
Fokus og Forum

– *Dialog mellem læserne og redaktionen*

Oplevelsesøkonomien og drømmesamfundet er på vej – men har det da noget med ledelse og virksomhedsstyring at gøre?

Der sker i disse år dramatiske forandringer i vort grundlæggende værdisyn, vore arbejdsmæssige og private livsformer, vore forbrugsmønstre etc. Behovet for materielle livsnødvendigheder som mad, tøj og bolig udgør en stadig mindre del af vort forbrug, medens behovet for immaterielle værdier som service, transport og underholdning er stadig stigende. »Oplevelser« er i dag blevet fællesbetegnelsen for det behovsområde, som kommer til at udgøre en stadig større del af forbruget i de vestlige samfund. I den forbindelse taler vi om, at samfundet i stigende grad bliver præget af »oplevelsesøkonomien«. Begrebet stammer fra to amerikanske samfundsforskere Joseph Pine og James Gilmore, som i 1999 udgav bogen »the experience economy«. Heri forudsiges det, at oplevelser vil blive den altafgørende faktor i fremtidens udvikling af produkter, services og livsværdier. Virksomheders fremtidige succes vil derfor primært afhænge af, hvorvidt producenten formår at få forbrugeren til at føle et værdiindhold ved at inddrage ham/hende i et oplevelsesforløb. Oplevelsesøkonomien handler således ikke kun om underholdningsbranchen, som producerer direkte oplevelser. Tværtimod gælder oplevelsesaspektet stort set alle produkter og serviceydelser. Vi vil i fremtiden foretrække de produkter, som engagerer os i en oplevelse. Når vi f.eks. køber ind til husholdningen, vil vi vælge de produkter, der giver os en følelse af identitet, sikkerhed, livskvalitet, prestige, god samvittighed, nyhedsværdi, afveksling etc. Indkøbet i sig selv vil være forbundet med oplevelsen af social kontakt, afveksling og opfyldelse af drømme. Mange foretrækker jo allerede i dag at købe ind i et butikscenter, hvor der udover et rigt vareudbud er mulighed for underholdning, modeoplevelser, kulturliv etc. Eller vi vælger i stedet at købe i en discountkæde, ikke alene fordi den er billigst, men fordi indkøbet der giver os følelsen af økonomisk sikkerhed, sund fornuft, overskud til at købe andre immaterielle værdier etc. Det er altså de følelser og forventninger, som forbruget indirekte er forbundet med og omkranset af, som er den væsentligste drivkraft for forbrugernes adfærd. De objektive fysiske, funktionelle og økonomiske egenskaber ved selve produktet spiller en stadig mindre rolle.

Nogle vil hertil sige, at det er der jo intet nyt i. Indenfor den afsætningsøkonomiske disciplin har man de sidste 60 år arbejdet med forbrugernes psykologiske behovsoplevelse, præferencer og værdioplevelse. Afsætningsøkonomien har således altid arbejdet med forbrugers erkendelsesmæssige og emotionelle påvirkninger og reaktioner. Man har studeret de »forskellige« hjernehalvdeles indflydelse på behovsoplevelsen, om fornuftens og følelsens relative betydning for handlemotiverne etc. Selv underbevidsthedens betydning for forbrugervalget har man forsket i. Så følelses- og oplevelsesaspektet er således ikke nyt i denne verden.

Også i ledelsesteorien har oplevelsesfænomenet været kendt som noget vigtigt og relevant. Ledelsesteorien blev f.eks. i 70'erne præget af det generelle koncept »Service Management«, hvor forbrugernes værdioplevelse blev sat i fokus for organisationens bestræbelser. Det centrale element i serviceledelse var her at sætte fokus på forbrugers oplevelse af at være midtpunkt for virksomhedens serviceleverancer. Det drejede sig om for kunden at skabe »the moment of truth«, altså oplevelsen af sandhedens øjeblik i selve kontaktsituationen. Det opstod, når forbrugeren oplevede at få sit reelle behov for sikkerhed, kontakt og status opfyldt. Derfor skulle virksomhedens producenter – ligegyldigt hvor de opererede – tænke på kundens basale behovssituation. Alle medarbejdere skulle konfronteres hermed. Ledelsen skulle derfor koncentrere sig om de produktionsprocesser, som gav kunden værdifulde oplevelser. Af samme grund skulle ledelsen tage frontmedarbejdernes kunderelationer og serviceroller helt alvorligt. Medarbejderne skulle på »charme- og smilekursus« etc. Service Management satte således fokus på kundens følelse af at blive professionelt betjent. Tilsvarende kundeperspektiver lå til grund for senere koncepter som »Total Quality Management« og »Customer Relations Management«.

