

BCR3102

Bacheloroppgave

*”Co-creation: Hvordan forbrukerdrevet innovasjon skaper verdi for både forbruker og bedrift”*



Høyskolen Kristiania

Våren 2017

Antall ord: 13 437

*”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger”*

## Sammendrag

Formålet med denne oppgaven har vært å å skape en bedre forståelse for hvordan verdi skapes i form av innovasjonsprosessen ”co-creation”. Oppgaven tar sikte på hvordan prosessen foregår på et organisatorisk nivå og hvordan dette påvirker bedriften og forbrukeren. Hvordan verdien skapes og hvordan bedrifter kan utnytte samarbeidet med forbrukeren senere i livsløpet er sentrale temaer som skal besvares i denne oppgaven. Innovative organisasjoner finnes det mange av, men en del klarer ikke å legge til rette for en ny innovasjonsprosess. På bakgrunn av dette skal jeg se nærmere på hvordan dette gjøres i praksis og hvordan dette gagnar både bedrift og forbruker.

Teorigrunnlaget for denne oppgaven er basert på forskning og litteratur gjort på selve innovasjonsprosessen, og organisasjoner som tar for seg ”co-creation”. Jeg skal ta for meg sentrale temaer som innovasjonsbegrepet, verdibegrepet, viktige prinsipper, og effekten av co-creation.

Problemstillingen jeg har valgt er:

*”Co-creation: Hvordan Forbrukerdrevet innovasjon skaper verdi for både forbruker og bedrift”*

For å kunne svare på denne problemstillingen har jeg måttet hente inn flere teorier og begreper slik at jeg kunne svare på en pålitelig og ordentlig måte. Oppgaven gir et bra og helhetlig inntrykk av hva co-creation er og hvordan denne prosessen skaper verdi for både kunde og bedrift. Grunnet få forskningsartikler på norsk som omhandler temaet, måtte jeg oversette en hel del engelske artikler med mange vanskelige ord og uttrykk. Dette kan ha ødelagt flyten i skriveingen litt, men det skal fortsatt være fullt forståelig.

Jeg håper mitt resultat fra oppgaven kan gi innblikk i hva co-creation er, og hvordan denne prosessen skaper verdi. God lesing!

Oslo. 16. Mai 2017

# Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	2
1.0 Innledning.....	6
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	6
1.2 Formål.....	7
1.3 Problemstilling.....	7
1.4 Avgrensning.....	7
1.5 Oppgavens struktur.....	8
2.0 Metode.....	9
2.1 Valg av metode.....	9
2.2 Kildekritikk.....	9
2.3 Datainnsamling.....	10
3.0 Teori.....	10
3.1 Begrepet ”co-creation”.....	10
3.1.1 Forskjellige typer co-creation.....	14
3.1.2 Kjernefaktorer.....	22
3.1.3 Betingelser.....	25
3.1.4 Plattformer for samskaping.....	26
3.2 Kundetilfredshet.....	28
3.3 Kundelojalitet.....	31
3.4 Verdi.....	34
3.4.1 Instrumental og Egenverdi.....	35
3.4.2 Verdiskaping.....	37

4.0 Analyse og drøfting.....	39
4.1 Samskaping og anvendelse.....	39
4.2 Betingelser og verdi.....	42
4.3 DART-Prinsippet.....	44
4.4 Verdiskaping og Co-creation.....	44
5.0 Resultater og konklusjon.....	46
5.1 Konklusjon.....	46
5.2 Kritikk og refleksjon.....	47
6.0 Litteraturliste.....	48

## Figurliste

<b>Figur 1:</b> Oppgavens struktur.....	8
<b>Figur 2:</b> Hva Co-creation er, og ikke er.....	13
<b>Figur 3:</b> Fire typer forbrukerdrevet samskaping.....	16
<b>Figur 4:</b> DART-Modellen.....	24
<b>Figur 5:</b> Online vs. Offline.....	27
<b>Figur 6:</b> Kundetilfredshet.....	31
<b>Figur 7:</b> Kundelojalitet.....	34
<b>Figur 8:</b> Verdi for organisasjonen.....	38
<b>Figur 9:</b> The Co-creation Canvas.....	40

## 1.0 Innledning

I det første kapittelet skal jeg ta for med valg av tema, formål, problemstilling og hypoteser, avgrensning og struktur.

### 1.1 Bakgrunn for valg av tema

*”Co-creation is an active, creative and social process, based on collaboration between producers and users, that is initiated by the firm to generate value for customers” (Coates 2009)*

Kjell Storvik, tidligere direktør ved Nordisk Innovasjonscenter har vært en pådriver for brukerdrevet innovasjon (co-creation) i Norge. Ifølge Storvik har konseptet som sådan ikke vært mye i bruk blant norske foretak, men han har likevel inntrykk av at brukere eller kunder har vært en naturlig del av mange innovasjonsprosesser (Farstad 2007). Brukerdrevet innovasjon representerer en ny innovasjonsstrategi som baseres i mye større grad på de faktiske behovene og/eller ønskene til brukeren, enn hva produsentene oppfatter at brukeren trenger (Farstad 2007).

Som et relativt nytt begrep innebærer brukerdrevet innovasjon en rekke fordeler for både organisasjoner, dens interessenter og kunder. I tillegg til effektivisering og reduserte kostnader, utvider brukerdrevet innovasjon belønningen og reduserer risikoen. Den forbedrer strategisk kapital og utvider markedsmulighetene. Med dette bryter den en barriere som mange tradisjonelle bedrifter tviholder på og skaper en vinn vinn situasjon (Ramaswamy & Ozcan 2014)

I denne studien skal jeg ta for meg dette fenomenet og se på hvilke effekter innovasjonsprosessen kan ha. ”Co-creation” er samspillet mellom forbruker og bedrift for å skape skreddersydde løsninger eller produkter/ ideer. Siden blomstringen på tidlig 2000 tallet har flere bedrifter tatt for seg denne noe uortodokse måten å involvere forbrukeren i idé og utviklingsfasen.

## 1.2 Formål

I denne oppgaven ønsker jeg å belyse fenomenet ”co-creation” og hva dette innebærer. Jeg vil vise til hvordan det brukes i praksis av internasjonale bedrifter, og ikke minst hvordan dette påvirker forholdet mellom organisasjonen og brukeren. Med fokus på det teoretiske, vil jeg legge frem en omfattende beskrivelse av co-creation og hvordan denne prosessen kan brukes på ulike måter for å oppnå forskjellige resultater.

## 1.3 Problemstilling og Hypoteser

*”Co-creation: Hvordan forbrukerdrevet innovasjon skaper verdi for både forbruker og organisasjon”*

Jeg har valgt denne problemstillingen da jeg føler at den dekker det jeg vil skrive om, og at jeg kan gi et helhetlig inntrykk med en rød tråd for leseren. Jeg har tatt hensyn til om det går an å besvare problemstillingen, noe som er viktig for helhetsinntrykket av besvarelsen. Problemstillingen er et tema som skal utvikles i prosjektformat og som har en endelig konklusjon.

Innenfor co-creation finnes det mange undertemaer som man kan grave dypere i. Det er et relativt bredt begrep men mange innfallsvinkler. Jeg har valgt å se på verdien som skapes via co-creation og hvordan dette forsterker omdømmet og relasjonene mellom forbruker og bedrift. *”Hvordan skapes verdien? Hvordan fungerer co-creation, og hvilke prinsipper må være tilstede for å få best utbytte av prosessen?”*. Dette er alle spørsmål jeg skal besvare i min oppgave.

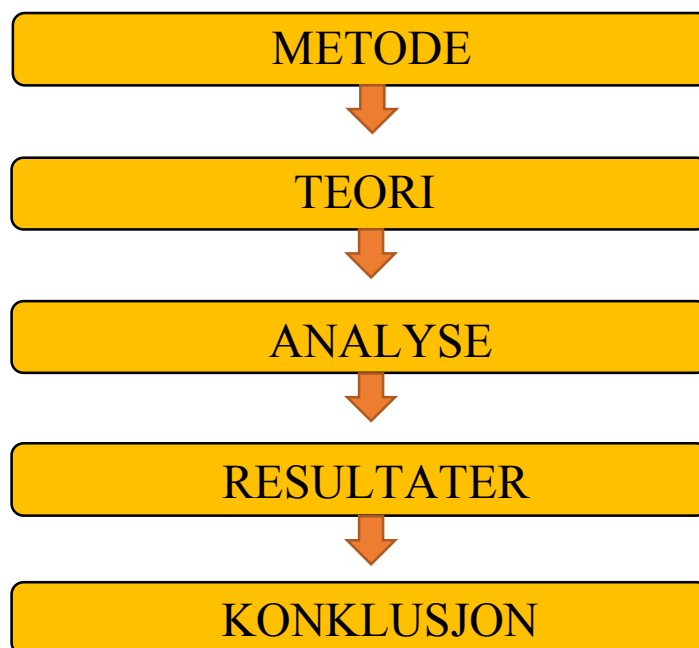
## 1.3 Avgrensning

Co-creation er et omfattende begrep og brukes i mange forskjellige sammenhenger. Det er også et relativt nytt begrep i Norge, og på grunn av mangelen av norske bøker på temaet er jeg nødt til å ta for meg noen avgrensninger. Jeg vil fokusere på verdien som oppstår i form av tilfredshet og lojalitet mellom forbruker og organisasjon.

## 1.4 Oppgavens struktur

For å gjøre oppgaven lettleselig og oversiktlig er temaene delt opp i flere kapitler og underkapitler. Alle kapitlene og underkapitlene finner man under innholdsfortegnelsen, sammen med figuroversikten. Der kan man også danne seg et en oversikt over strukturen på oppgaven.

Først vil jeg presentere et innledningskapittel hvor jeg tar for meg valg av tema, formål og problemstilling, avgrensning og oppgavens struktur. I metodekapittelet legger jeg frem hvilken metode jeg har valgt, samt datainnsamling og kildekritikk. Deretter kommer teoriekapittelet hvor jeg tar for meg begreper som innovasjon, co-creation, prinsipper, forskjellige typer co-creation, verdi-begrepet, rammeverk og plattformer. Til slutt oppsummerer jeg med analyse, kritikk og konklusjon. Under er det en figur som viser oppgavens livsløp.



*Figur 1: Oppgavens struktur*



## 2.0 Metode

### 2.1 Valg av metode

Metodevalget reflekterer oppgavens natur, og derfor har jeg tatt utgangspunkt i litteraturstudie. Grunnen til at jeg har valgt litteraturstudie er fordi det er det som passer oppgavens best i forhold til undersøkning og informasjonshenting. Denne metoden er også overlegen når jeg skal basere min besvarelse på sekundærdata, og svært lite primærdata. Jeg skal bruke forskningsartikler, bøker og nettsider til å besvare min problemstilling på best mulig måte.

I en litteraturstudie er det litteraturen du studerer, altså det som er undersøkt og skrevet om virkeligheten av artikkelforfattere. Det er en systematisk gjennomgang av litteraturen rundt en valgt problemstilling. Kritisk gjennomgang av kunnskap fra skriftlige kilder og en sammenfatning av dem med diskusjon (Kaalvik 2015)

#### **Fordeler med litteraturstudie som valgt metode:**

- Teoretisk perspektiv og grunnmur
- Oppsummerer kunnskap
- Ny kunnskap (stort utvalg)
- Hele puslespillet er mer verdifullt enn en brikke
- Man er ikke avhengig av andre personer (uforutsigbarhet)

(NTNU Gjøvik, 2014)

Innenfor litteraturen finnes det to datasamlingsmetoder; Kvalitativ og kvantitativ metode. I denne oppgaven skal jeg ta utgangspunkt i den kvalitative delen, men grunnet naturen av problemstillingen kommer jeg til å kombinere de to å bruke noen kvantitative virkemidler.

### 2.2 Kildekritikk

Når man velger litteraturstudie som metode er det viktig å være kildekritisk, og derfor forsikret jeg meg om at kildene jeg brukte var pålitelige og valide. Jeg har ikke brukt Wikipedia eller SNL (Store Norske Leksikon) med mindre jeg ønsket svar på et meget

generelt spørsmål. Når det kom til forskningsartikler brukte jeg primært ”google scholar” da det var svært få forskningsartikler om co-creation på norsk. Artikkene som er brukt er skrevet av kjente forfattere som Coates, Ind, Ramaswamy og Schumpeter. De norske forskningsartikkene fant jeg på Magma.no og via tidligere bacheloroppgaver som var skrevet om temaet. De tidligere oppgavene fant jeg på nettsidene til skolens bibliotek. Bøker som var relevante for min oppgave har jeg lånt fra skolens bibliotek.

## **2.3 Datainnsamling**

Etter valgt tema kontaktet jeg veilederen min Halldor Engilbertsson. Han kom med mange gode tips til bøker og artikler jeg kunne bruke for å skrive en god oppgave.

Jeg startet innsamlingsprosessen ved å leie bøker fra skolen bibliotek og skrev ned det som var relevant for oppgaven min. Bøkene jeg leide handlet ikke nødvendigvis om co-creation, men de teoretiske begrepene jeg trengte for å forstå helheten i en innovasjonsprosess. Deretter leste jeg og noterte ned det jeg tenkte var relevant. Når jeg hadde notert ned alt jeg trengte fra bøkene sjekket jeg forskningsartikler for supplementering av data. Det var i disse forskningsartikkene jeg fant det beste materiale, da dette er tidsrelevant, mens bøker kan gjerne være gamle og utdaterte. De fleste artiklene jeg fant var på engelsk, om måtte derfor oversettes til norsk. Dette kunne ta litt tid, da jeg ikke stoler på google translate eller andre oversettelsesprogrammer for rett oversettelse.

## **3.0 Teori**

Her skal jeg gjøre rede for teoretiske aspekter for oppgaven og se på diverse modeller og begreper. Begrepene jeg skal ta for meg omhandler temaet mitt og har en gjennomgående viktighet i henhold til besvarelsen av problemstillingen min. Jeg skal ta for meg co-creation, innovasjonsbegrepet, hvordan verdi skapes, innovasjon i grupper, innovasjonsprosesser, viktige prinsipper og effekten av co-creation.

