøre denne innsatsen for alle de deltakende samskaperne. Sitatet som følger, er hentet fra Nokia betalab, der de hver måned kårer og viser bilde av månedens bidragsyter:

This month, the *Nokia PlayTo* team has nominated *mth0th* to be recognized as an outstanding contributor to Nokia Beta Labs. His *persistence* in giving input to the product team and step-by-step debugging successfully uncovered the root cause why his and some other phones were unexpectedly rebooting – something which the team would have otherwise been unable to do. This is valuable not only for Nokia, but for the others using the PlayTo application. (Nokia 2012)

Eksemplet viser hvordan Nokia fremhever samskaperens innsats og på den måten bidrar til å stimulere samskappingsaktiviteter blant deltakeren og derigjennom gode opplevelser. Vi ser at [www.threadless.com](http://www.threadless.com) benytter samme type insentiver ved å nominere «Bestee awards» i en rekke kategorier av kundebidrag.

I tillegg til læring, sosial status og de ekspressive elementene er det avgjørende for kundenes deltakelse i samskaping at det dekker hedoniske behov (Nambisan og Baron 2007, 2009). Dette betyr at deltakelse bør være morsomt og engasjerende. Det bør med andre ord legges opp til mer underholdende forhold som bidrar til at det tilfredsstillende nytelsesbehovet til de potensielle deltakerne. Dette kan være at brukergrensesnittet er vakkert, slik at det er en nytelse å bidra som samskaper. Selv om dette er subjektive forhold, kan muligens [www.pinterest.com](http://www.pinterest.com) være et eksempel på en samskappingsplattform som presterer godt langs den estetiske dimensjonen. For mange vil også aktiviteter slik de organiseres hos Harley-Davidson, være med på å tilfredsstillende hedoniske behov.

#### TJENESTEDOMINANT LOGIKK

Innovasjon i en tjenstedominant logikk tar utgangspunkt i 1) å forstå tjenesten en kunde ønsker. Det er altså tjenesten som er i fokus for innovasjonen, ikke produktet. Videre kan innovasjoner knyttes til 2) rekonfigurering av verdinettverket for å tilfredsstillende kundenes forventninger. Tanken bak dette stammer fra åpen innovasjon (Chesbrough 2006) og reflekterer en forståelse for at det ikke er mulig å ha alle de smarte hodene internt i organisasjonen, og at man derfor må spille sammen med andre relevante aktører i nettverk. Videre er det interaksjonen mellom verdiplattformen og kunden som ligger til grunn for verdi i tjenstedominant logikk. En implikasjon av dette er at innovasjon må orienteres mot en 3) kontinuerlig utvikling av nye

verdiforslag samt 4) forbedre integrasjonen av verdi sammen med kunden (Michel mfl. 2008).

En forutsetning for vellykket innovasjon i en tjenstedominant logikk er å forstå at det man tilbyr, er en tjeneste. Dette betyr at organisasjoner som tradisjonelt har sett seg selv som tilbydere av produkter og varer, må redefinere sin egen virksomhet og forstå seg selv ut fra hvilke tjenesteverdier de faktisk skaper hos kundene, heller enn ut fra hvilke fysiske produkter og varer de tilbyr kundene. Det kan vi illustrere gjennom [www.scooterman.com](http://www.scooterman.com), som har forstått kundens verdi av transport som tjeneste. Takket være Scooterman kan du kjøre bil til festen. Scooterman henter deg på festen, pakker sin sammenleggbare scooter sammen, legger den i bagasjerommet i din bil, kjører deg hjem i din bil, og fyker så videre med sin scooter til neste oppdrag. Verdiforslaget er klart utviklet med kundens opplevelse av verdien av transport som utgangspunkt. For organisasjonens del innebærer denne endringen i logikk også å innovere forståelsen til alle ansatte slik at de fremstår som mer relasjons- og tjenesteorienterte. Dette er en innovasjon som er rettet mot organisasjonen internt for å endre forståelsen av seg selv.

