

INDHOLD

TEMA: BUSINESS MODELS

NEW BUSINESS MODELS. SYV HEMMELIGHEDER7

SECRET #1: DEN BLØDE REVOLUTION

AF FLEMMING WISLER.....8

Flyt din virksomheds *licence to operate* ud til folket og opnå image-mæssige fordele, dine konkurrenter ikke kan kopiere og goodwill, der kan give tilgivelse i krisesituationer.

SECRET #2: DET NÆSTE PARADIGME

AF GITTE LARSEN10

Vi har endnu kun set begyndelsen på det, der er grobunden for det næste økonomiske paradigme – og dermed også på fremtidens vindende forretningsmodeller, som uundgåeligt vil blive mere og mere immaterielle.

SECRET #3: THE LOST BOYS

AF FLEMMING WISLER.....12

Opsøg den næste generation af indflydelsesrige forbrugere og arbejdstagere i de nye mediekkanaler og få *first-mover* kredit og langsigtede strategiske fordele inden for branding og HR.

SECRET #4: LYT TIL DINE MEDARBEJDERE

AF JESPER KRØGSTRUP OG OLIVER BERNHARD PEDERSEN.14

Flere og flere virksomheder lytter til deres medarbejdere. Det lyder banalt, men med det nye redskab *Prediction Markets* er det blevet både nemmere, billigere, sjovere og langt mere effektivt at skabe en levende idébørs i virksomheder og organisationer.

SECRET #5: DET MENINGSFULDE LIV

AF FLEMMING WISLER.....16

Omstil din virksomhed efter næste forbrugsbølge, der retter sig mod selvrealisering gennem kreativitet, non-profit projekter og frivilligt arbejde.

SECRET #6: WIN WIN REVIVAL

AF GITTE LARSEN18

Flere og flere virksomheder og organisationer står i situationer, hvor de ikke kan bruge tab-vind løsninger, men er nødt til at have vind-vind udfald. Det kan Deal Mediation hjælpe dig og din virksomhed med at få.

SECRET #7: FÅ HALEN TIL AT LOGRE

AF FLEMMING WISLER.....22

Nettets gennembrud som verdens største markedsplads betyder, at der næsten er et marked for alt. Spring de traditionelle salgskanaler over, byg dit eget mikrobrand med personlighed som drivkraft og få dedikerede kunder over hele verden.

PERSONAL STRATEGIC PLANNING

AF VERNE WHEELWRIGHT.....34

Succesfulde virksomheder og organisationer har visioner for fremtiden og strategiske planer, som de ikke bare følger, men også opdaterer regelmæssigt. Personal Strategic Planning er en effektiv model, som du kan bruge til at lave vison, mission og strategi i dit eget liv.

CRAFTER ECONOMY

AF SALLY KHALLASH BENGTSSEN37

En *craft* er et kreativt, skabende menneske – en Creative (Wo)Man – som ikke vil tilpasse sig de eksisterende rammer, men hellere vil skabe verden. I *Crafter Economy* er penge og profit ikke kræfter, der motiverer. Det gør tilfredsstillelsen ved at skabe og udveksle idéer og viden til gengæld. Som Ulla-Maaria Mutanen, en af *craft*-økonomiens pionærer, som FO/fremtidsorientering har interviewet, udtrykker det: "Although money doesn't move crafters, crafters are moving increasing amounts of money".

BÆREDYGTIG BUSINESS

AF TANIA ELLIS41

Fremtidens forretningsmodel hviler på en alliance mellem økonomi og humanisme. Socialkapitalismen er i gang med at gøre sit indtog. Bæredygtig udvikling er det fælles pejlemærke, som sociale entreprenører eller blot forretningsdrevne businessmænd og -kvinder tager udgangspunkt i. På den måde skabes konkurrence- og sammenhængskraft. Til gavn for både bundlinje og menneskehed.

ØKONOMI FOR ØKONOMER

JOHAN PETER PALUDANS KOMMENTAR44

FRA FORANDRINGS- TIL FØLELSESLEDELSE

AF STINE WILLUMSEN45

Den klassiske objektive embedsmand går sin død i møde. Fremtidens offentligt ansatte er drevet af et subjektivt personligt engagement. Det kræver offentlige ledere, der tør tage følelser alvorligt – og bruge dem til organisationens fordel. Få eksempler på gode erfaringer fra en komunal organisation og læs om, hvordan du selv kan lede følelser.

FREMIDENS RELATIONER

AF PATRICK DAMSTED48

Enetalen er afløst af samtalen. Det er nødvendigt at genopfinde relationen mellem medier og mediebrugere, annoncører og andre kommunikatorer. Læs om fire bærende medietrends og om, hvordan de revolutionerer fremtidens relationer.

FARVEL TIL FØLELSESKULTUREN

AF CHRISTINE LIND DITLEVSEN50

Individualisering 2.0: Det individualiserede samfunds børnesygdomme er stress, ligegyldighed, instrumentale forhold og overforbrug. De er konsekvenser af, at vi selv har ansvaret for alt og skal føle os frem til, hvad der er rigtigt for os – hele tiden, hver dag. Den måde, vi tackler individualiseringen på i dag, vil forandre sig, når vi indser, hvad individualisering i virkeligheden er. Individualiseringen er nemlig ikke en legeplads for den enkelte, men en dør til indfyldelse på en fælles fremtid.

FAMILIELIV 2017

AF BIRTHE LINDDAL HANSEN OG JULIE KRONSTRØM.....62

En skinnende ny bil med ergonomiske og trafik sikre børnesæder og sammenklappelig bagageplads til hele idyllen, danner ofte og stadig rammen om iscenesættelsen af det lykkelige familieliv. Hverdagslivet, familien og parforholdet er et emne, der kan skrives, tales og reflekteres over. Læs om seks fremtidsbilleder for familie- og hverdagslivet mod 2017.

New Business Models

Syv hemmeligheder

Business Model #1: Social Branding
Business model #2: Den immaterielle model
Business model #3: New Media Branding
Business model #4: Prediction Market
Business model #5: Re-renæssance
Business model #6: Deal Mediation
Business model #7: Mikrobranding

Secret #1:

Den bløde revolution

Flyt din virksomheds *licence to operate* ud til folket og opnå imagemæssige fordele, dine konkurrenter ikke kan kopiere og goodwill, der kan give tilgivelse i krisesituationer.