### **3.1 Begrepet ”Co-creation”**

Når man bruker gode gamle ”Google”, er definisjonen på hva co-creation er ganske mangfoldig og uklar. Alle parter ser ut til å være enige om en ting, at samarbeid og

verdiskaping mellom flere grupper mennesker for å skape bedre opplevelser og resultater står i sentrum. Verden utvikler seg til et sted der bedrifter kjenne kundene sine. De vil bli våre ”venner” på en måte, for å få så mye tilbakemelding som de kan. Bruken av sosiale medier fra forskjellige organisasjoner muliggjør for nye forretningsmodeller og kan utgjøre forskjellen mellom firmaene og konkurrentene.

Innovasjon, definert som ”The process of bringing any new, problem-solving idea into use” (Conway og Steward 2009), 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 kundens 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. (Nysveen, Thorbjørnsen og Pedersen 2012) Innovasjon består av både nyskaping (komme opp med nye produkter, tjenester og måter og arbeide på) og kommersialisering (Å finne en ny måte å tjene penger på eller skape annen verdi med nyskapingen). (Haanæs 1999)

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 pre-definerte 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 la så til grunn for det videre interne innovasjonsaktivitet. (Prahald og Ramaswamy 2004)

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 noen 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 muligheter for suksess ved kommersialisering av innovasjonen. (Prahald og Ramaswamy 2004)

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 idé-generering, kundene ble involvert mer og mer i innovasjonsprosessen, og innovasjonene ble tilpasset og konfigurert til individuelle preferanser og behov ved lansering (Prahalad og Ramaswamy 2004)

Omtalt som en av de viktigste endringene i moderne forretningsutvikling, er co-creation en ny referanseramme for å oppnå det fundamentale forretningsmålet om verdiskapning. Det er basert på idéen om at firmaet ikke er den eneste parten som skaper verdi, men forbrukere tar stadig en mer aktiv rolle i etableringen av sin egen verdi. Mer enn noen gang samarbeider bedrifter og brukere kontinuerlig i innovasjon og produktiv innsats (Lafley 2009).

Gjennom samskapning skaper kunder verdi for seg selv, for andre kunder, så vel som for bedriftene. Samtidig gjør internett og sosiale medier det mulig for bedrifter å involvere kunder i bedriftens aktiviteter i et omfang som var utenkelig tidligere (Howe 2008). Kunder er i dag aktive bidragsytere i alle deler av bedriftens verdikjede: i Innovasjon og produktutvikling, i produksjon, i markedsføring og salg, og i kundestøtte (Nambisan & Baron 2010)

***“Co-creation is an active, creative, and social process, based on collaboration between producers and users, that is initiated by the firm to generate value for customers”*** (Coates 2009).

Videre forklart av Prahalad og Ramaswamy:

***“High-quality interactions that enable an individual customer to co-create unique experiences with the company”***

Det nye paradigmet med co-creation gir en enorm mulighet for bedrifter som kan finne ut hvordan man kan utnytte den. Kunder er langt foran de fleste organisasjoner i deres iver for å

engasjere seg i å skape verdier, og organisasjoner må nå svare. Ledere som er vant til å fokusere på effektivitet og beskyttelse av konkurransefortrinnet i verdikjeden står overfor utfordringer med å designe nye flerpartsinteraksjoner og bygge nye engasjerende plattformer, og generere nye erfaringer for alle interessenter (Ramaswamy og Gouillart 2010)

Utvilsomt er de største utfordringene med å få ledere om bord, dypt forankrede holdninger og atferd. HR-folk kan føle seg truet når ansatte deltar i utformingen av rekruttering eller ytelsesmåling. Innkjøpere kan finne det vanskelig å godta at firmaet bør bry seg om leverandørens erfaringer. Anleggsforvaltere kan mislike å engasjere seg med miljøaktivister som utfordrer firmaets bærekraftighet. Å hevde at folk ved mottakessiden av tradisjonelle prosesser kan ha bedre ideer enn de ekspertene som har designet disse prosessene i mange år, krever en ny ydmykhet (Ramaswamy og Gouillart 2010).

Det er meget viktig å forstå hva co-creation er, men desto viktigere er det å forstå hva det IKKE er. Prahalad og Ramaswamy er ledende forskere på samskaping og forbrukerdrevet innovasjon. Skrevet av Prahalad og Ramaswamy (2004), gjengitt av meg kommer en tabell under som forklarer hva co-creation er og hva det ikke er:

<b>Hva Co-creation IKKE er</b>	<b>Hva Co-creation er</b>
Kunde fokusert	Co-creation handler om felles skapelse av verdi for firma og kunde. Det handler ikke nødvendigvis om at firmaet prøver å tilfredsstille kunden
Kunden har alltid rett	Tillater kunden å sam-konstruere tjenester og produkter til å bedre passe deres behov
God kundeservice, eller dusjer forbrukeren med overdådig kundeservice	Felles problemdefinering og problemløsning
Massetilpassing av eksisterende tilbud som passer til næringslivets forsyningskjede	Lager et miljø av opplevelser hvor kunden har en aktiv dialog og konstruere nye opplevelser i samarbeid med bedriften. Produktet kan være det samme, men kunden kan skape nye opplevelser

Overføring av aktiviteter fra firmaet til kunden i form av selvbetjening	Variasjon av opplevelse
Kunden som prosjektleder	Opplevelse av en
Produkt variasjon	Opplever bedriften i nåtid, og hva som foregår bak kulissene.
Segment av en	Samarbeide med profesjonelle samt andre kunder for å skape nye opplevelser
Nitid markedsundersøkelse	Innovere miljøet for å legge bedre til rette for nye samskapingsopplevelser
Etterspørselssiden av nye innovasjoner, produkter eller tjenester	

(Prahald og Ramaswamy 2004)

*Figur 2: Hva Co-creation er, og ikke er.*

### 3.1.1 Forskjellige typer co-creation

Det er ingen fasit på hvordan man bruker co-creation, så bedriftene har frihet til å selv velge hvordan de skal utnytte det. I løpet av dette kapittelet skal jeg ta for meg diverse former for co-creation, sett i øynene til et lite utvalg forskere. Er det egentlig noen fasit på hvilke typer co-creation som finnes, eller det bare personlige preferanser?

Det Nederlandske innovasjonsselskapet SunIdee skiller mellom 5 typer co-creation: Co-creation workshops, crowdsourcing, open source co-creation, mass customization og user generated content.

**Workshops:** Målet med en workshop er å samle ulike mennesker slik at de jobber i grupper for å løse arbeidsrelaterte arbeidsoppgaver Disse oppgavene kan være alt fra enkle regneoppgaver til mer komplekse arbeidsrelaterte problemer. Fordelene med denne formen av co-creation er at ideer deles kontinuerlig og implementeres raskere.

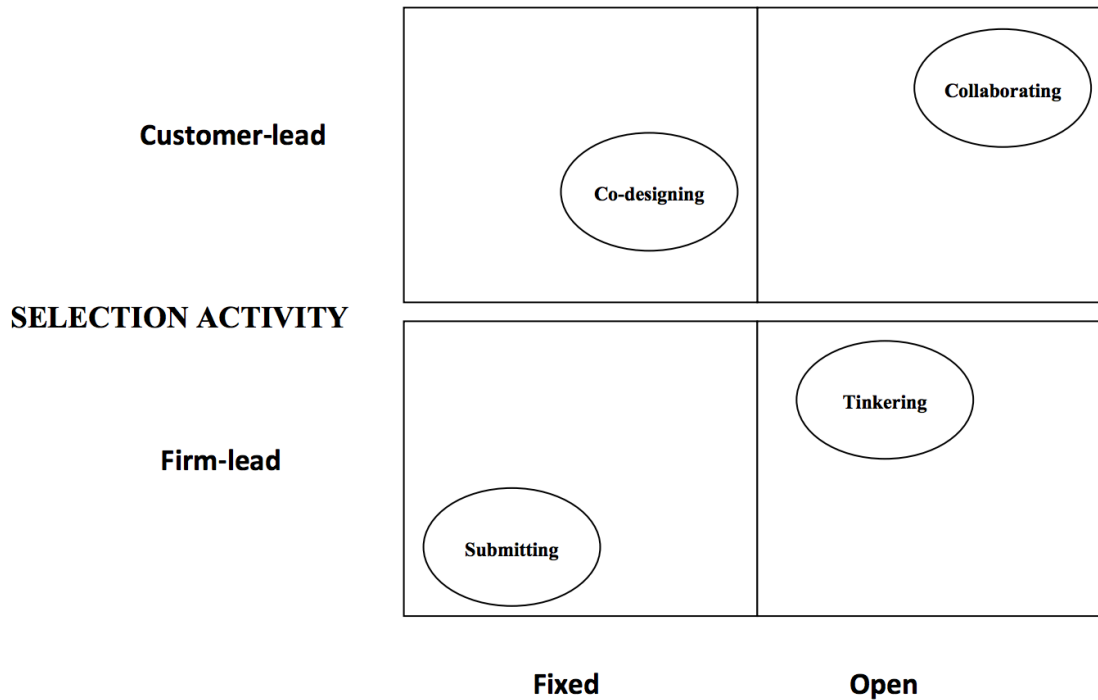
**Crowdsourcing:** Et spørsmål blir definert for et publikum, og deretter kommer det forskjellige forslag til løsninger fra publikumet. En belønning blir tilbudt den beste ideen. Fordelene for bedriften er at det er minimale møter med kunden, slik at denne metoden er kostnads og tidseffektiv.

**Open source co-creation:** Denne formen for co-creation er mest vanlig når det kommer til teknologi og programvareutvikling. Hensikten er at forbrukeren kan aktivt delta og endre produktet til det bedre ved hjelp av kreativiteten sin. Som kunde har man god dialog med bedriften og man kan sette sitt personlige preg på et produkt eller tjeneste. ”Linux” og ”Mozilla Firefox” er eksempler på produkter som ble utviklet på denne måten.

**Mass customization:** Kunden designer produktet selv. Med design menes det materielle eller formen på produktet, men ikke innovere et allerede eksisterende produkt. Dette gjør at kunden ønsker å betale ekstra for produktet og dermed blir en slags ambassadør for produktet. Eksempler på dette Nike ID og LEGO factory.

**User generated content (USG):** Forbrukeren lager sitt eget produkt som deles via bedriftens system eller platform. Disse produktene er som regel digitale produkter eller tjenester som sprer seg fort. Produktene kan til og med bli en egen merkevare. Eksempler på bedrifter som driver med USG er YouTube, Apple (App store) og Flickr.  
(SunIdee, 2010)

Matthew O’Hern og Aric Rindfleisch skrev i 2008 en artikkel om forskjellige typer forbrukerdrevet samskapning, og de skildrer mellom fire typer: **Collaborating**, **Tinkering**, **Co-design**, og **Submitting**. O’Hern og Rindfleisch beskriver forbrukerdrevde aspektet ved prosessen, og hvordan de ulike typene prosesser påvirker forholdet bedrift og forbruker skaper ved å ta i bruk metodene. Under er en figur som viser forholdet mellom bruker drevet, og organisasjonsdrevet co-creation.



*Figur 3: Fire typer forbrukerdrevet samskapning*

## Collabortaion

Collaboration, eller samarbeid på norsk, defineres som prosessen hvor forbrukere har makten til å kollektivt utvikle og forbedre et nytt produkts kjernekomponenter og underliggende struktur. Som man kan se i figuren over (Figur 2), konseptualiseres "collaboration" som den formen for co-creation som tilbyr den største makten til å bidra med egne ideer og velge ut komponenter som burde implementeres i det ferdige produktet eller tjenesten. Sån som markedet ser ut nå, er de beste eksemplene å finne i "open source software" initiativer, som Linux og Firefox. I kontrast til kommersielle programvarer, som legger betraktelige restriksjoner på brukeropplevelsen, motiverer "open source" brukeren til å lage fundamentale endringer i programmets struktur. Denne åpenheten påvirker også måten intellektuell eiendom håndteres, da mange "open source" initiativer gjør endringene i programmene gratis for andre brukere. I tillegg til Software utvikling, gjør "collaboration" mange viktige og innovative fremskritt på flere områder, som bioteknologi, farmasøytiske produkter og medisinsk utstyr (O'Hern & RindFleisch 2008).



Samarbeidet gir kunder med høy grad av breddekunnskap for å bidra med egne nye produktforbedringer og gir dem betydelig frihet til å velge de nye produktforbedringene de finner mest verdifulle. Når det gjelder åpen programvareutvikling, er det underliggende tilbudet basert på åpne standarder som gir alle kunder (som har de nødvendige ferdighetene) muligheten til å tilpasse produktet fullt ut for å bedre tilfredsstillende sine egne unike behov. Samarbeidet gir dermed kunder nesten ubegrenset frihet til å endre det underliggende produktet, og omdanne kunder fra passive brukere til aktive bidragsytere. Videre er samarbeidspartnere ofte ansvarlige for å danne sine egne prosjektteam. Disse teamene eksisterer utenfor de tradisjonelle grensene til firmaet, er organisert på en ikke-hierarkisk måte, og lener seg på et fellesskapsbasert styringssystem som skal evaluere og velge inngangene fra medarbeiderne (O'Hern & RindFleisch 2008).

Selv om enkelte individer engasjerer seg i å samarbeide for ekstrinsiske belønninger (f.eks. Forsterke karrieremuligheter eller oppnå status eller anerkjennelse), blir de fleste samarbeidspartnere drevet av en sterk filosofisk tro på betydningen av sitt arbeid, og med en dyp glede av å bidra med deres tanker og ideer (O'Hern & RindFleisch 2008).

Som man kan se er det mange likheter mellom Collaboration og Open source co-creation (OSCC), som SunIdee beskrev. Hovedforskjellen ligger i at OSCC er bare en liten bit a puslespillet som er Collaboration.

## **Tinkering**

Tinkering, definert som en prosess der kundene foretar endringer i et kommersielt tilgjengelig produkt, og noen av disse endringene er innarbeidet i påfølgende produktutgivelser. Tinkering ligner Collaboration med hensyn til å tillate brukere å ha en påvirkning på produktet og dens livsløp. Selv om disse endringene kan resultere i kreative utfall, gir firmaer sjelden noen gang sluttbrukerne assistanse ved å gjøre disse endringene (O'Hern & RindFleisch 2008).