Men hvad er så det nye i »oplevelsesøkonomien«? Det nye er her ikke alene fokuseringen på oplevelselementet, men snarere den måde, hvorpå følelses- og oplevelselementet skabes og realiseres. Dette gælder både på det samfundsmæssige, forretningspolitiske, organisatoriske og ledelsesmæssige plan. Pine og Gilmore beskriver således oplevelsesøkonomien som en mere avanceret og kompliceret serviceøkonomi, hvor virksomheder ikke alene satser på at udføre perfekte serviceydelser for universelle forbrugere, men som led i sine forretningsprocesser involverer den individuelle forbruger følelsesmæssigt i et grænseløst oplevelsesforløb. Forbrugeren skal næsten forføres!. »Sandhedens øjeblik«, som serviceledelsen leverede til kunden, er altså blevet udvidet til »virksomhedens inddragelse og fastholdelse af forbrugers opmærksomhed og engagement i et værdifuldt grænseløst hændelsesforløb«. Det vigtige mål i værdiskabelsesprocessen bliver ikke kun at opfylde kundens umiddelbare behov og forventninger til service og kvalitet. Værdiskabelsen må perspektiveres og udvikles i videre forstand. Samspillet mellem forbruger og producent skal ikke blot føre til en synligt overført ydelse, men en følelse af værdi i den måde, som samspilsprocessen iscenesættes og formidles på. Oplevelsesøkonomien har i den sammenhæng ofte brugt »teatret« som forbillede og metafor. En teaterforestilling skal jo give en flerdimensional oplevelse af underholdning, spæn-

ding, forventningsglæde, æstetisk værdi, kulturel ophøjethed, meningsindhold, social kontakt, nyhedsværdi, ændret selvforståelse etc. Oplevelsesprocessens værdiindhold ligger således langt ud over selve forestillingens fysiske udførelse. Den starter allerede, når programmet annonceres. Den intensiveres ved selve arrangementsdagens skabte forventninger, og den varer ved, så længe teatergængerne bliver ved med at erindre og tale om begivenheden til sine nærmeste venner og kolleger.

Med dette perspektiv er der således ingen grænser for værdiskabelsesprocessens handlings- og udfoldelsesrum. Kun fantasien sætter grænser for forbrugernes og dermed producentens forståelse af værdiskabelsesprocessens succespotentialer, funktioner, kompetencer og ressourcer. Processens dimensioner er individuelle, mangfoldige og grænseløse i tid og rum. Det er her, at det nye ligger. Det er her, at oplevelsesøkonomien får afgørende forretningspolitiske og organisatoriske konsekvenser. At producere oplevelsesværdier i et åbent globalt marked stiller således store krav til organisationens innovations- og refleksionsevne og dens strategiske såvel faglige som ledelsesmæssige kompetencer. Hvis f.eks. et teleselskab skal kunne anvende oplevelsesøkonomiens komplekse optik og logik, skal ledelsen tage udgangspunkt i det omgivende samfunds potentielle livsformer, livsværdier og udfoldelsesmønstre. Forbrugernes muligheder for at få opfyldt sine individuelle behov for kommunikation, livskvalitet, social accept, status, sikkerhed, prestige etc. er værdiskabelsens basale ressourcer. Dertil kommer naturligvis produktets traditionelle funktionelle anvendelsesmæssige og teknologiske kvalitet. Dernæst skal teleselskabet i sine samlede forretningsprocesser kunne sikre, at disse komplekse værdier kan skabes gennem produktets udvikling, design, markedsføring, servicering etc. Dette kræver en både specialiseret og sammenhængende organisation af mangfoldige processer og kompetencer, hvori bl.a. indgår forbrugernes og kundernes egen involvering og engagement i udviklings-, produktions- og leveranceprocesserne. Det kan jo være en værdi i sig selv, at produktet lanceres, illustreres og formidles som et kundeudviklet produkt med de symboler og ikoner, som dette image skaber og kræver. Hertil kræves social intelligens, original fortællekunst, etiske spilleregler og en god portion entusiasme. Organisationens egen kreativitet, engagement og stolthed skal jo smitte af på kundernes egen oplevelse af processen.

Hvad betyder så oplevelsesøkonomien for ledelsesprocessen og økonomistyringsorganisationen? Konsekvenserne er her uendelige. Også her er det kun fantasien, som sætter grænser. Principielt kan man naturligvis fastslå, at de basale spilleregler for god ledelse også gælder i oplevelsesøkonomien. Evnen til at sætte mål, inspirere, motivere, kommunikere, skabe sammenhæng og innovationskraft etc. er naturligvis stadigvæk vigtige kompetencer. Men perspektiverne, dimensionerne og potentialerne i oplevelsesøkonomien vil jo grundlæggende ændre ledelsesfunktionens udfoldelsesrum og dermed øge kravene til kompetencerne. Der er her tre aspekter i oplevelsesøkonomien, som det er værd at tage i betragtning.