De sidste tyve år er arbejdet med image og branding blevet mere og mere vigtigt og mere og mere svært. Vi har i takt med Internettets eksplosive udvikling fået noget nær absolut viden om virksomhederne bag de brands, vi dyrker. Vi taler sammen på nettet som aldrig før, og dommen er hård, når vi føler os snydt eller misbrugt af virksomheder og institutioner. Oprøret trives, og branding får i øjeblikket en ny betydning og bevæger sig væk fra styring og iscenesættelse mod samarbejde og involvering. Den bløde revolution er i gang.

Da Naomi Klein i begyndelsen af år 2000 udgav sin bog No Logo, var det få måneder efter, The Battle in Seattle praktisk talt havde lukket WTO-topmødet og indvarslet anti-globaliseringsbølgen. No Logo blev det manifest, der var med til at forklare oprøret mod "the corporate world," og det blev samtidig et "wake up call" for virksomhedernes selvopfattelse og brandingstrategier.

Begivenhederne den 11. september og krigen mod terror kom til at overskygge oprøret, men den kritiske interesse for de store virksomheder og brands er fortsat med at vokse. På World Economic Forums årsmøde i januar i år viste en undersøgelse, at tilliden til medier, regeringer og store virksomheder er den laveste siden 2001, hvor målingerne blev foretaget første gang.

Arbejdet med at dyrke virksomhedens omdømme og image har derfor fået større og større betydning, men i takt med Internettets udvikling er mediernes monopol på at nå masserne blevet undermineret. Branding er ikke længere først og fremmest et spørgsmål om at købe sig til positiv opmærksomhed.

Web 2.0

I øjeblikket gennemløber Internettet sin næste store revolution, der ofte omtales som Web 2.0.

En række nye applikationer kombineret med stadig større båndbredde og en ny generation af brugere med hang til videndeling har de sidste par år gjort nettet mere og mere brugervenligt og ikke mindst mere og mere socialt.

The World Wide Web har fået en ny tværgående dimension, der gør det muligt på få timer at opbygge lokale og internationale netværksgrupper med fælles interesser og mål, der fungerer helt uden om autoriserede aktører og officielle instanser. Værktøjerne er mobiltelefoner, wikies, blogs,

instant messaging, gratis nettelefoni og podcasting, og effektiviteten sætter helt nye standarder.

Web 2.0 har fået en epidemisk vækst. Der er i skrivende stund mere end 55 millioner blogs, og der kommer en ny hver syvende sekund. Hovedparten af net-dagbøgerne er private betragtninger om livet og dets op- og nedture, men en lille procentdel er publiceret af dedikerede fans inden for alle mulige produkter og ydelser. Selv en lille procentdel af 55 millioner er jo som bekendt en hel del og udgør en uhyggelig stærk gruppe af meningsdannere og NGO'ere. Det er personer og grupper, der ofte dyrker brands som en del af deres daglige liv på godt og ondt, og med de ofte store læserskarer, de har i ryggen, har de også klare forventninger om at blive hørt og respekteret.

Fordi du fortjener det

Den tid er for alvor ved at være forbi, hvor branding og image kun er et spørgsmål om at købe eller skaffe sig taletid og så i øvrigt gå i flyverskjul med spin og taktik, når man bliver taget med bukskerne nede.

Perspektivet er, at enhver virksomhed eller organisation af en vis størrelse de kommende år må forvente at have sit eget panel af velorganiserede brugere siddende på side-linien. De vil lidenskabeligt følge med i og diskutere dine produkter, udtalelser, kampagner, investeringer, resultater, service og ikke mindst innovation. Innovation vil man i

øvrigt meget gerne som brandentusiast blande sig i, hvilket fx Microsoft har vist med sit pionerarbejde på Chanel Nine udviklingsforum.

Som brand får man derfor i stigende grad det image, brugerne mener, man fortjener, og ikke det man skaffer sig gennem kampagner og PR.

Business model #1: Social Branding

Social Branding opbygges gennem brug af Web 2.0-værktøjer forbundet med kampagner i klassiske mediekkanaler, så de to verdener får en reel samhörighed med hinanden:

- Mød kunder og brugere der, hvor de er på nettet: i blog-sfæren! Lyt til og deltag i samtalen gennem corporate blogging.
- Inviter til videndeling og feedback mellem communities på nettet og dine egne medarbejdere og udviklingsafdelinger.
- Luk op for tilpasning og individualisering gennem adgang til produkterne, før de er færdige.
- Indse, at dit brand ikke er ejet af dig, men af dem der bruger det, og inviter til deltagelse i branding, markedsføring og lanceringer.

FLEMMING WISLER er direktør i nxt, som har specialiseret sig i kreativ eksekvering, strategi og mediernes nye sociale muligheder i lyset af fremtidsforskning, kunst og globalisering. Læs hans blog på www.nxtbrand.dk

Secret #2:

Det næste paradigme

Nogle tror, at den Nye Økonomi var et forbigående fænomen, der døde med dotcom-crashet. Andre mener, at det svarer til at sige, at fordi en enkelt tøjfabrikant i 1897 gik konkurs, så ville industrisamfundet ikke blive til noget. Vi har endnu kun set begyndelsen på det, der er grobunden for den næste samfundstype og det næste økonomiske paradigme – og dermed også på fremtidens vindende forretningsmodeller, som uundgåeligt vil blive mere og mere immaterielle. Spørgsmålet er, om din virksomhed også er en del af denne fremtid?

Alle taler om det. Det nye paradigme. Den kreative økonomi. Vidensøkonomien. Innovationsøkonomien. De taler om social vækst, social innovation, social kapital og sociale interesser. Om den sociale økonomi. Om socialkapitalisme. Jeg hører det samme næsten alle steder fra, selvom alle selvfølgelig har hver deres vinkel på vores fælles fremtid. På den fremtid, der netop bliver skabt i disse år. Vi taler om intet mindre end den næste samfundstype. Den næste økonomi. Om en fremtid, hvor profit langt fra er det eneste saliggørende. Hvor relationer betyder mere end nogensinde. Hvor immaterialiseringen når nye højder. Hvor vi lægger mere vægt på bæredygtig business, menneskers lykke og det at gøre en forskel både lokalt og globalt.