Bedrifter som tar i bruk "Tinkering" beholder vanligvis en betydelig grad av kontroll over valget av disse bidragene. For tiden er Tinkering mest synlig i dataspillindustrien, der brukergenererte bidrag ikke bare har høy toleranse, men er aktivt oppmuntret. For eksempel inviterer mange spillprodusenter brukere til å gjøre endringer. Dette kan være alt fra inkrementelle endringer, for eksempel redigeringer på en karakters fysiske utseende til mer

radikale innovasjoner, for eksempel skapelsen av et helt nytt dataspill. For å hjelpe brukerne til å gjøre disse endringene, gir flere dataspillprodusenter kunder gratis eller lavprisdesignverktøy som ligner eller til og med er identiske med dem som brukes av deres interne programvareutviklere. Denne strategien fører ofte til uventede og innovative kreasjoner, utbredt adopsjon av andre spillere, og suksess på markedet for firmaet som produserte basisspillet. For eksempel er over 90% av innholdet i det vellykkede dataspillet, The Sims, generert av tinkerer-baserte modifikasjoner (O'Hern & RindFleisch 2008).

Bidrag fra "Tinkerers" er imidlertid ikke kun begrenset til dataspill. Tinkering er også ganske vanlig i andre informasjonsbaserte produkter, for eksempel digital musikk og individuelt tilpassede nettbaserte applikasjoner. For eksempel, ledende internettselskaper som Google og Amazon tilbyr åpen tilgang til deres applikasjonsprogram. Forbrukerne kan kombinere disse åpne applikasjonsprogrammene med data fra tredjeparter eller selvskrevet innhold for å generere innovative, hybride kreasjoner kjent som "mashups". Google har også en direkte fordel, som kommer fra innsatsene til brukeren, da de endringene de gjør, gir en nesten kontinuerlig strøm av nytt innhold som forbedrer produktfunksjonaliteten og bidrar til å skille Google fra konkurrentene (O'Hern & RindFleisch 2008).

I kontrast til "Collaboration" har kundene ikke uhindret tilgang til produktets kildekode. Dette er et viktig punkt, fordi firmabasert kontroll over det underliggende produktet og dets kildekode begrenser omfanget av produktforbedringer som brukeren kan utvikle. I tillegg må de vanligvis signere en sluttbrukeravtale. Dette betyr at bedrifter har mulighet til å tilbakekalle deres rettigheter til å bruke utviklingsverktøy og kan begrense deres evne til å dele sine kreasjoner med andre brukere (O'Hern & RindFleisch 2008).

## **Co-design**

Co-design er en prosess der en relativt liten gruppe kunder gir et firma det meste av sitt nye produktinnhold eller design, mens en større gruppe kunder bidrar til å velge hvilket innhold eller design som skal vedtas av firmaet. Et av de beste eksemplene på co-design er den internettbaserte klesprodusenten Threadless (O'Hern & RindFleisch 2008). Dette firmaet søker aktivt originale T-skjorte design fra nåværende og potensielle kunder og inviterer deres omfattende nettverk av online kunder til å evaluere og velge en kort liste over potensielle nye produkter (Chafkin 2008).

Co-design prosessen starter med kundene som oppretter nye design og sender inn sitt innhold til et sentralt knutepunkt (for eksempel selskapets nettside). Deretter vurderer et nettverk av interesserte kunder disse bidragene og velger (vanligvis via elektronisk avstemning) de designene de finner mest tiltalende. Basert på disse vurderingene bestemmer firmaet hvilke produkter det skal produsere og markedsføre. I motsetning til Tinkering, hvor kundene har betydelig breddegrad når det gjelder å endre baseproduktet, dikterer firmaer som er involvert i co-design vanligvis det presise formatet som bidraget må følge. For eksempel, bidrag til Threadless må sendes ved hjelp av en firmautstedt mal, kan bare inneholde begrenset tekst, og kan bare velge mellom åtte sanksjonerte farger. På grunn av disse begrensningene er bidrag fra co-design betydelig mer faste og begrenset i forhold til enten "Collaboration" eller "Tinkering" (O'Hern & RindFleisch 2008).

I kontrast, gir co-design kundene betydelig autonomi i forhold til utvelgelsesprosessen. For eksempel blir bidragene som Threadless printer ut som nytt T-skjorte-design, valgt utelukkende av vurderinger gitt av sine kunder. Men av og til, inviterer Threadless bestemte designere til å designe klær, og dermed går rundt sin typiske utvalgsprosess. Co-designing innebærer et nivå av kundeautonomi over innholds valg som faller et sted midt i mellom "Collaboration" og "Tinkering". Fra et firmas perspektiv ser co-designing ut til å tilby flere fordeler. Viktigst av alt, bør denne tilnærmingen dramatisk redusere et firmas kostnader i forhold til å utvikle sine egne originale design eller kreativt innhold, da denne funksjonen i stor grad er outsourcet til kunder. I tillegg bistår kundene firmaet aktivt ved hjelp av både nytt innhold og valg av innhold som skal vises i fremtidige produktutgivelser, bør firmaene redusere sine syklustider og lansere nye produkter raskere i forhold til tradisjonelle prosesser (O'Hern & RindFleisch 2008).

I motsetning til Collaboration og Tinkering er co-designing en tilnærming hvor både høyt kvalifiserte og mindre dyktige kunder kan delta fritt. Dermed tilbyr de sin brede kundebase en sterk stemme i designvalg og en følelse av kollektiv identitet. I tillegg til å ta for seg en før-lasering evaluasjon gjort av sitt store nettverk av kunder, bør co-design redusere risikoen for produktsvikt, unngå drastiske prisnedganger og minimere lagerkostnader (O'Hern & RindFleisch 2008).

Selv om fordelene med co-design er store, er det også betydelige utfordringer ved gjennomføre denne tilnærmingen. For det første kan bedriftene oppleve vanskeligheter med å tiltrekke seg en kritisk masse med kunder som er stor nok til å sikre at de får tilstrekkelig høy kvalitet på innholdet (Cook 2008). Denne utfordringen kan være spesielt stor for firmaer der konkurrentene allerede har etablert co-design initiativer. Selv om kundene i utgangspunktet kan bli fascinert av denne tilnærmingen, kan presset på å måtte sende inn og stemme på design raskt føre til mindre deltagelse (O'Hern & RindFleisch 2008).

## **Submitting**

”Submitting” som en prosess er der kunder direkte kommuniserer ideer for nye produkttilbud til et firma. Innsendinger er differensiert fra tradisjonelle former for kundeforespørsel (for eksempel fokusgrupper, undersøkelser, sporingsstudier, etc.) av både graden av kundeinnsats som kreves og av arten av innspillet som kundene gir til firmaet. I motsetning til de fleste tradisjonelle former for kundeforespørsel, som bare ber kunder om å gi svar på et sett av forhåndsbestemte spørsmål, krever ”Submitting” at kundene skal bruke betydelig energiutvikling for å konkretisere ideer for nye produkttilbud. I tillegg til at tradisjonelle kundehenvendelser nærmer seg kunder kun i konseptideer og evalueringfasen, krever ”submitting” ofte at kunder skal oversette generelle ideer til veldefinerte prosesser, detaljerte grafiske beskrivelser eller arbeide med nye produktprototyper (O'Hern & RindFleisch 2008).

Selv om ”submitting” ligner co-design (begge typer co-creation gjør det mulig for kundene å direkte bidra med sine egne nye ideer og løsninger), adskiller det seg fra co-design, fordi firmaet ved innsending beholder full kontroll over utvelgelsesprosessen. Bedrifter som tar i bruk denne formen for medskaping, krever aktivt innspill fra enten nåværende eller potensielle kunder. Denne oppfordringen skjer ofte i form av online invitasjoner til kundegenerert innhold. For eksempel sponser den svenske elektronikkprodusenten Electrolux en årlig konkurranse som heter "Designlab" der deltakerne blir bedt om å sende tekniske design og produktprototyper for banebrytende husholdningsapparater. Dette initiativet tiltrekker seg tusenvis av oppføringer på tvers av flere titalls land. Fra disse velger Electolux et liten gjeng med finalister og inviterer dem til et seksdagers, sponset retrett, hvor de deltar i workshops, presenterer sine oppfinnelser og konkurrerer om pengepremier (O'Hern & RindFleisch 2008).

”Submitting” starter med kundene som bidrar med detaljerte nye produktideer, løsninger eller prototyper. Basert på disse inngangene, bestemmer firmaet hvilke ideer som skal videreutvikles, testes og til slutt lanseres. Sammenlignet med de tre tidligere formene co-creation representerer ”submitting” det laveste nivået av kundestyling (firmaet dikterer formatet som bidragene må følge og har også full makt til å velge hvilke kundebidrag som skal vedtas). I tillegg søker mange bedrifter å beholde kontrollen ved å insistere på at kundene frigjør sine juridiske rettigheter til produktene de bidrar med å utvikle (Wells 2005).

Sammenlignet med mer tradisjonelle former for kundeinnspill gir imidlertid ”Submitting” forbrukere en mye sterkere stemme i produkt prosessen og gir dem mulighet til å dele sin kunnskap og kreative ferdigheter direkte med fastbaserte produktutviklingsteam. Bedrifter kan nyte flere fordeler ved å ta for seg ”submitting”. For det første antyder dokumentasjon fra store firmaer som Intuit og Procter & Gamble at denne tilnærmingen kan føre til en betydelig reduksjon av tiden som kreves for å utvikle et nytt produkt og en økning i innovasjonsnivået (Cook 2008). Submitting gir også kundene fordeler (økt selvbilde og økt sosial status) som er i stor grad fraværende hos mer tradisjonelle kundeforesprøselmetoder. Denne formen for co-creation gi bedrifter mulighet til å engasjere seg og ha dypere dialoger med kunder som vanligvis svinger unna mer tradisjonelle forskningsforespørsler (O’Hern & RindFleisch 2008).

Som de tre andre tilnærminger innebærer bruken av submitting også en rekke utfordringer. Sammenlignet med de tre andre variantene i vårt rammeverk, kan submitting muligens resultere i minst innovative produkter på grunn av sitt minimale nivå av kundestimulering. På grunn av disse forholdene kan kunden føle seg mindre knyttet til både firmaet og andre kunder sammenlignet med collaboration, tinkering eller co-design, og kan sakte miste egen motivasjon til å samarbeide aktivt med firmaet kontinuerlig (O’Hern & RindFleisch 2008).

Bedrifter som er interessert i å ta i bruk denne tilnærmingen, kan oppleve vanskeligheter med å beholde en aktiv kundebase. Derfor er det viktig at firmaer anerkjenner bidrag fra kundene (for eksempel med økonomiske belønninger, rosende ord). Uten denne typen gjensidighet, er det mulig at kundene kan føle seg utnyttet og komme til å se på dette som en-sidig utveksling i stedet for som et tilfredsstillende toveisforhold (Oliver 2006). Kanskje enda viktigere, bedrifter som ønsker å vedta denne tilnærmingen, kan synes det er ganske vanskelig å kontinuerlig tiltrekke nye bidragsytere til sine initiativer (O’Hern & RindFleisch 2008). Fordi

hver kunde kun har et begrenset antall nye produktløsninger å tilby, kan det være enda viktigere å tiltrekke nye bidragsyttere enn å beholde etablerte deltakere. Videre bør den vellykkede opprettholdelsen av eksisterende bidragsyttere øke firmaets evne til å identifisere og rekruttere nye bidragsyttere via positiv word of mouth (Mathwick, Wiertz og De Ruyter 2007).

### 3.1.2 Kjernefaktorer

Kjernefaktorer defineres som faktorer som må være tilstede for å oppnå et ønsket mål. Kjernefaktorer innenfor co-creation er evnen til å skape relevante, positive og sterke individuelle opplevelser (Nysveen, Thorbjørnsen, Pedersen 2012).

Prahald og Ramaswamy (2004) tar for seg fire forskjellige grunnpilarer som må være tilstede for å utnytte denne prosessen: **DIALOGUE**, **ACCESS**, **RISK ASSESSMENT** og **TRANSPARENCY**. Disse begrepene utgjør DART modellen, en modell som består av byggeklosser i samspillet mellom bedriften og erfaringsbaserte forbrukere. I co-creation er det interaksjoner som blir definert som verdi.

**Dialog** (DIALOUGE) er derfor essensielt for å skape verdi og blir beskrevet som den viktigste faktoren. Med dialog menes interaktive og engasjerende samtaler som byr på ideutvikling og kompetansedeling. Dialog er mer enn å kun høre på kundene, det innebærer delt læring og kommunikasjon mellom to like problemløsere. Dialog opprettholder og tar vare på en lojal kundebase, samt holder kundene oppdatert på alt som forgår i prosessen. Det er derfor viktig at bedriften oppmuntrer til konversasjon og kommunikasjon, og gir kundene informasjon og hvor de kan henvende seg. Kundene må også ha mulighet for interaksjon med andre kunder og organisasjoner i alle kontaktpunkter og til enhver tid.