Organisasjonen må også endre sin forståelse av hvordan de produserer fra den tradisjonelle verdikjede-forståelsen, til en modell der et nettverk av aktører og ressurser som til enhver tid er relevant for å kunne skape verdi, orkestreres. Et eksempel her er [www.youtube.com](http://www.youtube.com) og andre lignende nettsteder der verdi skapes i samspill mellom kundenes bidrag og aktører med ulike teknologiske ressurser. Vi kan også tenke oss bilmerker som redefinerer sin inntektsmodell fra salg av bil til å tjene penger på kundenes faktisk bruk av bilen som transporttjeneste. Vi kan tenke oss modeller der bilen gis til kunden, og der kunden betaler en viss sum for eksempel for hver mil som kjøres, og for tiden GPS-en benyttes. Kunden betaler altså for transporten og tilleggstjenester man benytter – ikke for den fysiske bilen. Dette vil endre verdikonstellasjonen, og bilsektorene i tradisjonell forstand vil bli mindre sentrale i dette verdinettverket, mens nye roller må etableres for å håndtere transportvolum og fakturering basert på dette.

Verdiforslaget til kundene kan også innoveres for å sikre best mulig verdi i samskappingsprosesser. Hvis vi følger vårt bileksempel, er det fortsatt viktig å bygge smarte løsninger inn i verdiforslaget som gjør det enklere for kundene å få verdi ut av verdiforslaget. Vi

kan her tenke oss automatgir som gjør det enklere for kundene å oppleve bilens aksellerasjonsevne. På samme måte vil smarte løsninger via GPS i bil gjøre at kunden kan oppleve gleden ved å kjøre heller enn å holde tankene på hvilken vei hun skal ta i neste kryss. Gjennom slike innovasjoner av verdiforslaget bidrar man til at det blir enklere for kunden å samskape, og at kravene til kundenes kompetanse og kunnskap ikke må være veldig høyt for at de skal kunne bidra til å samskape gode opplevelser. Kundenes rolle endrer seg i den tjenstedominante logikken, og kundene bidrar i stadig større grad med sine egne ressurser i skapingen av verdi. Organisasjonen må derfor styrke ferdighetene til seg selv, sine partnere og sine kunder. En forståelse for hvordan kundene ønsker å bidra i samskaping, er derfor en forutsetning for å lykkes med et verdiforslag. Gjennom en slik forståelse kan verdiforslaget skape nye muligheter for kundene til å samskape. På den måten kan vi si at innovative verdiforslag påvirker kundens rolle som verdiskaper og samskaper.

Økt grad av integrasjon av andre aktørers ressurser skaper også innovasjonsmessige utfordringer. Når kundene og andre aktører integreres i samskaping av verdi, innebærer dette et behov for å endre og bedre kompetanse og evner hos alle aktører som deltar i samskapingen. Organisasjonen må innovere sin måte å jobbe på for å sikre at samskapingsprosesser blir gode. Videre må det jobbes for å bedre evner og ferdigheter hos de aktørene som inviteres med i samskapingen. Dette gjelder i særdeleshet kundene. Ser vi for eksempel på IKEA, stimulerer de til sterkere integrering av kundene ved at kundene selv finner og henter produktene de ønsker å kjøpe på lageret, selv frakter produktene hjem og selv monterer. Studien til Troye og Supphellen (2011) ser på kunden som samskaper av halvfabrikkert mat. Når kunden integreres i tilberedning av et merkes matingredienser, er det viktig at kunden er kompetent i sin rolle for at matopplevelsen skal bli bra. Hos [www.mollere.no](http://www.mollere.no) (som for øvrig opererer med slagordet «Vi skaper bakeglede») tilbys det oppskrifter som kundene kan benytte. Videre er det instruksjonsvideoer for hvordan kunden kan tilberede ulike halvfabrikata. På den måten blir kunden kompetent i sin rolle og kan trygt integreres som aktør i samskapingsprosesser. Opplæring av kunden som samskaper er derfor kritisk for å skape de ønskede opplevelsene hos kundene.

Michel mfl. (2008) ser på kundene som kjøpere, betalere og brukere og peker på mulige endringer i alle disse rollene når kundene inviteres med som samskaper av opplevelser i en tjenstedominant logikk. Brukerne må forstå sin rolle som samskaper i interaksjonen med verdiforslaget for at opplevelsene skal bli bra. Betaleren må akseptere og forholde seg til nye inntektsmodeller og betalingsmetoder. Kjøperen står overfor nye valg knyttet til å forstå verdipotensialet som ligger i verdiforslaget for de brukerne som kjøperen representerer. Det er viktig med en bevissthet både hos organisasjonen og kundene selv om kundenes nye roller, og det må arbeides aktivt for at kundenes roller kontinuerlig utvikles og dermed bidrar til at opplevelsene de erfarer, blir gode.