De spørgsmål, der kommer til at præge de kommende år, vil fx være: Vil kapitalismen overleve, og i givet fald i hvilken form? Hvad er ejendom, kapital, markeder og penge? Hvad er vækst, og hvordan måler vi det?

Nogle steder i verden er man allerede begyndt at svare. I Bhutan, som er et af verdens mindst udviklede lande, har kongen, Jigme Singye Wangchuk, besluttet at indføre et nyt nationalt regnskab – et nyt BNP, som er en vision for fred, velfærd og lykke. Økonomisk og materiel velstand er ikke længere de eneste relevante parametre for Bhutans udvikling og BNP, som i øvrigt er voksende. Emotionel og spirituel sikkerhed er lige så vigtige parametre, og derfor findes der ud over det traditionelle BNP også et mål for "BNL": Brutto National Lykke.

Prøv også selv tænke over det med denne lille historie, som Rohit Talwar fortalte ved Instituttet og kjaer globals seneste Time to Think-konference i oktober i år. Han spurgte den næsten 300 mand store forsamling: "Hvor mange af jeres virksomheder har ikke et mål om at øge indtjeningen til næste år?" Jeg tror, der var to eller tre, der rakte fingeren op. Derefter sagde han: "Hvis jeg nu gav dig og din virksomhed de penge i hånden, som indtjeningen skal øges med næste år, lige nu, hvad ville du så gøre?" Ja, hvad ville du egentlig gøre? Det sandsynlige er, at du fortsat ville have det samme mål for indtjeningen næste år, og måske ville du investere i noget, der kunne øge omsætningen yderligere. Det er da værd at tænke over, om det egentlig giver mening i længden?

Lyt og du vil høre

En masse fragmenter af det næste samfund og den næste økonomi pibler i dag frem i form af forskellige menneskers personlige og faglige viden, interesser og missioner. Også nogle virksomheders, men desværre færre politikeres. Hvis du læser videre, vil du få serveret et bud på en business model, der peger ind i den mere og mere immaterielle fremtid.

Først skal du kort møde et par af de personer, som har inspireret mig – og fortsat gør – til at tænke over, hvor vildt det faktisk er at opleve en tid, hvor vores samfund og økonomiske system skifter og bliver til noget andet. Og hvor vigtigt det er, at vi prøver at forholde os til et mere samlet billede af fremtiden, end det, vi hver især ser for os i vores mere eller mindre specialiserede virke og ikke mindst end det, de fleste daglige medier kan præstere at formidle til os.

To af mine personlige favoritter er fremtidsforskerne Arie de Geus, tidligere leder i 38 år af Shell's scenarieenhed, og Alvin Toffler, verdens måske mest kendte fremtidsforsker og forfatter til bl.a. bøgerne Future Shock, Magtskifte, Den tredje bølge og senest En verden i vækst. Arie de Geus mener, tiden er inde til at sige farvel til den gamle kapitalisme som det bærende økonomiske system. Han begrundet det med, at den vigtigste produktionsfaktor er gået fra at være jord/ejendom over at være kapital til i dag at være mennesker/menneskeligt talent. For Arie de Geus er penge blevet en vare og har dermed mistet status som den traditionelle form for profit.

Alvin Toffler er enig. Han tror heller ikke på, at kapitalismen er kommet for at blive: "Ingen andre menneskeskabte ting vil eksistere til evig tid. Så hvorfor skulle man gå ud fra, at kapitalismen vil vare evigt?" Toffler begrundet det med, at alle kapitalismens hovedelementer – fx ejendom, kapital, markeder, selve pengebegrebet og loven om udbud og efterspørgsel – allerede i dag er næsten uigenkendelige. Han beskriver i sin seneste bog, hvordan alle fysiske og materielle produkter også altid har indeholdt elementer af noget immaterielt, og hvordan de immaterielle aspekter af materiel ejendom mangedobles dagligt. Årsagerne er, at ethvert produkt er mere og mere afhængigt af forsknings- og udviklingsresultater (fx teknologi og markedsundersøgelser), ledelsesformer, menneskelige færdigheder og kreativitet etc. Konkrete eksempler på virksomheder, der udelukkende er immaterielle er eBay, Google etc.

Hvis man er interesseret i at købe aktier i fx software, forretningsmodeller eller anden viden, er det fysiske eller materielle i investeringen ret ligegyldigt, og det betyder, at ejendom – og dermed det traditionelle kapitalistiske system – bliver mere og mere u håndgribeligt og langt sværere at beskytte. Toffler beskriver også konsekvenserne af, at videnproduktion er "ikke-rivaliserende," dvs. at masser af mennesker kan bruge og udnytte den samme viden samtidig i modsætning til fx en rismark eller et samleband. Konsekvensen er, at "hele industrier kæmper mod døden, der stirrer dem i øjnene, efterhånden som nye teknologier gør det muligt at snigløbe den traditionelle beskyttelse af immaterielle rettigheder – copyrights, patenter og varemærker – som de har baseret hele deres eksistens på."

Forstå og du vil handle

Vi lever i en verden og en økonomi, hvor ejendomsretten til varemærker udfordres, og hvor ingen national økonomi længere kan skabe standarder. Hvis et nyt produkt virker på markedet, er der hurtigt andre, der vil kopiere det og sælge det.

Jeg ved ikke, hvad du tænker, når du læser disse tanker og eksempler, men for mig peger de alle sammen i samme retning. Det, de har til fælles, er en ny tankegang, som er grobunden for den næste samfundstype og det næste økonomiske paradigme – og dermed også for fremtidens vindende forretningsmodeller.

På kort sigt virker det hele måske både uforståeligt, forvirrende og uoverkommeligt for mange af den gamle økonomis traditionelle aktører, men på længere sigt vil Internettet

og den globale markedsplads sørge for nye muligheder og potentialer, vi slet ikke har fantasi til at forestille os i dag. Men jeg tror ikke, det varer længe, før vi ser flere og flere forretningsmodeller, som udelukkende er baseret på det nye økonomiske paradigme. Fx C4, der vil satse på investeringer fra både private og virksomheder i bæredygtig business i Afrika. C4 er en danskejet global virksomhed, der netop i disse måneder inviterer dig inden for i deres weblog, fordi de gerne vil høre din mening om deres forretningsmodel.