Med **tilgang** (ACCESS) menes kunden får tilgang til informasjon og verktøy som brukes i prosessen. Dette kan være alt fra å gi kundene sine innsikt til prosessene som brukes, produseringsløpet og kvalitetssjekk-prosessen. Det trengs en gjennomiktig bedrift som er åpen ovenfor kundene sine og byr på tilgang av informasjon, konsepter og prototyper slik at kundene kan delta i samskaping med full tilgang på ressurser og informasjon på likeverdig

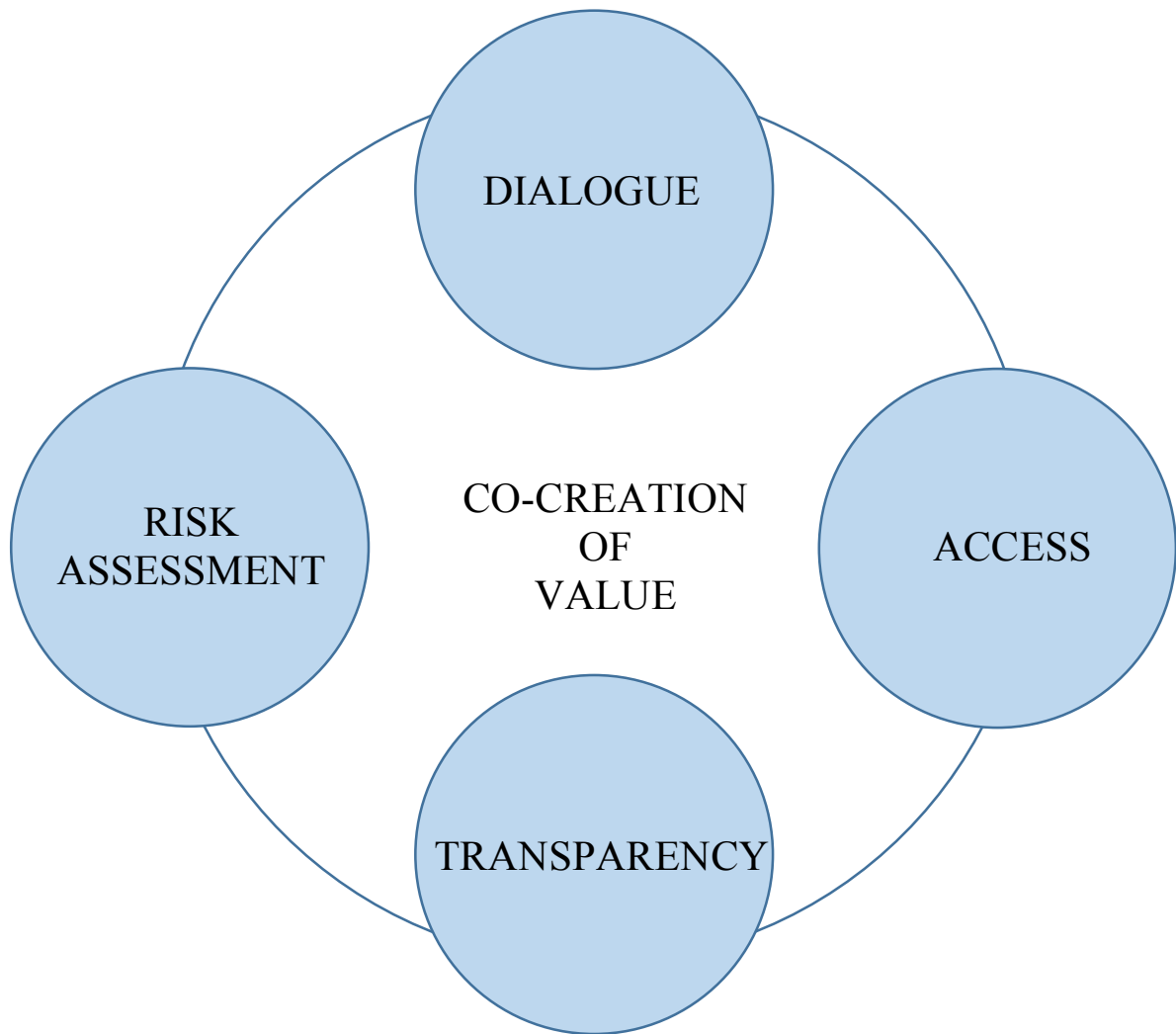
måte som bedriften. Først da vil kundene realisere sitt fulle potensiale, og først da vil kundenes opplevelser av verdi realiseres til det fulle.

**Risikovurdering** (RISK ASSESSMENT) referer til sannsynligheten av skade for kunden.

Hvis en kunde er aktivt deltagende i co-creation, burde de være utsatt for risiko i like høy grad som bedriften? Dette er et relevant spørsmål da flere forbrukere delta i co-creation prosesser. Kundene forventer at bedriften informerer dem om om risikoen, samt gi de retningslinjer for å håndtere sosiale og personlige farer assosiert med produktet eller tjenesten.

**Åpenhet** (TRANSPARENCY) derimot, handler om den åpenheten som kunden og bedriften deler. Tradisjonelt har bedrifter dratt nytte av asymmetrisk informasjonsveksling mellom organisasjonen og kunden, men denne asymmetrien forsvinner gradvis. Bedrifter har ikke lenger muligheten til å holde priser, kostnader og profitt for seg selv. Også informasjon om produkter, teknologier og systemer bli mer tilgjengelig, noe som forårsaker nye nivåer av åpenhet. Denne åpenheten er viktig da dette er essensielt i en prosess som co-creation, hvor samarbeid og informasjons-veksling står i sentrum. Åpenhet gjelder ikke bare for bedriften. Kunden må også ha lik grad av transparens, slik at det blir et toveisforhold hvor begge parter er åpne og ærlige.

(Prahald og Ramaswamy 2004)



*Figur 4: DART-Modellen*

Man kan se på de forskjellige begrepene som byggesteiner man kan kombinere for å oppnå ønsket form co-creation. For det er nemlig slik at man ikke kun er låst til et begrep. Man kan kombinere de forskjellige begrepene om man ønsker, og disse kombinasjonene gir unike inngangsmetoder. Å kombinere tilgang og åpenhet øker kundenes evne til å gjøre informasjonsbaserte beslutninger. De har også en stor grad av transparens når det kommer til kvaliteten produktene eller tjenestene, spesielt gjennom eksisterende kunders omtalelser og opplevelser. Kundene kan derfor gjøre bedre valg på vegne av seg selv og bedriften.

Dialog og risikovurdering derimot, øker muligheten for debatter og samskaping av private og offentlige politiske valg. Offentlige politiske valg kan f.eks. omhandle spørsmål som; "Burde tobakksvarer markedsføres på måter som kan tiltrekke seg et yngre publikum? Burde sigaretter selges i automater eller på internett?" (Prahald og Ramaswamy 2004). Det som er



interessant er de tar beslutninger for offentligheten, mens de opptrer som private kunder. Dette gir en fin dynamikk hvor brukerne virkelig får teste sine grenser.

Kombinerer man tilgang og dialog øker dette evnen til å utvikle og opprettholde kundegruppen man har laget. Et eksempel på skjedde under promoteringsperioden for storfilmen *Lord of the Rings: Fellowship of the Ring*. New Line Cinema tok kontakt med over 300 uoffisielle fansider og spurte om tips og tilbakemelding om detaljene i filmen. I gjengjeld fikk tilhengerne som ble med på dette prate med produksjonsteamet.

Gjennomsiktighet og risikovurdering øker mulighetene for å skape gjensidig tillit. Kundene må stole på bedriftene de deltar i co-creation med, hvis ikke oppnår man ikke den graden av verdi man ønsker.

### **3.1.3 Betingelser**

I tillegg til DART-Modellen, er det noen betingelser som må være tilstede for å motivere kunder til å bidra i samskapingsprosessen. Nambisan og Baron (2009) peker på fire forhold:

- **Læring gjennom deltagelse**

Som forbruker i en co-creation prosess er det viktig at plattformer for samskaping muliggjør gjensidig læring mellom deltagerne. Samskaping skjer i hovedsak online, og derfor er det meget viktig som bedrift å ha velutviklede plattformer som forbrukeren kan dra nytte av, samt knytte nye bekjenskaper via felles interesse. Ved at organisasjonen bringer folk sammen muliggjør dette gjensidig læring. Det sosiale elementet danner også en basis for læring. Denne typen læring trenger ikke bare å skje gjennom internett. Flere og flere bedrifter inviterer kundene sine på samlinger sammen med representanter for organisasjonen for å skape gode opplevelser gjennom økt læring og sosialisering.

- **Sosial identitet**

Læring gjennom deltagelse og sosial identitet påvirker hverandre. Som skrevet over, så bringer organisasjonene folk sammen, noe som fører til læring og kunnskapsdeling, som igjen fører til sosial identitet og sosial tilfredsstillelse. Deltakerne søker en sosial

identitet ved å delta i samskaping, og det er viktig at de føler en form for tilhørighet i det forumet de deltar aktiv i. At man kan si at man har utgjort en forskjell.

- **Fremvise sin ekspertise og kunnskap**

Deltagerne øker mulighetene for å få fremvist sin ekspertise og kompetanse og derfor oppnå en form for status i samskapingsmiljøet. Dette kan øke selvtilliten og gjøre at deltagerne yter bedre. En tilnærming som ofte brukes er fremhevelse av skapere som gjør betydelig bidrag, for på den måten å synliggjøre denne innsatsen for alle deltagerne.

- **Hedonistiske belønninger**

Med hedonistiske belønninger menes opplevelsen av tilfredsstillelse og glede. Det er altså viktig for forbrukeren å få hedonistiske belønninger i form av glede eller tilfredsstillelse. Det er viktige å skille hedonisme fra materielle belønninger som f.eks. penger, da hedonisme kan sees på som en indre tilfredsstillelse ved å stimulere sin nysgjerrighet eller å løse problemer for andre kunder.

(Nambisan og Baron 2009)

### **3.1.4 Plattformer for samskaping**

Internett og annen informasjonsteknologi har selvsagt gjort samarbeid mellom interessenter mye enklere og billigere. Til tross for dette hjelper mange virksomheters IT-systemer faktisk ikke folk med å dele sine erfaringer og utvikle forståelse for andre sentrale aktørers problemer og prioriteringer (Ramaswamy og Gouillart 2010).

Plattforms baserte utvinninger som datamaskiner, mobile datasystemer og videospill konsoller blir stadig viktigere i informasjonsøkonomien (Evans 2007). Som notert av Boudreau (2007), er slike plattformer definert som et sett av komponenter som brukes over en produktfamilie hvor funksjonaliteten kan utvides via applikasjoner. Ved å møte behovene til heterogene brukere kan man utnytte indirekte nettverkseffekter, og forsøke å oppmuntre til supplerende tredjepartinnovasjon fra ressurser utenfor firmaet. Alt fra kunder, forsikringsselskaper og forretningspartnere til universiteter. Denne tilnærmingen samskaping har gjort at et økosystem av plattformer har reist seg, et nettverk av innovasjon som utfyller og komplementerer slik at plattformen blir mer verdifull.

Ved anvendelsen av co-creation i egen bedrift, er det best å starte smått. Det er normalt å begynne med en plattform som fokuserer på erfaringene fra to eller tre viktige interessenter og et bestemt formål som f.eks. å samle kundenes krav til et nytt produkt, forbedre bestillingsprosessen, eller finne det beste stedet å selge et nytt produkt. La deretter perimeteret av co-creation gradvis vokse over tid for å inkludere et bredere spekter av erfaringer for eksisterende interessenter og potensielle nye. I hvert trinn vil organisasjonen oppdage nye økonomiske fordeler, noe som motiverer til å fortsette reisen og utforske flere og flere strategiske former for samskaping (Ramaswamy og Gouillart 2010).

<b>Online</b>	<b>Offline</b>
Asynkront	Samtidig
Kontinuerlig	Tidsbegrenset
Mange dialoger samtidig	En samtale om gangen
Viss grad av anonymitet	Fysisk tilstedeværelse
Individuelt eller kollektivt	Teambasert
Passer for evolusjonære utvikling	Passer bedre for radikal utvikling
Gradvis utvikling	Intenst

*Figur 5: Online vs. Offline*

En sentral beslutning relatert til hvordan samskaping skal organiseres er å ta stilling til hvorvidt en ønsker å bruke online eller offline plattformer, eller en form for hybrid av de to. Online plattformer er den mest utbredte sorten, og det er som regel denne metoden de fleste firmaer bruker. Online metoden er meget kostnads og tidseffektiv, da man ikke trenger å møte forbrukeren ansikt til ansikt. Det skjer også flere ting samtidig, noe som gjør at denne metoden er meget effektiv. Offline koster mer og krever mer tid, men i gjengjeld får man et renere møte med forbrukeren og et virkelig inntrykk av hvordan mennesker som bruker tjenesten eller produktene. Om man skal bruke online eller offline faller på hvilket resultat en ønsker.

## 3.2 Kundetilfredshet

Kundetilfredshet er en essensiell del av hver organisasjons infrastruktur. Er ikke kunden tilfreds med tjenesten eller produktet, er ikke veien lang til konkurrenten.

Det verdensomspennende konsulentselskapet McKinsey skildrer mellom tre regler man skal følge dersom man ønsker høy kundetilfredshet: Consistency, Consistency, Consistency! Å få konsistens rett krever også oppmerksomhet fra toppledere. Dette fordi ved å bruke en rekke kanaler og utløse flere og flere samspill med selskaper som ønsker å møte behovene direkte, oppretter kundene interaksjonsklynger som gjør deres individuelle interaksjoner mindre viktige enn deres kumulative opplevelse. Denne kundereisen kan omhandle alle elementer i en organisasjon og inkluderer alt fra å kjøpe et produkt til å faktisk bruke det, ha problemer med et produkt som krever en løsning, eller bare å ta beslutningen om å bruke en tjeneste eller et produkt for første gang (Pulido, Stone og Strevel 2014)

*Konsistens på kundereisen:*

Det er forstått at selskapene kontinuerlig må arbeide for å gi kundene overlegen service, på hvert område av virksomheten og ha klare retningslinjer, regler og støttemekanismer for å sikre konsistens under hver samhandling. Imidlertid kan få selskaper levere konsekvent på tvers av kundereiser, selv når de oppfyller grunnleggende behov. Enkel matematikk illustrerer hvorfor dette er så viktig i en verden med stadig flere fler-kanals og multitouch-kundereiser. Anta at en kunde samhandler seks ganger med et betalings-tv-selskap, som starter når han eller hun foretar undersøkelser på nettet om leverandører og slutter når den første regningen mottas 30 dager etter at tjenesten er installert. Anta en 95 prosent tilfredshet for hver enkelt interaksjon - enten respons, nøyaktighet av informasjon eller andre faktorer – selv med dette ytelsesnivået betyr at opptil en av fire kunder vil ha dårlig opplevelse under prosessen (Pulido, Stone og Strevel 2014).