For det første hersker der i oplevelsesøkonomien en *markeds­mæssig mangfoldighed og dynamik*, som skyldes det individuelle følelses­mæssige element i kundeoplevelsen og de deraf følgende krav til organisationens kreativitet, fleksibilitet og sensitivitet. Man kan sige, at virksomhedens udvikling og produktion skal hænge sammen og være i balance på en helt anden måde. Kundernes involvering og engagement skal kunne anskues ud fra mange dimensioner og i mange sammenhænge. Markedets struktur vil være præget af omskiftelighed og uforudsigelighed. De traditionelle brancher kendt fra industrisamfundets produktions­mæssige og teknologiske specialisering vil gå i opløsning. Lukrative værdiskabelses­potentialer vil opstå kontinuerligt. Strategiske opportunities vil være grænseløse og præget af stor usikkerhed og uforudsigelighed. I dette åbne grænseløse udfoldelsesrum skal organisationen finde sit eksistensgrundlag, sin strategiske platform, sin organisatoriske identitet, sine innovative kompetencer og sine kreative kerneressourcer.

At finde sit ståsted i dette modsætningsfyldte og uoverskuelige kaos stiller store krav til ledelsens strategiske og politisk intuitive refleksionsevne. Man skal kunne balancere mellem et utal af modstridende hensyn. Man skal på den ene side kunne udnytte sine ydre og indre potentialer ved at skabe vedvarende kreativitet, innovation og opbud. Men på den anden side skal man for at kunne fastholde sine kunderelationer og kompetencer samtidigt kunne sikre forankring, stabilitet og sammenhængskraft i værdinetværket. Ellers kan organisationen ikke leve op til markedets krav om servicekvalitet, kundeetik og regularitet, f.eks. i priser og service. Af andre ledelses­mæssige dilemmaer kan nævnes afvejningen mellem kundernes behov for produktvariation, modeskift og krav om nyhedsværdi op mod hensynet til stabile forretnings­mæssige relationer til medarbejdere, underleverandører etc. Grænserne for netværks­økonomien kommer her på en alvorlig prøve.

For det andet kan nævnes oplevelses­økonomiens øgede vægt på *iscenesættelse af værdifulde oplevelsessituationer* og nye begivenhedsforløb, der kræver intensiv, men kortvarig forberedelse og indstudering i skiftende regier. Oplevelses­økonomiens produktioner kommer på mange måder til at ligne teatrets skiftende opsætninger af nye forestillinger, hvor et »sammenrend af nye solister, gamle støttefunktioner, uprøvede samarbejdsrelationer, vilde ambitioner og gamle traditioner« mødes for i et kortvarigt og improviseret prøveforløb at realisere publikums ukendte, men uomtvisteligt store forventninger. Oplevelses­økonomiens udviklings- og produktionsprocesser er i sig selv præget af stor social mangfoldighed, kreativ intensitet og følelses­mæssig improvisationsevne. Man kan godt kalde denne produktionsform for »projektorienteret« og »teambaseret«. Men de traditionelle egenskaber og spilleregler, som knytter sig til disse begreber, er ikke vidtfavnende og mangfoldige nok til at forklare oplevelses­økonomiens organisationsliv og ledelsesvilkår. De ledelses­mæssige ufordringer ligger således i at få ensemblet af aktører til at levere det unikke og sublime færdige resultat til tiden under åbne og ofte kritiske produktionsvilkår. Tit vil opgaven være kompleks, målene uklare og procesforløbet åbent og

delvist improviserbart. Dertil kommer, at kompetencerne undervejs skal afklares og integreres, de usikre ydre påvirkninger skal identificeres og gøres forudsigelige, de ofte sparsomme ressourcer af tid, faciliteter og penge skal udnyttes optimalt etc. Og sidst men ikke mindst: Kunderne skal engageres og føle, at de er medvirkende i et for dem alle uforglemmeligt begivenhedsforløb. Ledelse af oplevelsesrige produktioner kan i sig selv betegnes som kreativitetens og improvisationens umulige kunst.