Business model #2: Den immaterielle model

Det var eksempler på, hvad nogle tænker om det, de observerer, der sker lige nu med vores samfundsmode og i vores økonomi. Hvor peger det hen, og hvad betyder det for fremtidens forretningsmodeller? Det betyder i hvert fald fem ting:

1. Den immaterielle del af en virksomheds markedsværdi er for flere og flere virksomheder 100 procent og for andre, selv traditionelle produktionsvirksomheder, går det i samme retning. I 1982 udgjorde de immaterielle aktiver 38 procent af en virksomheds samlede markedsværdi, og det tal var 10 år senere steget til 62 procent. Som Toffler skriver i sin nyeste bog er dette kun toppen af isbjergtet, og det vil blive sværere og sværere for investorer at sikre sig gennem noget materielt.
2. Mennesker/medarbejdere er det vigtigste asset for virksomheder og organisationer. Det er mennesker, der skaber værdi, vækst og velstand. Kreativitet og innovation er altafgørende i et højhastighedssamfund, hvor markeder, produkter og virksomheders levetid falder. Konsekvensen er endnu mere vækst i de immaterielle værdier og aktiver.
3. Du har hele tiden brug for nye informationer og viden. Som leder og virksomhed skal du ikke bare forholde dig til virksomhedens økonomi, men også til bl.a. sociale, miljømæssige, politiske, kulturelle, følelsesmæssige og teknologiske udviklinger og problemstillinger.
4. Penge er blevet en vare, og fordi kapital findes i overflod, har penge mistet sin status som formål med enhver forretning. Økonomisk profit er et biprodukt i en immateriel økonomi og forretningsmodel. Måske er det på tide at revurdere formålet med din virksomhed eller organisation?
5. Vi går mod en fremtid, hvor sociale innovationer er lige så vigtige – måske endda meget vigtigere – end teknologiske og økonomiske innovationer. Til forskel fra traditionelle sponsorpenge, velgørenhed og social ansvarlighed (CSR), så er Corporate Social Innovation (CSI) en forretningsmodel, som du også kan tjene penge på. Læs mere om det i temaartiklen Bæredygtig Business.

Kilder: Alvin Toffler, En verden i vækst, 2006. Arie de Geus, *Farvel til kapitalismen*, interview i FO/fremtidsorientering #1/2005.

GITTE LARSEN er cand.scient.pol. og redaktør af FO/fremtidsorientering. gil@cifs.dk

Secret #3:

The Lost Boys

Opsøg den næste generation af indflydelsesrige forbrugere og arbejdstagere i de nye mediekkanaler og få *first-mover* kredit og langsigtede strategiske fordele inden for branding og HR.

Hvis du er over 35 år og har børn i teenagealderen, står du med stor sandsynlighed over for en dobbelt udfordring. Ikke alene skal du opleve den klassiske generationsforskel på godt og ondt. Du møder også et lukket kommunikationsunivers, hvor du ikke er ønsket, og hvor du næppe ville kunne navigere rundt, selv om du blev inviteret indenfor. Velkommen til den første generation af ægte digitale medieborgere, der er vokset op efter mobiltelefonen, Internettet, reklame-tv og parallelle liv i cyberspace.

Nogle gange kan det være svært at fatte, hvor meget mediesiden har forandret sig de sidste 10-20 år i den vestlige verden. I Danmark har vi ganske enkelt været igennem en mediemæssig revolution, der har omstillet vores hverdag fra en analog til en digital virkelighed. En telefon med drejeskive vil være et totalt ukendt redskab for din teenager, selv om netop dette apparat ofte var centrum for forrige generationer af teenageres krig mod sparsommelige forældre. Der var endda

opfindsomme fædre, som monterede lås på drejeskiven, så man kun kunne tage imod opringninger, men ikke selv ringe.

Et fjernsyn med tre kanaler - måske ikke engang i farver - og med sendetid begrænset til klokken 23.00 og i hvert fald kemisk rensset for reklamer, vil virke som et kuriosum fra en tankstations interne videoovervågning. Et hjem uden PC - for slet ikke at nævne Internet - vil være rent Matador. Der mangler bare hestrukne kareter i gaden.

Det hele forekommer utænkeligt, men var formentlig din virkelighed, hvis du ligesom denne artikels forfatter var ung i 1970'erne og fascineret over kassettebåndoptagerens mange muligheder som tidens hotte medie.

Nu står vi over for et punkt, hvor den digitale revolution har elimineret de fleste analoge apparater og medier, og hvor forandringerne ikke mere er interessante, men hvor det eneste interessante er, hvad vi vil bruge mulighederne til.

Fang mig hvis du kan

Der bliver tale om et mediemæssigt "clash of generations" i de kommende år, fordi beslutningstagere og ledere tror, de har magten, eftersom de formelt set sidder på den. Men når de unge stort set ikke bevæger sig i de samme cirkler som virksomhederne rent mediemæssigt, hjælper det ikke meget at forsøge at sætte dagsordenen.

Der er både tale om divergens i medievænerne, men også i motivationsfaktorerne mellem virksomheders produkter,

værdinormer og branding, og den næste generations ønsker og behov. Grundlæggende vil produkter, ydelser og arbejdspladser blive efterspurgt på grund af overskud, selvrealisering og forandring, hvilket udfordrer virksomhederne på et højt niveau med hensyn til innovation, design og iscenesættelse.

Mediemæssigt er udfordringen overhovedet at ramme og ikke mindst at påvirke de unge globale mediesurfere.

Drengene der sagde farvel til tv

Den første alvorlige reminder om, at noget nyt var ved at ske, blev opfanget i USA i begyndelsen af 2005, hvor det kunne konstateres, at tv for første gang begyndte at tabe terræn, og at det var drengene, der meldte fra. Tiden blev simpelthen fordelt over flere medier og særligt spilleuniverset stjal tid fra tv.

På Madison Avenue i New York - den amerikanske reklameindustri højborg - døbte man de frafaldne drenge "The Lost Boys", og man skrev gravskriften over den nærmest uovervindelige reklameformel: 30 sekunders tv-spottet.