### OPPSUMMERING

Diskusjonen ovenfor har sett på samspillet mellom kunder og organisasjoner som basis for innovasjon og konkurransefortrinn. Diskusjonen tar utgangspunkt i tre perspektiver på samskaping: kjernefaktorer (Prahalad og Ramaswamy 2004a, b), viktigheten av å motivere til deltakelse via online samskapingsplattformer (Nambisan og Baron 2007, 2009) samt forhold relatert til å oppnå samskaping i tjenstedominant logikk (Vargo og Lusch 2008, Michel mfl. 2008). Litteraturen innen hvert av disse tre perspektivene er bredere enn hva vi har diskutert i denne artikkelen, men bidragene og dimensjonene vi har inkludert her innen hvert av de tre perspektivene, er sentrale i denne litteraturen. En sammenfatning av dimensjonene i de tre perspektivene samt hovedlogikk for innovasjon langs de ulike dimensjonene er presentert i tabell 1.

Utgangspunktet for samskaping er at verdien skapes i interaksjonen mellom organisasjon og kunde, og at opplevelser er målet på verdi. Gjennom å innovere langs dimensjonene som er inkludert i tabell 1, vil organisasjonen og kunden sammen skape positive, sterke, individuelle og relevante opplevelser. Relaterer vi dette til hva vi i dag vet om effekter av å involvere kundene i samskaping, vil innovasjonene oppleves som å være mer originale, ha høyere verdi, ha bedre kvalitet, osv. (Matthing mfl. 2004, Carbonell mfl. 2009). Videre vil dette kunne avstedkomme høyere tilfredshet blant kundene og sterkere lojalitetsbånd mellom kundene og organisasjonen (Chan mfl. 2010, Auh mfl. 2007). Resultater presentert av Bendapudi og Leone (2003) peker imidlertid på en mulig utfordring ved å involvere

TABELL 1 Sammenfatning av diskusjonen.

PERSPEKTIV	DIMENSJON	INNOVASJON
Kjernefaktorer	Dialog	Innovasjon av dialog og konversasjon i alle relevante kanaler og for alle relevante aktiviteter
	Informasjonstilgang og transparens	Innovasjon knyttet til deling av informasjon og andre ressurser
	Risiko	Innovasjon som bevisstgjøring av kundenes medansvar
Samskappingsplattform	Læring	Innovasjon knyttet til gjensidig læring mellom samskaperne
	Sosialisering	Innovasjon knyttet til sosialt engasjement og aktiviteter
	Vise ekspertise	Innovasjon som gir kundene mulighet til å vise ekspertise og oppnå status
	Hedonisme	Innovasjon knyttet til underholdning og nytelse
Tjenestedominant logikk	Tjenestedominans	Innovasjon av tjenesten – ikke produktet Innovasjon internt i organisasjoner for å skape kultur for tjenestefokus
	Verdinetverk	Innovasjon av aktørnettverk med komplementære ressurser
	Verdiforslag	Innovasjon av smarte verdiforslag
	Integrasjon	Innovasjon rundt kundenes integreringsgrad med tilhørende opplæring av kundene Innovasjon av kundenes rolle som bruker, kjøper og betaler

kundene i samskaping – at kundene attribuerer gode opplevelser til egen innsats og dårlige opplevelser til organisasjonens innsats. Viktigheten av innovasjoner relatert til å forstå og balansere integreringsgrad samt å bevisstgjøre kundenes medansvar er kritiske dimensjoner for å redusere slike utfordringer.

Det er viktig for den enkelte organisasjon å forstå sine kunder og sine samskappingsaktiviteter. Tabell 1 illustrerer mange dimensjoner som kan være relevante å innovere langs, men alle dimensjonene er ikke nødvendigvis like relevante for alle samskappingsaktiviteter eller alle kunder. Füller (2010) peker på at type innovasjonsoppgave og type verdi som samskapes, kan være av betydning for hvilke av dimensjonene vist i tabell