For det tredje er der de særlige udfordringer omkring *oplevelsesproduktionens målopfyldelse og værdiskabende performance*. Vi må jo vide, om oplevelsesværdien af processen nu også svarede til værdien af de indsatte ressourcer af tid, energi og penge. Her opstår det tredje alvorlige ledelsesproblem. Det er karakteristisk for oplevelsesproduktion, at det også er svært at identificere entydigt, hvad succes, kvalitet, effektivitet og »value for money« egentlig er. Kvalitetsbegrebet vil ofte være bestemt af flere kriterier: Kundernes individuelle oplevelse af berigelse, fagfolkernes egen vurdering af egen og andres performance, samfundets, offentlighedens og mediernes omtale af begivenheden etc. Hele evalueringen af oplevelsesforløbets succes og »value for money« bliver individualiseret, interessebestemt, tvetydigt, og derfor politisk præget. Sammenhængen mellem værdioplevelsen, processen, kompetencerne og ressourceindsatsen er kompleks og vanskelig at sætte på både tal og ord. Livskvalitet, entusiasme og kreativitet skabes jo ikke ud af ingenting. Det store spørgsmål bliver, om det, vi ofrer tid og penge på, nu også er det, som skaber værdi. Hvem kan f.eks. afgøre, om opsætningen af Wagners »Ringene« på Operaen bliver en succes. Der findes jo ingen objektive kriterier udover det relativt snævre kriterium, om det afsatte forestillingsbudget holder stik. Hvem kan vurdere, om publikum fik deres operapassion opfyldt og styrket? Hvem kan sige, om avisernes operaanmeldere alene kan afgøre den kunstneriske kvalitet? Ofte er de jo vildt uenige. Operachefen, teaterchefen og kulturministeren må leve med, at der er uendelig mange indikatorer, der signalerer, om performance og processen omkring den var god eller dårlig, smuk eller grim, nyskabende eller traditionel, flot eller kedelig etc. etc. Der findes ikke simple, gyldige og relevante mål for succes. Vore måldannelses- og resultatmåleproblemer bliver dermed forværret væsentligt i oplevelsesøkonomien.

Det siger sig selv, at det valgte eksempel er ekstremt, fordi der her er tale om en offentlig produktion af kulturelle og kunstneriske oplevelser. Ikke engang billetindtægterne og salens belægningsprocent er her et gyldigt udtryk for produktets værdi og accept. Det er klart, at vi også i oplevelsesøkonomien vil have produkter, hvor den subjektive oplevelsesværdi i højere grad kan vurderes ud fra kundernes efterspørgsel. Men det individuelle, subjektive og politiske evalueringsspektrum vil altid spille en stor rolle. Hvem kan vurdere, hvorvidt Danske Banks forsøg på at opbygge en oplevelsesværdi i samspillet mellem kunde og rådgiver har været en succes? Det subjektive element i resultatevalueringer bliver dermed større i fremtiden. Dette gør det også sværere ledelsesmæssigt at bruge kundeevalueringer som grundlag for entydige beslutninger. For kundeevalueringer viser jo totaltal og gennemsnit, men afslører ikke det kritiske i den individuelle værdioplevel-

se. Men performance målinger bliver dog ikke mindre vigtige af den grund. Vi vil stadig have brug for viden om virksomhedens performance, og resultatmålinger vil stadig være relevante og nødvendige. Men kravet om italesættelse, dialog og opsøgende tolkninger bliver derimod tilsvarende større, jo tungere det subjektive element indgår. Viden om »sandhedens øjeblik« og »virkelighedens kritiske mangfoldighed« skal opsøges. Afstanden mellem på den ene side data og fakta og på den anden side den oplevede virkelighed og sandheden herom bliver i oplevelsesøkonomien langt større end den, vi kender i dag.

Det kan ikke overraske læseren, at vi set med økonomifunktionens briller må konstatere, at oplevelsesøkonomien er medvirkende til at forandre og udvide økonomistyringens beskrivelses- og styringsfelt ganske betydeligt. Performance Management og styringen af værdiskabelsesprocessen bliver præget af stigende kompleksitet og usikkerhed, ikke kun hvad angår vurderingen af de faktorer, der øver indflydelse på værdiskabelsesprocessens forløb og konsekvenser, men også hvad angår mulighederne for at skabe simple, gyldige og anvendelige værdimål for produktionens oplevelsesværdi og målopfyldelse. Iscenesættelsen af økonomistyringens ledelsesprocesser bliver her den mest krævende og kritiske faktor.

En af konsekvenserne vil være, at vi får sværere ved at opstille effektive gyldige standarder for effektmålinger. Økonomistyringens koncepter og metoder må forventes at blive langt mere varierende og individuelle, tilpasset den enkelte virksomheds kontekst. Økonomistyringens indhold og udformning må forventes at blive drevet mere af markedets og organisationens særlige værdibaserede egenskaber end af teknologiernes og standardernes universelle struktur.

Ét er i hvert fald givet: Oplevelsesøkonomien og drømmesamfundet får markant indflydelse på virksomhedernes ledelses- og styringsforhold.

Preben Melander