I Danmark måles og diskuteres der også frem og tilbage om, hvad der er ved at ske. Faktum er, at udviklingen går i retningen fra få til mange mediekkanaler og fra predefinerede reklamebudskaber til sofistikerede og ikke mindst involverende temaer, hvor brugeren inviteres med i kampagnerne. For den virksomhed, der først indser, at kampen om forbrugere og arbejdstagere kræver innovative mediestrategier og

intelligente budskaber, kan der derfor i øjeblikket skabes afgørende forspring i kapløbet om de knappe ungdomsressourcers opmærksomhed.

Business model #3: New Media Branding

New Media Branding handler om at søge ind i underskoven af medielandskabet, hvor Web 2.0-værktøjer er dominerende, og hvor spil, street art, musik, events, sportsbegivenheder og kultur sammen med gruppenetværk og communities kan være nye platforme for branding.

- Suppler traditionel medieplanlægning med kreativ nytænkning, der ikke nødvendigvis kan måles endnu.
- Vær på forkant med internationale medietrends. Det er dine teenagere nemlig.
- Kom først. Der er stor respekt knyttet til innovativt mediarbejde, når det gøres i den rette ånd. Hvem var første danske virksomhed i Second Life?
- Vær cool frem for anmassende. Du kan ikke mere blokere for udsynet med dine reklamebudskaber uden at tabe respekt. Kom ikke til fest, hvis ikke du er inviteret!

FLEMMING WISLER er direktør i nxt, som har specialiseret sig i kreativ eksekvering, strategi og mediernes nye sociale muligheder i lyset af fremtidsforskning, kunst og globalisering. Læs hans blog på www.nxtbrand.dk

Secret #4:

Lyt til dine medarbejdere

Flere og flere virksomheder lytter til deres medarbejdere. Det lyder banalt, men med det nye redskab ”Prediction Markets” er det blevet både nemmere, billigere, sjovere og langt mere effektivt at skabe en levende idébørs i virksomheder og organisationer.

Fra bureaukrati til vækst. Det er opskriften på en ny måde at drive virksomhed på - offentlig og privat. En stor del af budskabet er, at effektivitet stadig er vigtig, men at innovation efterhånden er vigtigere. Det ved virksomheder som General Electric, Google, Microsoft og andre. De er begyndt at bruge redskabet Prediction Markets - en metode, der skaber et unikt grundlag for at frembringe og vurdere nye idéer til virksomhedens næste lukrative produkt.

Prediction Markets ligger i skrivende stund på CNN’s liste over ”the best kept secrets in the world’s best companies”. Prediction Markets hjælper virksomheden med selv at blive mere innovativ. Udgangspunktet er, at den rette viden og information findes i virksomheden, for hvem kender virksomheden og dens problemstillinger bedre end medarbejderne?

Ledelsen opnår en simpel og anvendelig måleenhed

Kort fortalt er et Prediction Market et virtuelt aktiemarked, der designes til at indsamle information fra et vilkårligt antal personer. Et Prediction Market formår at samle og bruge den decentrale viden, der findes i virksomheden, og det sker både

hurtigt og præcist. Via et Prediction Market kan hundrede eller tusinde menneskers vurdering af en idé let afkodes i form af kursen på en virtuel aktie. Medarbejderne kan helt konkret købe og sælge aktier i de idéer, som de tillægger størst potentiale, og det kommer der særdeles realistiske resultater ud af. Medarbejderne kender nemlig virksomheden inde fra og er oftest i besiddelse af relevant information eller viden i forhold til, om en idé har potentiale eller ej.

Derved bliver kursen på aktien et mål for en konsensusvurdering af potentialet i alle fremlagte idéer. Det vil sige, at der frembringes en simpel, men yderst meningsfuld måleenhed, hvor alle medarbejdernes information og risikovurdering er med. Vigtigt er det også, at målet er dynamisk i kraft af, at medarbejdere hele tiden kan se den samlede vurdering, som jo afspejles i kursen på aktierne. Den enkelte medarbejder kan når som helst revurdere sin mening på baggrund af denne information. Medarbejderne henter altså information fra markedet - fuldstændigt som på det rigtige aktiemarked. Hvorfor Prediction Markets?

Ifølge konsulentvirksomheden Nosco, der har specialiseret sig i Prediction Market løsninger, er ideologien bag metoden, at mennesker forsøger at opføre sig nøjeregnende og rationelt på aktiemarkedet. Skal man finde ud af, hvad mennesker i virkeligheden mener og tror på, så går det ikke at spørge dem direkte om deres mening eller præferencer. Specielt ikke, hvis det kræves, at mennesker skal svare i en forsamling. Derimod skal mennesker udstyres med muligheden for profit og tab, og deres valg skal kunne foretages anonymt, så frygten for at sige noget til sin overordnede eller sine kolleger ikke bremser informationsstrømmen i virksomheden.

Hvis man skal forstå, hvorfor Prediction Markets fungerer så godt, er det nødvendigt at tænke på de alternative metoder, som virksomheden har til at fremme innovation

og idéudvikling: Møder, komiteer, workshops, eksterne konsulenter og andet software. Møder, komiteer og workshops domineres ofte af personer med de bedste argumenter eller den stærkeste personlighed, og det er ikke nødvendigvis de personer, som har den rigtige information. Eksterne konsulenter kan bidrage til innovation her og nu, men hjælper ikke virksomheden med selv at blive innovativ. Softwareløsninger som fx Microsofts Share Point Service bærer alt for ofte præg af at være fildelingsystemer, der på ingen måde fremmer en demokratisk og innovativ idé- og produktudvikling.

Prediction Markets giver virksomheden muligheden for at fremme organisk og vedvarende innovation. Anvendes Prediction Markets korrekt, bliver resultatet, at informationen flyder frit i virksomheden, og at idébørsen viser ledelsen, hvilke idéer, nye produkter eller lign. virksomhedens egne medarbejdere tror på - og lige så vigtigt: Hvilke idéer virksomhedens medarbejdere ikke tror på.

Business model #4: Virksomhedens idébørs /Prediction Market

Når medarbejderne er fremkommet med nye idéer, så er det interessante spørgsmål: Har lige netop denne idé potentiale for virksomheden? Dette spørgsmål løser et Prediction Market på følgende måde:

1. Begrebet ”potentiale” defineres af virksomheden. Denne definition varierer selvfølgelig fra virksomhed til virksomhed, og potentiale kan fx defineres som:
 - a. Idéen skaber indtjening under et eller flere af virksomhedens forretningsområder.
 - b. Idéen udnytter en teknologi, som er i overensstemmelse med virksomhedens fokusområder.