Faktum er at konsistens på de vanligste kundereisene er en viktig forutsetning for total kundeopplevelse og lojalitet. Bankene for eksempel ser en positiv sammenheng mellom konsistens på sentrale kundereiser og overordnet resultat i kundeopplevelsen (Pulido, Stone og Strevel 2014).

### *Emosjonell konsistens:*

Følelsen av tillit, var den største driveren av tilfredshet og lojalitet i et flertall av industrier. Konsistens er spesielt viktig for å skape et tillitsforhold med kundene: For eksempel: kunder stolte på bankene som var i toppkvartilen med å levere konsistente kundereiser, 30 prosent mer enn banker i bunnkvartilen. Det som også er slående er hvor verdifullt konsistensdrevet følelsesmessig forbindelse er for kundelojalitet. For bankkunder, "et merke jeg føler meg nær" og "et merke som jeg kan stole på" var toppdrivere for bankdifferensiering på kundeopplevelse. I en verden hvor forskning tyder på at færre enn 30 prosent av kundene stoler på de fleste store finansielle merkevarer, er det viktig å sikre konsistens på kundereiser for å bygge tillit for langsiktig vekst.

### *Kommunikasjon konsistens:*

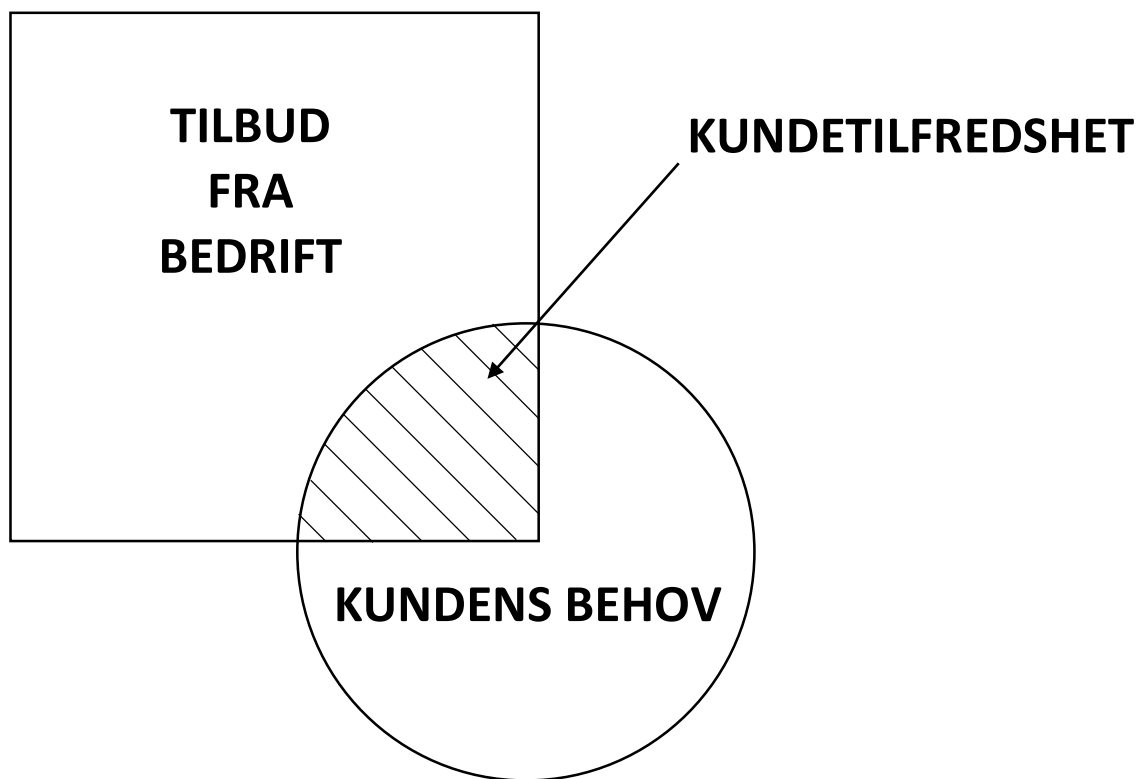
Et selskaps merkevare er drevet av mer enn kombinasjonen av løfter og løfter som holdes. Det som også er avgjørende, er at kundene må gjenkjenne formidlingen av disse løftene, noe som krever proaktiv formidling av kommunikasjon og nøkkelmeldinger som konsekvent markerer levering og temaer. Kundeoppfattelsen av merkene forsterkes av operasjonelle realiteter. Slike merker genererer et reservoar av "goodwill" og forblir elastisk på grunnlag av deres konsistens over tid i å oppfylle løfter og deres sterke, løpende markedsføringskommunikasjon for å styrke disse erfaringene.

Å være et selskap som har en høy grad av kunnskap om kundenes reise krever at mange ting skal gjøres bra. Først tar du en kundebasert tilnærming. For bedrifter som ønsker å forbedre kundeopplevelsen som et middel til å øke inntektene og redusere kostnadene, vil utførelse på kundereiser føre til de beste resultatene. Siden en kundereise ofte berører ulike deler av organisasjonen, må selskapene omplassere seg selv for å skape lag som er ansvarlige for end-to-end kundereisen på tvers av de forskjellige funksjonene. Av et uendelig antall reiser, er det generelt tre til fem som betyr mest for kunden og virksomheten. Puluido, Stone og Strevel peker på to aktiviteter man kan utføre for å opprettholde en høy grad av kundetilfredshet: Fikse områder der negative opplevelser er vanlige og gjør det med en gang. En enkelt negativ opplevelse har fire til fem ganger større innvirkning enn en positiv, og derfor bør selskapene fokusere på å redusere dårlige kundeopplevelser, spesielt på de områdene kundene kommer i kontakt med organisasjonen oftest. Kunder verdsetter en "gjennomsnittlig" opplevelse mindre

og har enda mindre tålmodighet for variabilitet i skapningen. I tillegg utsteder selskaper som opplever konsistensutfordringer ofte unødvendige ressurser uten å forbedre kundenes reise. Å gjøre flere investeringer for å forbedre kundeopplevelsen uten å stramme konsistensen av erfaring, er bare å kaste gode penger etter dårlig verdi.

Theo Muller har en annen oppfatning av kundetilfredshet, og hvordan denne målskalaen utvikler seg. Spørsmålet er ikke hvor fornøyd kundene er, men hvor følelsesmessig de er knyttet til merkevaren. Bemerkelsesverdige forskere som Daniel Kahneman, Richard Thaler, Robert Shiller, Angus Deaton, George Loewenstein og mange andre har lenge hevdet at kun 30% av menneskelige avgjørelser og atferd faktisk drives av rasjonelle tanker - noe som betyr at mer enn to tredjedeler av forbrukerens lojalitet og utgiftsbeslutninger er basert på emosjonelle faktorer. Hvis det er tilfelle, å måle graden av kundetilfredshet som en metrisk for å bestemme kundelojalitet er bare en del av veien for å komme til sannheten (Muller 2010).

Faktisk er en kundetilfredshets ikke noe mer enn et bilde av hva kundene føler overfor produktene, tjenesten eller merket, på et gitt tidspunkt. I morgen er det en annen dag, og de kan endre seg hvis en av konkurrentene tilbyr en bedre avtale. Hvis tilbudet og insentivet er stor nok, vil selv tilfredse kunder forlate merkevaren. Årsaken til dette er at bare å være fornøyd, eller til og med veldig fornøyd, er en rasjonell sinnstilstand - det er lite eller ingen følelser knyttet til det sinnssettet. Så enhver kundes lojalitet antatt fra deres nivå av tilfredshet alene ville bli feilplassert (Muller 2010). Det er derfor det er så viktig å involvere kunden i samskaping, noe som skaper en følelsesmessig tilknytning til merkevaren.



*Figur 6: Kundetilfredshet*

### 3.3 Kundelojalitet

Kundelojalitet er en grunnpilar for vekst som bedrift. Kundelojalitet kan sees på som limet i en tjenesteytende bedrift, hvor kundene er de nærmeste støttespillerne. Uten dette "limet" kan fremtid vekst bli vanskelig. For å overleve i en stadig endrende verden må kundelojalitet være en grunnleggende praksis i en bedrift. Det må være like grunnleggende som å puste; for uten muligheten til å puste dør man.

Kundelojalitet er definert som "En kjøpers preferanse for å forhandle med en bestemt bedrift." Kundelojalitet går utover det å bare nyte tjenesten eller produktene som en bedrift tilbyr. Kundelojalitet forekommer når et produkt tilfredsstillen en kunde så mye at de vil markedsføre bedriften, anstrenge seg for å finne produktet, eller feste opplevelsen til sine beste minner (Carpenter 2017). Carpenter har også beskrevet fem hovedgrunner til hvorfor økt kundelojalitet er kuren for å være et vellykket selskap:

### **1) Lojale kunder sprer ordet om bedriften**

”Word-of-mouth” markedsføring er ekte, og det fungerer. Potensielle kunder stoler på mennesker de kjenner når de blir anbefalt tjenester eller produkter. Lojale kunder tror virkelig på bedriften og de er ikke beskjedne med å dele sine tanker med noen som hører på. Dette er utvilsomt en fordel for enhver bedrift.

### **2) Lojale kunder holder med bedriften uansett hva**

Hvis en kunde har gitt en bedrift sin lojalitet, kommer han/hun til å bli værende. De besøker ikke en butikk opp til flere ganger og plutselig stopper. Dette er fordi de liker kjernen i bedriften, og hva den står for. Lojale kunder vil være tro mot bedriften når det er tunge tider eller når ting er usikkert.

### **3) Lojale kunder kommer tilbake oftere**

Noen ganger, bruker lojale kunder tjenester og produkter mer enn de er nødt til, kun for å støtte bedriften som. Hvis man trenger bakst fra et bakeri og man er en lojal kunde hos bakeriet rett nedi gata, så kommer man til å dra til det bakeriet for alle bakstønsker man har.

### **4) Lojale kunder kan fungere som en fokusgruppe**

Hvem svarer på spørreundersøkelser og sosiale media undersøkelser som vil ha din mening? Lojale Kunder. De har ikke noe imot å ta et øyeblikk av sin tid til å dele innsikt eller meninger hvis de føler at det vil hjelpe selskapet.

### **5) Lojale kunder vil alltid ta bedriften sin side**

Hver eneste person står overfor situasjoner der de ikke kan eller ikke bruker selskapet de ellers ville brukt. Det kan være mange grunner til dette, men hovedsakelig at bedriften ikke er i nærheten, eller at konkurrenten har et massivt salg. Uansett, når det kommer til sluttstykket, vil lojale kunder alltid ta siden til bedriften de er lojale mot.

(Carpenter 2017)

Likevel er ikke alle enige om hva kundelojalitet tilfører bedriften, eller at det tilfører bedriften noe i det hele tatt. Lafley og Martin (2017) mener kundelojalitet er oppskrytt, og her er grunnen:

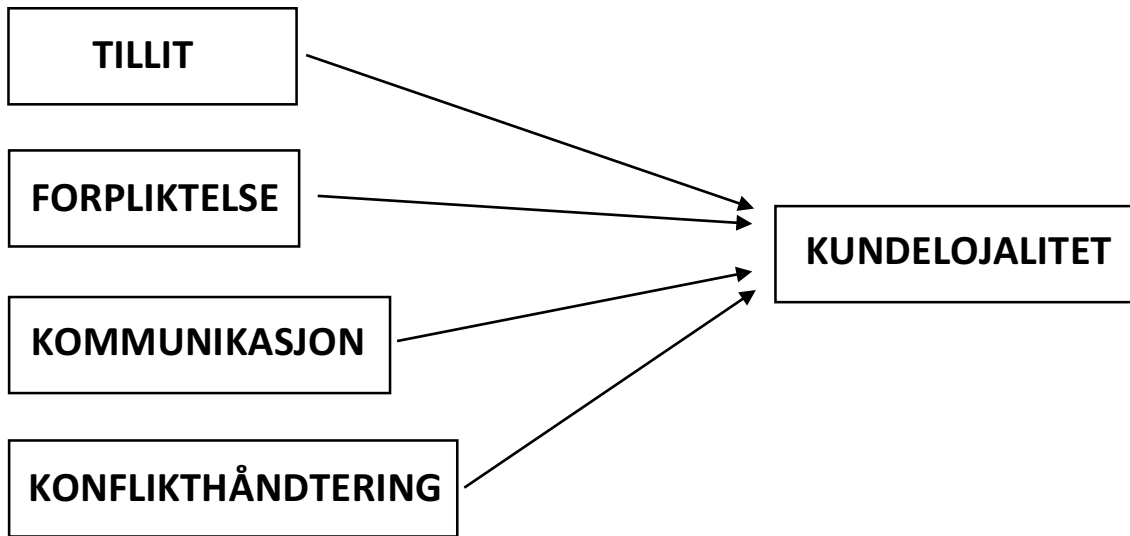


Markedsførere bruker mye tid og penger - prøver å glede forbrukerne med stadig mer tiltalende produkter eller tjenester. Men det viser seg at i de fleste kjøpsbeslutninger blir kundens oppfatning og valg nesten automatisk. De ser etter hva som er kjent og enkelt å kjøpe. Den konvensjonelle visdommen om konkurransefortrinn er at vellykkede bedrifter velger en posisjon, målretter seg mot et sett forbrukere, og konfigurerer aktiviteter for å betjene dem bedre. Målet er å få kundene til å gjenta sine kjøp ved å matche verdiforslaget til deres behov. Ved å feie bort konkurrenter gjennom stadig revolusjonerende ulikhet og personalisering, kan selskapet oppnå et bærekraftig konkurransefortrinn (Lafley og Martin 2017).