1 som bør prioriteres i innovasjonsarbeidet. Videre peker Füller (2010) på at kundenes motiv for å delta i samskapingen kan variere fra generell nysgjerrighet, utilfredshet med eksisterende løsninger, indre drevet motivasjon, til mer eksterne motiver som å oppnå belønning eller status. Dette viser at variasjonen i motiver er stor, og at kompleksiteten i å håndtere alle kunder og deres motiv i ulike typer samskaping er en utfordrende øvelse for organisasjoner. Med utgangspunkt i de positive effektene som potensielt ligger i samskaping, vil innovasjoner for å bedre vilkårene for samskaping være kritiske for mange organisasjoner. Vi håper at diskusjonen i denne artikkelen er med på å så litt inspirasjon i så måte. M

## LITTERATUR

- Allen, R. (1983). Collective invention. *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 4, no. 1, s. 1–24.
- Auh, S., S.J. Bell, C.S. McLeod og E. Shih (2007). Co-production and Customer Loyalty in Financial Services. *Journal of Retailing*, vol. 83, no. 3, s. 359–370.
- Bendapudi, N. og R.P. Leone (2003). Psychological Implications of Customer Participation in Co-production. *Journal of Marketing*, vol. 67, May, s. 14–28.
- Carbonell, P., A.I. Rodríguez-Escudero og D. Pujari (2009). Customer Involvement in New Service Development: An Examination of Antecedents and Outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, vol. 26, s. 536–550.
- Chan, K.W., C.K. Yim og S.S.K. Lam (2010). Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial Service Across Cultures. *Journal of Marketing*, vol. 74, May, s. 48–64.
- Cheung, M.F.Y. og W.M. To (2011). Customer Involvement and Perceptions: The Moderating Role of Customer Co-production. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 18, s. 271–277.



Conway, S. og F. Steward (2009). *Managing and Shaping Innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Chesbrough, H. (2006). Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Power. I H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke og J. West (2006). *Open Innovation. Researching a New Paradigm*. Oxford: Oxford University Press.

Füller, J., K. Hutter og R. Faullant (2011). Why Co-creation Experience Matters? Creative Experience and its Impact on the Quantity and Quality of Creative Contributions. *R&D Management*, vol. 41, no. 2, s. 259–273.

Matthing, J., B. Sandén og B. Edvardsson (2004). New Service Development: Learning from and with Customers. *Industrial Journal of Service Industry Management*, vol. 15, no. 5, s. 479–498.

Michel, S., S.W. Brown og A.S. Gallan (2008). Service-Logic Innovations: How to Innovate Customers, Not Products. *California Management Review*, vol. 50, no. 3, s. 49–65.

Nambisan, S. og R.A. Baron (2007). Interaction in Virtual Customer Environments: Implications for Product Support and Customer Relationship Management. *Journal of Interactive Marketing*, vol. 21, no. 2, s. 42–62.

Nambisan, S. og R.A. Baron (2009). Virtual Customer Environments: Testing a Model of Voluntary Participation in Value

Co-creation Activities. *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 26, s. 388–406.

Nokia (2012). <http://betalabs.nokia.com/blog/2012/02/06/nokia-beta-labs-contributor-of-the-month-january-2012-mth0th> [lesedato 13. februar 2012]

Prahalad, C.K. og V. Ramaswamy (2004a). *The Future of Competition*. Boston: Harvard Business School Press.

Prahalad, C.K. og V. Ramaswamy (2004b). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, no. 3, s. 5–14.

Teece, D. (1988). Technological change and the nature of the firm. I G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg og L. Soete (red.). *Technical Change and Economic Theory*. London: Pinter, s. 256–281.

Troye, S.V. og M. Supphellen (2011). Consumer Participation in Coproduction: «I Made It Myself» Effects on Consumers' Sensory Perceptions and Evaluations of Outcome and Input Product. *Journal of Marketing*, vol. 76, no. 2, s. 33–46.

Vargo, S.L. og R.F. Lusch (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, vol. 68, s. 1–17.

Vargo, S.L. og R.F. Lusch (2008). Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, s. 1–10.

# BEDRE BESLUTNINGSTØTTE GIR ØKT LØNNSOMHET!

Vi leverer løsninger som gjør det enkelt å dele verdifull styringsinformasjon med alle nivå i organisasjonen, via WEB eller mobil – uten store investeringer!



Kontakt oss for en **gratis** vurdering av mulighetene i din bedrift!

Øyvind Stige: [os@septemberbi.no](mailto:os@septemberbi.no) eller +47 95 82 44 30