- c. Idéen er i tråd med virksomhedens erklærede mål og strategier.
- d. Idéen skaber indtjening inden for tre år.

2. Der oprettes aktier i idéerne.

Når idéerne er formuleret, kan aktierne med de to relevante svar oprettes på virksomhedens idébørs. Aktierne til idé X kan fx være:

Aktie 1 - Ja, idé X har potentiale.

Aktie 2 - Nej, idé X har ikke potentiale.

3. Vurdering af idéer sker via handel.

Aktierne udgør nu idébørsen, hvor hundrede eller tusinde medarbejdere kan købe og sælge aktier i den idé, de tror mest på. Fordi medarbejderne er anonyme, og fordi de kan tjene penge eller vinde præmier, hvis de køber de rigtige aktier, så vil de give deres sande mening tilkende. I sidste ende afgør virksomheden, om idéen har potentiale.

JESPER KROGSTROP og OLIVER BERNHARD PEDERSEN startede i år virksomheden Nosco, der er en konsulentvirksomhed med speciale i fleksible og brugervenlige Prediction Market løsninger. www.nosco.dk

LÆS MERE OM PREDICTION MARKETS: Virksomheder der tilbyder Prediction Market løsninger (software og konsulentbistand): www.nosco.dk (Danmark), [Predicorp www.predicorp.com](http://www.predicorp.com) (Sverige), [NewsFutures www.newsfutures.com](http://www.newsfutures.com) (U.S.A.), [Consensus Point www.consensuspoint.com](http://www.consensuspoint.com) (U.S.A.), [HSX www.hsx.com/virtualspec](http://www.hsx.com/virtualspec) (U.S.A.), [Predicom www.predicom.com/33405](http://www.predicom.com/33405) (U.S.A.), [Inkling www.inkling.com](http://www.inkling.com) (U.S.A.), [Cenimar www.cenimar.com](http://www.cenimar.com) (U.S.A.)

EKSEMPLER PÅ PREDICTION MARKETS I NYHEDERNE: Why Gambling at the Office Pays www.money.cnn.com/magazines/business2/business2_archive/2006/09/01/8384339/index.htm (CNNMoney.com), The End Of Management? www.time.com/time/insidebiz/printout/0,8816,1101040712-660965,00.html (TIME), "A New Wind Tunnel for Companies www.msnbc.msn.com/id/3087117/ (Newsweek Business)

Secret #5:

Det meningsfulde liv

Omstil din virksomhed efter næste forbrugsbølge, der retter sig mod selvrealisering gennem kreativitet, non-profit projekter og frivilligt arbejde.

I den vestlige verden og særligt i Skandinavien oplever vi i disse år en velstandsfremgang, der overgår alle forventninger. Beskæftigelsen er i top. Almindelige mennesker bliver pludseligt stillet over for det positive problem, at penge er vokset frem ganske af sig selv som stigende ejendomsværdier og nu kan omsættes i realisering af ellers uopnåelige drømme. En hel generation af unge har aldrig oplevet andet end nærmest ubegrænsede muligheder, hvad forbrug angår. Danmark er i store træk som samfund nået til toppen af behovspyramiden. Hvad så?

Hvad gør stor velstand ved en befolkning, når den kommer relativt hurtigt og rammer bredt? Vil den omsætte sig i et stigende forbrug, der åbner for salg af stadig flere varer? Vil vi kaste vores penge efter stadig mere luksuriøse produkter i en konstant opadstigende kurve? Kan vi bare blive ved med at fodre forbrugsbæstet, eller skal vi regne med andre reaktioner?

Danmark er midt i en velstandsrus, og antallet af samtalekøkkener, fladskærme og biler slår alle rekorder. Vi rejser som aldrig før og en hel generation af sparsommelige efterlønsmodtagere kaster forsigtigheden overbords i realise-

ringen af udskudte drømme om at flytte, tage på opdagelse og spille golf. Men der er stor sandsynlighed for, at rusen lægger sig, og selvrealiseringen fortsætter ud ad andre spor end kun det materielle.

Jagten på ny prestige

Hvad vil danskerne bruge deres nyvundne økonomiske frihed til på lidt længere sigt? Selv om vi i de seneste år har omsat mange penge i forbrug, er det næppe her, at den fortsatte vækst samler sig alene.

Det er en gammel sandhed, at forbrug har en tendens til at udløse mere forbrug, fordi materielle ting kun giver en kortvarig glæde. Syddansk Universitet offentliggjorde i sommers et stort forskningsprojekt, hvor 400 mennesker fra forskellige dele af verden deltog. Det viste sig (måske ikke overraskende), at selve drivkraften bag vores adfærd ikke er tingene i sig selv, men de drømme og forventninger, der knytter sig til tingene. Undersøgelsen pegede på, at en afgørende faktor i denne drivkraft er de sociale relationer, forbruget medfører, og afspejlingen af sig selv i andres reaktioner.

Vi jager altså i virkeligheden sociale dopamin-kicks, og dem får vi i første omgang fra købet af køkkener og fladskærme. Men hvad bliver næste bølge, efterhånden som det bliver svært at fylde flere ting ind i stuerne og gaderoberne, og når man er på fornavn med sikkerhedskontrollen i lufthavnen?

Giv og du skal få

Der skete noget interessant og symbolmættet denne sommer, da de to økonomiske superrockstjerner på den internationale him-

mel, Warren Buffett og Bill Gates, sammen foran en måbende presse med synligt velbehag og et lunt glimt i øjet bekendtgjorde, at de havde fundet måden at komme i himlen på.

Det handler om at give væk. At betale tilbage så at sige. Warren Buffett giver sin opsparede formue i Berkshire Hathaway til Gates velorganiserede fond for humanitært forsknings- og udviklingsarbejde, som Gates i øvrigt også selv donerer hovedparten af sin formue til.

Dette er blevet startskuddet til en ny bølge af uselvsk selvrealisering, der får effekt også i vores del af verden. På Esplanaden er den gamle skibsredder, Maersk Mckinney Møller, i gang med at åbne for sluserne for sin familiefond, og trenden vil ikke kun handle om milliardærer på aflad. Danskerne er begyndt at finde nye veje til det meningsfulde liv.