Men ideen om at kjøpsbeslutninger oppstår fra bevisste valg er motstridene med mye forskning i atferdspsykologi. Hjernen, som det viser seg, er ikke så mye en analytisk maskin som den er en gap-fyllings maskin: Den tar støy, ufullstendig informasjon fra verden og fyller raskt de manglende stykkene ut fra tidligere erfaringer. Intuisjon-tanker, meninger og preferanser som kommer raskt i gang og uten refleksjon, men er sterke nok til å handle på, er produktet av denne prosessen. Det er ikke bare det som blir fylt inn som bestemmer våre intuitive dommer. De er sterkt påvirket av hastigheten og lettheten i fyllingsprosessen selv, et fenomen som psykologer kaller behandlingsflyt. Når vi beskriver å ta en beslutning fordi det "bare føles riktig", har behandlingen som førte til beslutningen vært flytende (Lafley og Martin 2017)

Kort fortalt, forskning i arbeidet til den menneskelige hjerne antyder at sinnet elsker automatikk mer enn omtrent alt annet - absolutt mer enn å engasjere seg i bevisst vurdering. Gitt et valg, vil man gjerne gjøre de samme tingene om og om igjen (Lafley og Martin 2017).

Det er to forskjellige dimensjoner av kundelojalitet: Oppførsel og holdning. Oppførselsdimensjonen referer til en kundes oppførsel ved gjentatte kjøp, noe som indikerer at kunden har en preferanse om det produktet eller merket. Holdningsdimensjonen på den andre siden, referer til en kundes intensjon til å kjøpe et produkt eller en tjeneste på nytt og anbefale videre, noe som er et godt tegn på kundelojalitet. En kunde som har intensjon om å kjøpe et produkt på nytt har større sannsynlighet til å være lojal mot bedriften (Kandampully og Suhartanto 2000).



*Figur 7: Kundelojalitet*

### 3.4 Verdi

For å kunne besvare problemstillingen om hvordan co-creation skaper verdi for kunden og bedriften, må vi først og fremst forstå essensen av hva verdi faktisk er. For å forstå dette må vi ta en titt på verditeorien, en teori som baserer seg på generelle spørsmål rund verdi, samt hvorfor og hvordan ting eller følelser har verdi. Det er det jeg skal ta for meg i dette kapitlet.

Å skape verdi blir sett på som en nøkkelfaktor i markedsføring, noe som gjør verdi og verdiskapning til viktige emner å forske på. Kunder er hevdet å alltid være en skaper av verdi. Videre blir det hevdet at firmaet ikke kan levere verdi, bare verdi proposisjoner. Firmaet tar ikke rollen som verdiskaper, men rollen som samskaper av verdi (Vargo og Lusch 2008).

Så hva er verdi? I følge Sagdahl (2014) står verdi for eksisterende egenskaper ved objekter, enten naturalistiske egenskaper, eller egne verdiegenskaper som ikke lar seg definere gjennom andre termer. Tar vi en titt i ordboken kan man se at det er hele ni forskjellige definisjoner av hva verdi er. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i det økonomiske aspektet av verdi, som defineres som den relative nytte et individ tillegger en gjenstand eller en tjeneste. Det relative

i den tillagte verdien kan uttrykkes ved å gjøre rede for individets preferansekart – hvordan vurderer individet den aktuelle varen eller tjenestens nytte sammenliknet med nytten av andre varer eller tjenester. I et marked vil tillagt verdi bestemmes av en rekke forhold, som tilgjengelighet, individuelle preferanser eller behov og trender eller moter.

Verdi må ikke forveksles med pris. Warren Buffet sa en gang:

*”Price is what you pay. Value is what you get”*

Konseptet med verdi i bedriftsmarkedet har tiltrukket seg oppmerksomhet fra både akademikere og ledere og det har vært mye brukt i markedsføringsdisiplinene. Den grunnleggende ideen er at markedene bare kan forstås ved å ta for seg konseptet av verdi. Anderson og Narus (1999) ser på verdi som *”hjørnesteinen i virksomhetens markedsadministrasjon på grunn av den dominerende rollen funksjonalitet og ytelse spiller i markedene”*. Kort sagt, verdi kan betraktes som en ”trade-off” mellom fordeler og ofring. Noen definerer verdi i virksomheten hovedsakelig, mens andre har en bredere forståelse verdidefinisjon, hvor kompetanse, markedsposisjon og sosiale fordeler tilhører (Walter, Ritter og Gemünden 2001).

### **3.4.1 Instrumental og Egenverdi**

Forskjellen mellom instrumental og egenverdi er en fundamental grunnpilar i læren om moral. Heldigvis er det ikke så vanskelig å forstå forskjellen. Vi verdsetter (å sette verdi på) mange ting: Skjønnhet, solskinn, musikk, penger, kake, sannhet, rettferdighet osv. Å verdsette noe er å ha positive tanker om det, å foretrekke dens eksistens over dens ikke-eksistens (Westacott 2015).

Vi verdsetter de fleste ting instrumentalt. Vanligvis er dette opplagt. For eksempel er man glad for å ha en vaskemaskin. Man verdsetter den og setter pris på hva den gjør, men man verdsetter den kun for sin nyttige funksjon. Hvis naboen var et veldig billig renseri som plukket opp, vasket og slapp av klærne utenfor døra, ville man nok brukt den tjenesten og solgt vaskemaskinen. En ting som nesten alle verdsetter til en viss grad er penger. Men

normale mennesker vedsetter det rent som et problemløsningsmiddel. Penger gir sikkerhet, og det kan brukes til å tilfredsstille behovene man har. Det hender at individer verdsetter penger for egen skyld, men de fleste folk ser på dette som en dypt irrasjonell tenkemåte. Hvis mynter hadde mistet sin kjøpekraft, hadde de vært verdiløse. Bare en haug med skrot (Westacott 2015). Essensen i instrumentell verdi er at tingene har verdi fordi de har en nyttefunksjon. Instrumentell verdi kan fort byttes ut.

Egenverdi derimot kan deles opp i to forestillinger. Noe kan sies å ha egenverdi hvis det er:

- **Verdifullt i seg selv**
- **Verdsatt av noen andre for egen skyld**

Forskjellen er minimal, men viktig. Hvis en gjenstand har egenverdi i første forstand, betyr dette at universet er et bedre sted hvis denne tingen eksisterer eller forekommer. Hva slags ting kan være verdifullt i denne forstanden? Utilitarister som John Stuart Mill hevder glede og lykke er. Et univers der et enkeltindivider opplever glede, er bedre enn et univers glede ikke eksisterer. Cambridge filosofen G.E Moore hevedr at en verden som inneholder naturlig skjønnhet er mer verdifull enn en verden uten skjønnhet, selv om det ikke er noen der for å oppleve det. Den første oppfatningen av egenverdi er kontroversiell. Mange filosofer ville si at det ikke gir mening å snakke om ting som er verdifulle i seg selv, med mindre de faktisk er verdsatt av noen. Selv glede og lykke kan betraktes som egenverdi fordi følelsene blir erfart av noe som nyter opplevelsen (Westacott 2015).

Hvis vi fokuserer på den andre formen av egenverdi, oppstår spørsmålet: Hva verdsetter folk for egen skyld? De mest åpenbare kandidatene er tilfredsstillelse og lykke. Mange andre ting som vi verdsetter: rikdom, helse, skjønnhet, venner, utdanning, sysselsetting, hus, biler, vaskemaskiner og så videre, ønske man bare fordi vi tror de tilfredsstille oss eller gjøre oss lykkelige. Om alle disse andre tingene er det fornuftig å spørre hvorfor vi vil ha dem. Men som Aristoteles og John Stuart Mill påpeker, gir det ikke mening å spørre en person hvorfor han/hun ønsker å være lykkelig. Likevel verdsetter de fleste ikke bare sin egen lykke. De verdsetter også. De verdsetter også lykke til andre mennesker, og er noen ganger villige til å ofre sin egen lykke for andres skyld (Westacott 2015).

### 3.4.2 Verdiskaping

Verdiskaping har blitt behandlet som en toveis prosess hvor både plattformeier og deltaker er likeverdige bidragsytere til verdien som skapes (Gronroos og Voima 2011). For noen kan en ferie skape verdi, mens for andre skapes verdi gjennom å ha mulighet til å besøke og snakke med vennene sine. Noen mennesker opplever verdi ved å drømme seg bort på ferie, eller å planlegge selve ferien. For andre er minner, nye vennskap og kulturelle opplevelser en kilde til verdi (Voima, Heinonen og Strandvik 2011). Selv om verdi har blitt betraktet som det dårligst definerte og unnvikende konseptet i samskaping, er det veldig lite kunnskap om den faktiske verdiskapingsprosessen, hvor den starter, hva den består av og hvor den slutter (Grönroos og Voima 2011).

#### *Verdi for enkeltindivider:*

Kundeverti er emosjonelle bånd som etableres mellom kunden og bedriften etter at kunden har brukt et produkt eller en tjeneste fra bedriften. Dette produktet eller tjenesten gir kunden en sterkere verdifølelse. Kjøperens oppfattelse av denne verdien representeres av et kompromiss mellom kvaliteten og fordelene som produktet eller tjenesten gir ved å betale prisen. Kundeverti differensierer når det kommer til omgivelsene hvor kundene tenker om verdi. Forbrukere kan oppfatte verdien av produktet eller tjenesten annerledes i kjøpsprosessen enn de gjør etter de har hatt muligheten til å prøve og teste det (Woodruff 1997). Den underliggende logikken er faktumet at verdi trer frem, formes eller skapes av prosessen hvor kunder integrerer ressurser og prosesserer skaffet fra et firma, og bruker det i kombinasjon med sin ekspertise til å skape nye integrasjoner. Men kanskje de sterkeste formene for verdi, er de fire betingelsene Nambisan og Baron (2009) pekte på. Læring gjennom deltagelse, sosial identitet, fremvise sin ekspertise og kunnskap, samt hedonistiske belønninger. Det er en kombinasjon av disse som generer verdi for enkeltindividene.

#### *Verdi i bruk:*

Verdi i bruk betyr at kunden som brukeren, skaper verdi og er verdiskaperen, ikke bare vurderer og setter verdi. Kunden skaper og vurderer verdien i i en lang og eksperimentell prosess av bruken. Derfor, på samme måte som firmaet kontrollerer produksjonsprosessen og kan invitere kunden til å bli med på co-creation prosessen, er kunden den som kontrollerer

verdiskapingsprosessen. Begrepet skal være differensiert fra markedsverdi og verdi i bytte for å unngå forvirring i markedet, som forstår rettferdig markedsverdi som en refleksjon av verdien i det åpne markedet (Gadd 1989).

*Verdi for organisasjonen:*

Studier har identifisert en rekke positive effekter for organisasjoner ved å involvere kunder så sterkt i verdiskapingsprosessen. Dr. Stephan Stubner (2013) har laget en oversikt over de viktigste faktorene som driver verdiskaping for organisasjonen:

Omsetningsøkning	Kostnadsbesparelser
<p>Bedre forståelse av kundene</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilbyr produkter med mer verdi</li> <li>- Sterkere kunderelasjon</li> </ul>	<p>Utnytte kundens kapabilitet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Billig og pålitelig kilde til nye ideer, tilbakemelding og problemløsning</li> </ul>
<p>Skape tillit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kunder føler seg verdsatt</li> <li>- Øker sannsynligheten for kjøp</li> </ul>	<p>Sparer arbeidsplasskostnader</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundene ”tar med seg” sin egen arbeidsplass (Plass, bord, datamaskin, energi kilde,...)</li> </ul>
<p>Kapabilitetsutvikling</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisasjoner lærer seg å tilpasse og skape nye og enda bedre produkter for deres kunder</li> </ul>	<p>Gjensidig støtte blant kundene</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Å spørre en annen kunde om noe er mer populært enn å ringe en hjelpetelefon eller et støtteforum</li> <li>- Sparer støtteressurser</li> </ul>

*Figur 8: Verdi for organisasjonen*

I tillegg til å øke inntektene og spare kostnader, kan selskapene øke inngangsbarrierene for konkurrentene ved å styrke kundeforholdene. De har også en selvvalgt kundegruppe de kan adressere med markedsspørsmål (Gadd 2013).

## 4.0 Analyse og drøfting

I dette kapittelet vil jeg sammenfatte elementer fra teorien, og danne et grunnlag for drøfting og analyse. Jeg vil først og fremst beskrive hvordan verdi dannes i co-creation prosessen. Deretter vil jeg sammenligne de forskjellige formene for co-creation med kundelojalitet og kundetilfredshet. Etter det skal jeg besvare hypotesene mine på bakgrunn av det jeg fant.