Frivilligt socialt arbejde og skønvirke

Velfærdsmodellen i Skandinavien har fjernet traditionen for at være involveret i den form for charity-arbejde, der er almindeligt i angelsaksiske lande. Det frivillige arbejde har dog altid været udbredt, og Danmarks foreningskultur er nærmest verdensberømt, men har meget rettet sig mod uddannelse og fritid. Dette er ved at ændre sig.

De kommende år vil interessen for frivilligt socialt og humanitært arbejde være stigende, og det vil være forbundet med prestige og udvisning af overskud at bruge tid og penge på at være noget for andre.

Samtidig tyder meget på, at vi vil se en stadig større interesse for kreative og åndelige projekter, der ikke nødvendigvis kan gøres op i penge, men som kræver investering af tid.

Interessen for kunst, kultur og opdagelsesrejser er i øjeblikket så stor, at man nærmest kan tale om en ny renaissance. The beautiful losers er blevet superhotte!

Business model #5: Re-renæssance

Re-renæssance dækker over det sammenfald af velstand og globale fællesskaber og indsigter, som Internet, båndbredde og teknologi åbner for i øjeblikket i vores del af verden. Der er tegn på, at vi i stigende omfang vælger selvrealisering gennem non-profit projekter og kreativt arbejde på toppen af et materielt forbrugsboom.

- Som virksomhed bliver den sociale dimension en afgørende profileringsparameter både i relation til intern kultur og eksterne initiativer.
- Interessen for deltagelse i frivilligt socialt arbejde og kulturprojekter vil vokse og åbne for arbejdskraft, der ellers er en mangelvare. Dette rummer rekrutterings- og HR-perspektiver for traditionelle virksomheder, som kan tilpasse og omstille sig.
- Nye forretningsområder vil opstå, som faciliterer hjælpearbejde, ofte ved at omdefinere eksisterende produkter fx inden for rejser, transport, web og service.
- Det bliver et personligt karriereanliggende at have frivilligt arbejde på sit CV, og kravene til tid og fleksibilitet vil være afgørende i jobsammenhænge.

FLEMMING WISLER er direktør i nxt, som har specialiseret sig i kreativ eksekvering, strategi og mediernes nye sociale muligheder i lyset af fremtidsforskning, kunst og globalisering. Læs hans blog på www.nxtbrand.dk

Secret #6:

Win Win Revival

Flere og flere virksomheder og organisationer står i situationer, hvor de ikke kan bruge tab-vind løsninger, men er nødt til at have vind-vind udfald. Relationer og interaktion bliver vigtigere og vigtigere i det næste samfundsparadigme, og fællesskab, åbent samarbejde og forhandling bliver afgørende for at skabe vedvarende relationer. Når vi erkender, at vores relationer ikke ophører, fordi ansættelseskontrakten udløber, vores businesspartner går, eller vi taber til en konkurrent, ved vi, at vi har brug for en måde at skabe ægte vind-vind situationer på.

Mange af os kender og bruger begrebet 'win-win', men de fleste lægger noget andet i det, end advokat og mediator Tina Monberg. Hun har gennem seks år arbejdet med interesseparadigmet som konfliktløsningsform, fordi det er den eneste måde at skabe ægte vind-vind situationer på.

"Når jeg spørger folk om, hvad vind-vind er, så ved de det ikke. De ved, at det er noget, der er godt for begge parter, men de ved ikke, hvad det er, der er godt. Mange siger, at det er målet, der er godt; at vind-vind er, når resultatet er godt", fortæller Tina Monberg. Men sådan er det ikke i fremtiden. I ægte vind-vind situationer får begge parter opfyldt deres behov, og sammen gør man kagen større. Traditionelt har den ene part kæmpet for at få opfyldt sine behov og den anden part for sine, men i fremtidens vind-vind situationer handler det ikke om resultatet, men om processen.

Lykke som konkurrencefordel

Alle ved, at det bliver sværere og sværere at tiltrække medarbejdere og især talenter på fremtidens arbejdsmarked. I Danmark kommer vi til at mangle cirka 40.000 mennesker om mindre end fire år. Tina Monberg tror ikke på, at en god økonomisk bundlinje er det, der vil tiltrække medarbejdere.

Hvis du er med på idéen om, at vedvarende relationer og ægte vind-vind situationer er vejen frem, så forestil dig også, at din konkurrencefordel nummer et er, at din virksomhed eller organisation er i stand til at gøre sine medarbejdere glade og lykkelige. At du kan tiltrække de bedste hoveder, fordi du kan tilbyde, at de hver dag vil opleve at få et skud glædeshormon, når de arbejder for dig. Undersøgelser har nemlig vist, at vi producerer et belønnings- eller glædeshormon, når vi har et godt samarbejde. Det er et hormon, kvinder får, når de føder og ammer, men alle kan danne det, og det sker, når mennesker samarbejder.

"For mig er der kun frygt og kærlighed. Det første lever sådan nogen som Pia Kjærsgaard fra Dansk Folkeparti af. Kærlighed er det, folk gerne vil gå på arbejde for at få," siger Tina Monberg. Hun spørger tit foredragsforsamlinger, hvad det vigtigste er, når man går på arbejde. De fleste svarer, at der skal være rart at være. Hun spørger også folk, hvordan man skaber den bedste bundlinje: ved samarbejde eller ved konkurrence? Alle svarer samarbejde, men når hun spørger dem, hvordan de samarbejder, svarer de: Ved at konkurrere.

De fleste virksomheder og organisationer lever stadig i det gamle paradigme, hvor konkurrence er normen, men hvorfor ikke samarbejde eksternt? I følge Shell vil virksomheder beholde deres kernekompetencer og outsource alt andet. Men hvem skal virksomhederne samarbejde med: Nogle, som man risikerer at komme i magtkamp med, nogle man kan køre retssager med eller dem, der evner at samarbejde?

Tina Monberg tror på det interessebaserede paradigme og har viet sit arbejdsliv til at arbejde for, at det bliver normen i fremtiden. Hun tror ikke på, at det handler om, hvem der er bedst, billigst eller hurtigst. Hun tror på en helt anden bundlinje – på glæde og processer, vedvarende relationer og ægte vind-vind situationer. Og hvem ved: Måske kan vi faktisk leve af at eksportere gode samarbejdsprocesser i fremtiden?