### 4.1 Samskaping og anvendelse

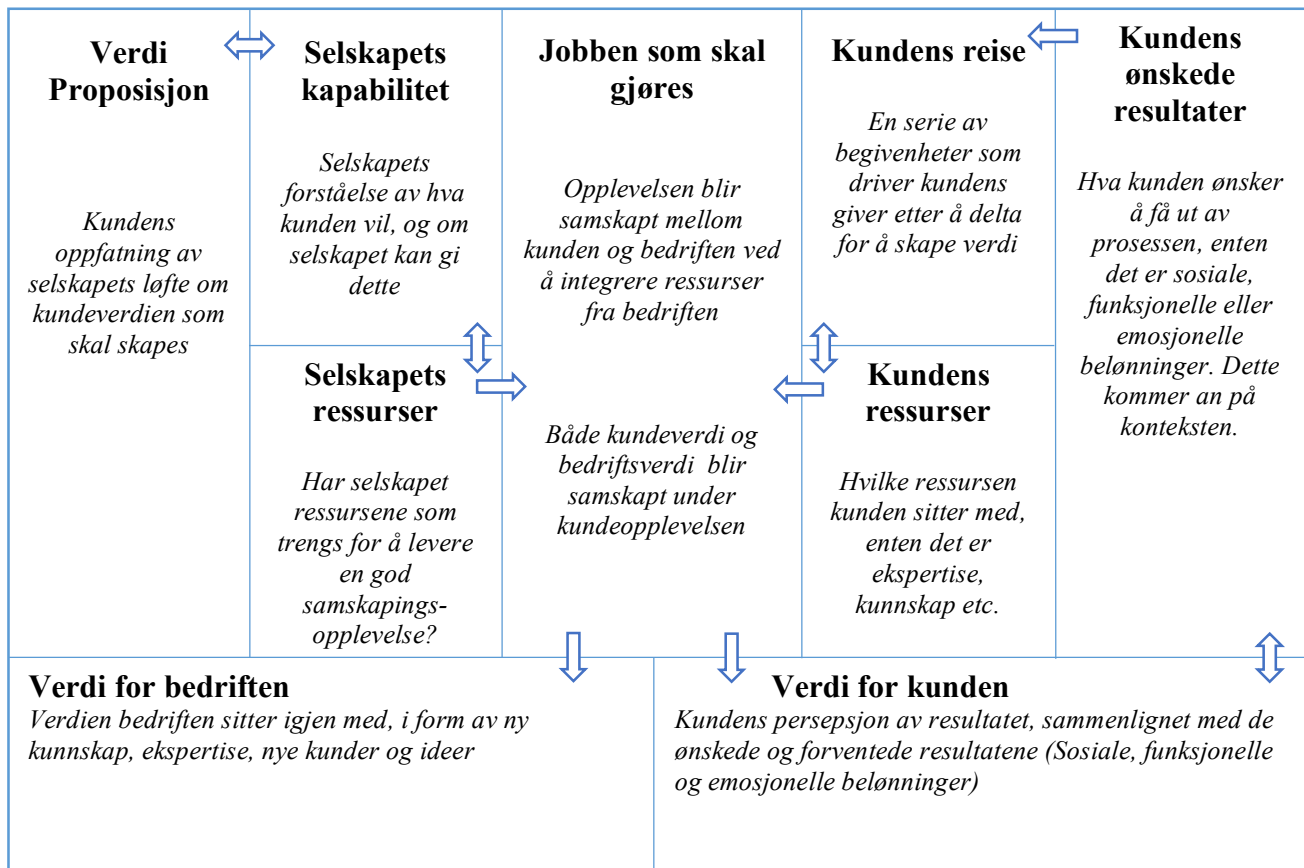
Innovasjon er en meget vesentlig egenskap å besitte som bedrift. Hvis en bedrift er innovativ har den et konkurransefortrinn og er høyst tilpasningsdyktig. Tilpasningsdyktigheten kommer av den kontinuerlige evnen til å tilpasse seg veien markedet tar, noe som fører til nyskaping og kommersialisering. For å kunne kalle seg en innovativ bedrift må bedriften kontinuerlig klare både og utvikle noe nytt/forbedre eksisterende produkter med innovative løsninger og å utvikle et marked for de nye produktene.

Men er det egentlig slik at en bedrift kan kalle seg innovativ kun hvis de lanserer nye produkter og tjenester, eller kan bedriftene være innovative i flere ledd av nyskappingsprosessen? Flere studier underbygger dette, og det viser seg at kan lønne seg å være innovative i forskjellige deler av prosessen, ikke bare på produksiden. Og hva er belønningen for å være innovativ i flere ledd? Det viser seg at å være innovative i idefasen og produktutviklingsfasen kan være nøkkelen for å sikre seg langsiktig og forutsigbar forretningsutvikling (Bughin 2014). Samskaping kan være innovasjonen så mange bedrifter leter etter. Ved å involvere forbrukeren i ide og utviklingsfasen har man lagt et grunnlag for et kjærlighetsforhold som betyr mer enn umiddelbar profitt.

Men hvordan man skal starte en samskappingsprosess og utnytte dens potensiale, en annen sak. Det mest grunnleggende man bør ha på plass er en stødig kundebase som er villig til å delta uten noen form for materielle belønninger. Brukerne må være dedikerte og klare for å bruke sin egen tid på prosjektet bedriften tar for seg. For store selskaper som Apple eller Samsung er ikke dette et problem, da de har meget dedikerte brukere som har sterke følelser for merkevaren, og ville gjort hva som helst for å være en liten del av helheten. Men for mindre bedrifter som ikke har en like stor fanskare kan dette være det mest krevende punktet, da de ikke har noen/svært få å henvende seg til. Men alle må starte et sted, og det er en fin

form for kundegenerering å ta for seg samskaping i startfasen, da dette gir kunden umiddelbar tilgang til ressurser og tjenester som forvaltes av bedriften til å skape noe eget og personlig.

For å forstå hvordan co-creation foregår i en bedrift må vi ta en titt på samskapings-modellen og analysere brikkene som gjør denne modellen så kompleks. Modellen kan ligne på en tradisjonell forretningsmodell, men har noen avvik som gjør den unik for co-creation:



(Rampen 2011)

Figur 9: Co-creation canvas

Det som er spesielt med denne modellen, i motsetning til en tradisjonell forretningsmodell er at det er flere veier man kan ta for å tilfredsstille kunden. Som man kan se så starter kunden og bedriften på hver sin side av modellen og beveger seg gradvis nærmere midten, hvor den endelige verdiskapningen skjer. Deretter kommer utfallet av verdiskapningen, både på kunde og bedriftssiden. Det som er bra med denne modellen er at det er en fin visuell framstilling av hva co-creation er og hva det kan gjøre, og gir et godt overblikk over hele verdiskapningsprosessen. Verdiskapningsprosessene starter parallelt, hvor bedriften presenterer en



verdiproposisjon og ut i fra proposisjonen setter forbrukeren mål og ønsker for hva han/hun ønsker å oppnå ved å delta. Deretter begir kunden seg ut på en reise som består av en serie begivenheter som driver kundens giver etter å delta i noe nytt. På den andre siden valuerer bedriften sin kapabilitet til å gjennomføre prosessen. Når det er gjort kan både bedriften og kunden anvende sine ressurser for å delta i samskapingen. Samskapingen foregår i midten hvor ressurser fra kunden blir blandet med ressursene bedriften har. Dette fører til den endelige co-creation prosessen som igjen fører til verdiskaping. Verdien som blir skapt gir et endelig svar til både forbrukeren og bedriften om de fikk noe konstruktivt og verdifullt ut av samarbeidet. Verdien som skapes skal vi ta en nærmere titt på senere.

Ved anvendelsen av co-creation i en bedrift, er det best å starte smått. Det er normalt å begynne med en plattform som fokuserer på erfaringene fra to eller tre viktige interessenter og et bestemt formål som f.eks. å samle kundenes krav til et nytt produkt, forbedre bestillingsprosessen, eller finne det beste stedet å selge et nytt produkt. La deretter perimeteret av co-creation gradvis vokse over tid for å inkludere et bredere spekter av erfaringer for eksisterende interessenter og potensielle nye. I hvert trinn vil organisasjonen oppdage nye økonomiske fordeler, noe som motiverer til å fortsette reisen og utforske flere og flere strategiske former for samskaping (Ramaswamy og Gouillart 2010).

Plattformen forvaltes av bedriften, som også styrer hva som skal gjøres og utvikles. En plattform kan være en nettside, et knutepunkt eller en offline workshop. Hvilke av disse en bedrift velger varierer, og er avhengig av hvilke produkt eller tjeneste som skal utvikles. Derfor er det viktig å reflektere over om man vil bruke en Online eller Offline plattform. Fordelene med hver av dem har jeg gått over i "*Plattformen for samskaping*" kapittelet. F.eks. passer en ansikt-til-ansikt workshop bedre hvis man ønsker dypere og ærligere svar, i motsetning til online samskaping hvor svarene kommer fortløpende med mindre dybdegrad. Deretter er det viktig å få de riktige kundene til å teste plattformen, helst så få som mulig. Dette skjer for å kvalitetssikre og sjekke at alt går som det skal uten noen hindre. Under denne prosessen vil forhåndsbestemte formål være på agendaen. Etterhvert vil prosessen få bedre fotfeste hos kundene, potensielle nye kunder vil delta og bedriften oppdager nye fordeler som driver plattformen og bedriften fremover.

## 4.2 Betingelser og verdi

Som tidligere nevnt er det noen betingelser som må være tilstede for å motivere kunder til å delta i samskappingsprosessen (Nambisan og Baron 2009). Læring gjennom deltagelse, sosial identitet, fremvise sin ekspertise og kunnskap, samt hedonistiske belønninger. Under skal jeg gå igjennom disse, og sammenlikne betingelsene med verdiskaping.

### Læring gjennom deltagelse

Som forbruker i en co-creation prosess er det viktig at plattformer for samskaping muliggjør gjensidig læring mellom deltagerne. Samskaping skjer i hovedsak online, og derfor er det meget viktig som bedrift å ha velutviklede plattformer som forbrukeren kan dra nytte av, samt knytte nye bekjenskaper via felles interesse. Ved at organisasjonen bringer folk sammen muliggjør dette gjensidig læring. Det sosiale elementet danner også en basis for læring. Denne typen læring trenger ikke bare å skje gjennom internett. Flere og flere bedrifter inviterer kundene sine på samlinger sammen med representanter for organisasjonen for å skape gode opplevelser gjennom økt læring og sosialisering.

Sammenligner man læring gjennom deltagelse med verdien som skapes, kan man se at det er en sterk sammenheng. Vi mennesker er avhengig av kunnskap, enten det er jobbrelatert eller for å fremvise sin ekspertise på andre arenaer. Å lære nye ting er en fundamental brikke for videre utvikling av samfunnet, og det er noe mennesker setter stor pris på. Det er derfor stor verdi i å opplyse mennesker på områder de kanskje ikke har utforsket før.

### Sosial identitet

Læring gjennom deltagelse og sosial identitet påvirker hverandre. Som skrevet over, så bringer organisasjonene folk sammen, noe som fører til læring og kunnskapsdeling, som igjen fører til sosial identitet og sosial tilfredsstillelse. Deltakerne søker en sosial identitet ved å delta i samskaping, og det er viktig at de føler en form for tilhørighet i det forumet de deltar aktiv i.

Essensen i sosial identitet ligger i det at mennesker fra forskjellige bakgrunner og miljøer skaper seg en egen identitet, og et omdømme som de kan kontrollere selv. Dette kan bety svært mye for mennesker som finner det vanskelig å sosialisere seg i den virkelige verden. De er medlemmer av et fellesskap som ikke bryr seg om overfladiske ting, og som kanskje til og

med ser opp til personen og hva han/hun har klart å utrette.

### **Fremvise sin ekspertise og kunnskap**

Deltagerne øker mulighetene for å få fremvist sin ekspertise og kompetanse og derfor oppnå en form for status i samskapingsmiljøet. Dette kan øke selvtilliten og gjøre at deltagerne yter bedre. En tilnærming som ofte brukes er fremhevelse av skapere som gjør betydelig bidrag, for på den måten å synliggjøre denne innsatsen for alle deltagerne.

Å vise frem en egenskap eller et talent man besitter, kan gi en meget tilfredsstillende mestringsfølelse. Derfor er det naturlig å tolke at denne betingelsen tilfører verdi. Men verdien som skapes kan variere, ut i fra det faktum at menneskene som mottar denne ekspertisen kanskje får en enda sterkere verdifølelse. Personen som fremviser ekspertisen får jeg selvsagt en mestringsfølelse, men ikke nødvendigvis det han/hun treger i form av verdi.

### **Hedonistiske belønninger**

Med hedonistiske belønninger menes opplevelsen av tilfredsstillelse og glede. Det er altså viktig for forbrukeren å få hedonistiske belønninger i form av glede eller tilfredsstillelse. Det er viktige å skille hedonisme fra materielle belønninger som f.eks. penger, da hedonisme kan sees på som en indre tilfredsstillelse ved å stimulere sin nysgjerrighet eller å løse problemer for andre kunder.

Det er her verdiskapingen er sterkest, da glede og tilfredsstillelse kan direkte oversettes til en form for verdi. Hedonisme belønner kunden med glede og tilfredsstillelse, noe som kan sette sterke spor i kundeopplevelsen. Hvis kunden føler stor mestringsfølelse og tilfredsstillelse under en co-creation prosess, kan det være at synet på bedriften endres og har en sentimental og emosjonell verdi for forbrukeren.

### **4.3 DART-Prinsippet**

I følge Prahalad og Ramaswamy (2004) må DART-Modellens prinsipper være tilstede for å utføre co-creation. Disse prinsippene omhandler dialog, tilgang, risikovurdering og åpenhet. Men er DART-Modellen kun retningslinjer for utførelsen av co-creation, eller kan det ligge noe mer bak? Skapes det verdi av disse prinsippene?

Det viser seg at hvis vi sammenligner DART-Modellen med verdiskapingsprosessen, vil vi finne en rekke fellestrekk. For det første ser man at åpenhet og verdi har en klar sammenheng, da verdien forsterkes ved at bedriften har full åpenhet ovenfor forbrukeren. Åpenheten er et tegn på tillit til forbrukeren, noe som forsterker verdifølelsen forbrukeren sitter igjen med. Man må ta i betraktning at ikke alle bedriften som utøver co-creation har like stor grad av åpenhet, men det er veldig vanlig at bedriften ønsker en åpen og ærlig dialog. Åpenhet og tilgang gir forbrukeren en stort spillerom til å utforske og skape nye rammer for seg selv. Dette er også fremtredende i verditeorien, spesielt å legge tilrette for åpen og ærlig kunnskapsdeling. I tillegg til åpenhet, korrelerer også dialog med verdiskapingsprosessen. Dialog er en essensiell egenskap å praktisere som en samskapende bedrift. Dialogen fører til konstruktive tilbakemeldinger, samtaler og et grunnlag for felles læring. Grunnlaget kan sees på som en plattform hvor brukere deler ekspertise og kunnskap, noe som gjør at bedriften yter av flere kunnskapsrike brukere.

DART-modellen er et meget bra verktøy å bruke hvis man ønsker å ta for seg co-creation, og det gir også nokså stort grunnlag for verdiskaping.

### **4.4 Verdiskaping og co-creation**

Som tidligere nevnt er verdiskaping en toveis prosess hvor både plattformeier/organisasjon og deltaker likeverdige bidragsytere til verdien som skapes. Men verdi kan være et diffust begrep som kan være vanskelig å definere. Hva som er verdifullt for hver enkelt person varierer, og det kommer an på omstendighetene som forbrukerne er i. Det er veldig lite forskning på den faktiske verdiskapingsprosessen, hvor den starter, hva den består av og hvor den slutter.

Co-creation derimot er et lettere fenomen å forklare, selv om det er et relativt nytt begrep. Co-creation er selve essensen i denne oppgaven, og det er aktiviteter hvor kunder og

organisasjoner **samarbeider** for å skape **verdi**. Det er to ord som skiller seg ut; verdi og samarbeid. Det er også de to begrepene vi skal sammenligne i dette kapittelet.

Samarbeid kan komme i mange former, men her skal vi se på samarbeidet som forekommer under co-creation. Dette samarbeidet symboliserer interaksjoner mellom kunde og organisasjon, med det målet om å skape verdi. Det samme kan sies om verdi, vi skal se på verdien som oppstår når kunden og bedriften samarbeider. Disse to variablene har en sammenheng og de påvirker hverandre. Effekten av co-creation kan være ganske stor, men den kan også feiltolkes. Det er kjent at forbrukerdrevet innovasjon gir et sterkere samhold forbruker og bedrift imellom, men dette samholdet kan feiltolkes fra begge parter. Det er viktig at begge parter er klare på at det skal være et åpent forhold med gjensidig respekt, hvis ikke kan dette påvirke den ene partens ønske om å samarbeide. Hvis denne forståelsen er på plass ligger alt til rette for en lykkelig forhold.

Det har dog ikke alltid vært sånn. Før co-creation var et fenomen, bestemte bedrifter hvilke produkter eller tjenester de skulle produsere, basert på hva de trodde hadde verdi for kunden. I denne prosessen hadde ikke kunder noe å si i verdiskapingsprosessen (Prahald og Ramaswamy 2004).

Men så kommer spørsmålet, hvordan skapes verdi i co-creation? Som tidligere nevnt er det veldig vanskelig å si hva som skaper verdi, men en kjent forklarelse er at verdi skapes når en person får en emosjonell tilknytning til et produkt eller en tjeneste (Woodruff 1997). Men det er ikke bare produkter eller tjenester som tilfører verdi. En bedrift kan også være verdifull i øynene til en forbruker. Denne oppfattingen går også andre veien: En kunde kan være verdifull for en bedrift. Co-creation kombinerer disse faktorene og skaper en gjensidig verdi gjennom samarbeid, kunnskapsdeling og læring (Prahald og Ramaswamy 2004).

Effekten av co-creation er et kjærlighetsforhold som gagnar både bedrift og kunde. Dette forholdet kan føre til konkurransefortrinn for bedriften, og enda dypere forbindelse med sin kundebase. På kundesiden kan denne plattformen være en utløpsventil for sine kreative ideer, samt sin lidenskap for bedriften. Ikke minst øker dette kundelojaliteten og kundetilfredsheten, og gjør i samme slengen det vanskeligere for konkurrenter å konkurrere.

## 5.0 Resultater og konklusjon

Dette kapittelet vil være en avsluttende del som omfatter en konklusjon som skal måle opp mot problemstillingen, og jeg vil til slutt kritisere oppgaven.

### 5.1 Konklusjon

I denne oppgaven har jeg forsket på fenomenet Co-creation og hva slags effekt det har på verdiskapingsprosessen. Jeg har benyttet meg av en litteraturgjennomgang for å indentifisere hva co-creation er, hva som skjer i en co-creation prosess og for å sammenligne og trekke paralleller med verdiskaping.

I min litteraturstudie har jeg avklart at det helt klart er en sammenheng mellom co-creation og verdien som skapes. Verdien skapes gjennom emosjonelle, sosiale og funksjonelle bidrag fra kunden, noe som gjør at bedriften virkelig kan bygge på kundelojaliteten og kundetilfredsheten som oppstår. Verdien går også toveis, noe som gjør at bedriften og forbrukeren har positive innvirkninger på hverandre i form av gjensidig læring og ekspertisedeling. Bedriften har også en joker i lommen, ved å tilby materielle belønninger kan de også verve nye kunder som deltar i prosessen.

Historien om hvordan co-creation ble til ga meg et innblikk i hvordan denne prosessen har blitt formet til det den er i dag, og hvilke verdier den tilbyr i motsetning til den forgjenger. Co-creation har de siste årene blitt en sentral innovasjonsprosess som fler og fler bedriften tar for seg, for å styrke kundeforholdene og for å sikre stødig vekst i et usikkert marked.

Min endelige konklusjon er at forbrukerdrevet innovasjon skaper verdi i form av emosjonelle og funksjonelle forhold bedrift og kunde imellom. Verdien skapes i skyggen av samarbeidet som er til stede i en forbrukerdrevet innovasjonsprosess, noe som gir bedriften en lojal kundebase, og gir kunden en sterk tilknytning til bedriften.

## 5.2 Kritikk og refleksjon av oppgaven

Etter endt forskningsprosess ser jeg at oppgaven inneholder enkelte svakheter som kan ha påvirket utfallet av oppgaven. Disse ønsker jeg nå å reflektere over.

I startfasen av datainnsamlingsprosessen valgte jeg å skrive om et stort tema, men med svært få artikler på norsk. Det viste seg og være vanskeligere og mer tidkrevende enn først forventet å oversette hvert eneste ord. Denne prosessen tok meget lang tid, og kan ha ødelagt flyten i skrivingen, noe som igjen kan ha ført til enkelte uklarheter. Når man skriver om et tema som co-creation kommer man over mange ord som ikke har en direkte oversettelse til norsk, og dermed måtte jeg oversette etter beste evne.

Det skulle også vise seg å være vanskelig å finne frem til primærkildene i artiklene jeg leste over, da disse var som regel låst bak en betalingsvegg. Dette gjorde at jeg måtte nøye meg med sekundærkildene i de fleste tilfeller. Jeg har gått gjennom flere artikler om det samme, kun for å sammenligne for å få det så pålitelig som mulig. Det er også viktig å påpeke at synspunktene som kommer frem i teoridelen ikke er mine, men andre personer sine personlige synspunkter.

Alt i alt har det gått bra, og jeg er fornøyd med oppgaven jeg leverer. Jeg føler at jeg har skrevet og reflektert etter beste evne, noe som jeg kan si meg fornøyd med.

## 6.0 Litteraturliste

Anderson, J.C., and Narus, J.A. 1999. *"Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value"*

Board of innovation. 2011. *"How to Kickstart your Co-creation Platform"* Slideshare  
<https://www.slideshare.net/boardofinnovation/how-to-kickstart-your-cocreation-platform-20-examples/4-Anyone-can-join-Crowd-of>

Bughin, J: 2014 *"Three ways companies can make co-creation pay off"*  
<http://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/three-ways-companies-can-make-co-creation-pay-off>

Carpenter, D: 2017. *"Your best asset: What makes Customer Loyalty so important"*  
<https://www.business.com/articles/what-makes-customer-loyalty-so-important/>

Ceccagnoli, M., Forman, C., Huang, P., Wu, D. 2012. *"Co-creation of Value in a Platform Ecosystem: The Case of Enterprise Software"* <http://ai2-s2-pdfs.s3.amazonaws.com/1d46/79557a4d97c88a053a927eb0b282fcd0729c.pdf>

Chafkin, M. *"The Customer is the Company"* <https://www.inc.com/magazine/20080601/the-customer-is-the-company.html>

Coates, N., Humphreys, P., Samson, A., Roser, T., and Valdivieso, E.C. 2009. *"Cocreation: new pathways to value. An overview"*. LSE Enterprise

Cook, Scott (2008), *"The Contribution Revolution,"* Harvard Business Review

Darmody, A. 2009. *"Value Co-creation and New Marketing"* <https://timreview.ca/article/302>

Digerud, S., Fariad, F. 2016. *"LEGO og Co-creation"*  
<https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2420921>



Gadd, J.L. 1989. "Defining Value in Use" <http://www.appraisers.org/docs/default-source/college-of-fellows-articles/defining-value-in-use.pdf>

Grönroos, C., Voima, P. 2011. "Making sense of value and value co-creation in service logic" [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/29218/559\\_978-952-232-157-2.pdf](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/29218/559_978-952-232-157-2.pdf)

Haanaes, K: 1999. "Innovasjon som strategisk utfordring" <https://www.magma.no/innovasjon-som-strategisk-utfordring>

Kaalvik, H. 2015. "Litteraturstudie som metode – Forberedelse til bacheloroppgaven" <https://prezi.com/0yjzif7aenk9/litteraturstudie-som-metode-forberedelse-til-bacheloroppga/>

Kandampully, J., Suhartanto, D. 2000. "Customer loyalty in the hotel industry: The Role of Customer Satisfaction and Image" [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31365507/Kandampully\\_2000\\_Customer\\_Loyalty\\_in\\_hotel\\_image\\_and\\_satisfaction.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1494679245&Signature=I8Hia8dG1JxZvfHbEbsuDTJmHYE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCustomer\\_loyalty\\_in\\_the\\_hotel\\_industry\\_t.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31365507/Kandampully_2000_Customer_Loyalty_in_hotel_image_and_satisfaction.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1494679245&Signature=I8Hia8dG1JxZvfHbEbsuDTJmHYE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCustomer_loyalty_in_the_hotel_industry_t.pdf)

Lafley, A.G., Martin, R.L: 2017. "Customer loyalty is overrated" <https://hbr.org/2017/01/customer-loyalty-is-overrated>

Mathwick, C., Wiertz, C., Ruyter, K.D. 2007. "Social Capital Production in a Virtual P3 Community," Journal of Consumer Research

Muller, T. 2011. "Loyal customers dont quit..... Satisfied customers do" <http://mm-research.com/Customer+Satisfaction+Article>

NTNU Gjøvik. 2014. "Litteraturstudie som metode" <https://www.slideshare.net/higbibl/litteraturstudie-som-metode>

Nysveen, H., Thorbjørnsen, H., Pedersen, P.E. 2012. "Samskaping og innovasjon"  
<http://magma.no/samskaping-og-innovasjon>

O'Hern, M., Rindfleisch, A. 2008. "Customer Co-creation: A Typology and Research Agenda"  
[https://www.researchgate.net/profile/Matt\\_Ohern/publication/269102680\\_Customer\\_Co-Creation/links/548083120cf263ee1adf994f.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Matt_Ohern/publication/269102680_Customer_Co-Creation/links/548083120cf263ee1adf994f.pdf)

Oliver, R.L. 2006. "Co-Producers and Co-Participants in the Satisfaction Process: Mutually Satisfying Consumption"

Prahalad, C.K., Ramaswamy, V: 2004. "Co-creating unique values with customers" 2004. Emerald Group Publishing <https://www.cs.cmu.edu/~jhm/Readings/Co-creating%20unique%20value%20with%20customers.pdf>

Prahalad, C.K., Ramaswamy, V: 2004. "Co-creation experiences: The next practise in value creation" <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/35225/20015 ftp.pdf>

Pulido, A., Stone, D., Strevel, J. 2014. "The three C's of customer satisfaction; Consistency, consistency, consistency". <http://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-three-cs-of-customer-satisfaction-consistency-consistency-consistency>

Ramaswamy, V. Gouillart, F. 2010. "Building the Co-Creative Enterprise"  
<https://hbr.org/2010/10/building-the-co-creative-enterprise>

Ramaswamy, V., Ozcan, K. 2014. "The co-creation paradigm" Stanford, California: Stanford University Press.

Rampen, W: 2011. "Value co-creation canvas"  
<https://www.slideshare.net/wimrampen/value-co-creation-canvas-by-wim-rampen>

Sagdahl, M. 2014. "Verditeori" <https://snl.no/verditeori>

Sanders, E., Stappers, P.J. 2007. "Co-creation and the new Landscapes of Design"

[https://www.researchgate.net/profile/Elizabeth\\_Sanders/publication/235700862\\_Co-creation\\_and\\_the\\_New\\_Landscapes\\_of\\_Design/links/004635325e0926d771000000/Co-creation-and-the-New-Landscapes-of-Design.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Elizabeth_Sanders/publication/235700862_Co-creation_and_the_New_Landscapes_of_Design/links/004635325e0926d771000000/Co-creation-and-the-New-Landscapes-of-Design.pdf)

Schau, H.J., Muniz, A.M., Arnould, E.J. 2009. "How brand Community Practices Create Value"

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.467.1331&rep=rep1&type=pdf>

Stubner, S: 2013. "Value co-creation through communities in Online Business Models"

[https://www.hhl.de/fileadmin/texte/publikationen/konferenzbeitraege/LS\\_StraMa/CASIM-Conference-2013-Stubner.pdf](https://www.hhl.de/fileadmin/texte/publikationen/konferenzbeitraege/LS_StraMa/CASIM-Conference-2013-Stubner.pdf)

SunIdee, 2010. "Five types of Co Creation." <http://www.slideshare.net/sannedekoning/five-types-of-cocreation-3881999>

Vargo, S.L., Lusch, R.F: "Service dominant logic: Continuing the evolution. Journal of the academy of marketing science"

Velve, G., Tangen, G., Grebennik, N. "Open innovation and user-driven innovation"

<https://sos6505-v09.wikispaces.com/%C3%85pen+innovasjon+gruppen>

Walton, A. Ritter, T. Gemünden, H.G. 2001. "Value Creation in Buyer-Seller Relationships"

[https://www.researchgate.net/profile/Hans\\_Gemuenden/publication/222551941\\_Value\\_Creation\\_in\\_Buyer-Seller\\_Relationships\\_Theoretical\\_Considerations\\_and\\_Empirical\\_Results\\_from\\_a\\_Supplier's\\_Perspective/links/09e41511968fa3c8f0000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Hans_Gemuenden/publication/222551941_Value_Creation_in_Buyer-Seller_Relationships_Theoretical_Considerations_and_Empirical_Results_from_a_Supplier's_Perspective/links/09e41511968fa3c8f0000000.pdf)

Westacott, E. 2015 "Intrinsic Value and Instrumental Value"

<https://www.thoughtco.com/intrinsic-and-instrumental-value-2670651>

Woodruff, R.B. 1997: "Customer value: The next source for competitive advantage"

[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/6511585/customer\\_value\\_the\\_next\\_source\\_of\\_competitive\\_advantage.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/6511585/customer_value_the_next_source_of_competitive_advantage.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires)

es=1494516966&Signature=k7rEN%2BRkW7xj1eQK7IbwrL6FS9E%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCustomer\_value\_the\_next\_source\_for\_compe.pdf