Ret versus interesse

Tina Monberg fortæller en lille historie om to virksomhedsledere, der har en virksomhed sammen og ikke kan finde ud af det mere. "Til sidst henvender de sig til mig, for ellers var alternativet at bruge rettingssystemet. Det kan tage fire år,

inden de får en afgørelse – en dom, som så kan blive anket, og der kan yderligere gå fem år, inden sagen er afsluttet. I den periode skal de stadig føre virksomheden videre. Der kan altså gå op til 10 år, inden de har en løsning på deres konflikt samtidig med, at de er i et vedvarende forhold. Udfaldet af mediatormodellen var, at de opløste virksomheden og gik hver til sit. Er det vind-vind eller vind-tab?", spørger Tina Monberg og svarer, at nogle synes, det kommer an på, hvem der fik mest ud af det, mens andre mener, det er tab-tab. Tina Monberg gennemførte en mediatorproces med de to virksomhedsledere (se Business model #7: Deal Mediation), hvor begge parter fik lov at fortælle deres version af hele historien.

Det viste sig, at de var gået sammen på et tidspunkt, hvor de var rimeligt unge og havde nogle drømme om at gøre nogle ting sammen. De fandt ud af, at de var gode til at gøre ting sammen, fordi den ene var god til markedsføring og den anden til administration. I mediatoranalysen opdagede de, at deres behov havde ændret sig: den ene havde et behov for respekt og anerkendelse og ville derfor gerne opbygge en stor praksis, men den anden var i en situation, hvor det sociale og familien var vigtigst og havde derfor en interesse i, at lade det være, som det var. Hvis de skulle løse konflikten i rettingssystemet, ville spørgsmålet være: Skal vi ekspandere eller skal vi ikke ekspandere? Løsningen ville blive en tab-vind situation.

"Når man i stedet for fokuserer på behovene, som er forskellige, så finder man ud af, at det ikke handler om, at man ikke vil samarbejde, men at man er i forskellige livssituationer. De to virksomhedsledere fandt et løsningsforslag sammen, hvor den ene part stadig kunne arbejde i virksom-

heden, men ikke var medejer, og han købte nogle ydelser ud, som han så kunne fortsætte med i en selvstændig virksomhed. Den anden part kunne ekspandere. De gik ud og spiste frokost bagefter. De var venner. For dem var det en vind-vind situation, men ofte vil folk, når de hører resultatet sige, at det var en tab-vind situation. Men når man kigger på det som en vedvarende relation, så var det vigtigste for dem, at de fortsat kunne møde hinanden”, siger Tina Monberg.

Skab vedvarende relationer

Flere og flere virksomheder og organisationer står i situationer, hvor de ikke kan bruge tab-vind udfald, men er nødt til at have vind-vind udfald. Relationer ophører ikke med en menneskeskabt og juridisk kontrakts udløb, og derfor sørger nogle fx for ”outplacement”, når en ansættelse ophører og hjælper altså medarbejderen videre i arbejdslivet. Andre virksomheder har bevidst meldt sig ud af de gamle konflikt- og forhandlingsparadigmer, fordi rettigheder og magt ikke kan skabe vind-vind situationer. De har altså valgt kun at bruge interesseparadigmet eller ”Deal Mediation” i alle deres relationer.

”Vi ved, at 60 procent af alle fusioner mislykkes. Det gør de, fordi vi lever i et paradigme, hvor vi konkurrerer med hinanden hele tiden. Der er noget, der er rigtigt og forkert. Uanset om virksomhederne i en fusion er lige store, vil der altid være en af virksomhedernes værdier, der vinder over den anden. Det betyder, at de synergier, man regnede med at få ud af fusionen, aldrig kommer igennem, fordi vi konkurrerer med hinanden i stedet for at samarbejde”, siger Tina Monberg.

Tina Monberg er inspireret af den nye kvantefysik, der siger, at der ikke eksisterer en objektiv sandhed. For hende betyder det, at systemer, der bygger på rettigheder og magt, bryder sammen, fordi de netop tror på den objektive sandhed. Alle tab-vind situationer er med andre ord menneskeskabte, og tab-vind løsninger betyder, at vi ikke kan have vedvarende forhold, fordi vi så vil have det dårligt med hinanden. ”Du er nødt til at have en mållinje, hvis du konkurrerer, for ellers ved du ikke, om du har vundet. Derfor har aftaler og kontrakter et slutresultat, og virksomheder har en bundlinje. I det interessebaserede paradigme findes der kun vedvarende forhold, og det kræver vind-vind løsninger, når du har konflikter og forhandlinger”, siger Tina Monberg og fortsætter, ”I det gamle paradigme kæmper man i et modsætningsforhold: ret mod uret, stærk mod svag. I det nye paradigme handler det om at skabe flow i energien, og om hvordan kan vi samarbejde og skabe en proces, hvor vi kan indeholde forskellige historier. Vi har forskellige behov, og vi skal hjælpe hinanden med at finde forskellige løsninger. Mediationsprocessen er en proces, hvor du får folk til at samarbejde ved at være samme sted i processen.”

Tina Monberg bliver tit mødt med en holdning om, at hun er naiv, fordi hun har tillid til, at mennesker som udgangspunkt er gode. ”Jeg synes, det er systemerne, som er uhensigtsmæssige. Er jeg naiv ved at tro på det gode i mennesker? Eller er man naiv ved at tro på, at det ikke kan lade sig gøre?”, spørger hun og pointerer, at man ikke skal forveksle det, vi gør, med det, der er naturligt. ”Jeg tror, det naturlige er at arbejde ud fra interesser, men problemet er, at de steder,

hvor vi kan hente oplysninger om, hvordan man gør, enten er ved at uddø eller så præget af de vestlige samfunds tankegang,” slutter hun.

Business Model #6: Deal Mediation

Flere og flere virksomheder og organisationer kommer til at bruge Deal Mediation ved forhandlinger. Processen består af fem faser (se nedenfor), og det afgørende for at opnå et ægte vind-vind udfald er, at de to eller flere parter, der er i forhandling, befinder sig i samme fase samtidigt.

1. Parternes frie fortælling.
2. Finde behov, bekymringer og interesser.
3. Muligheder og løsninger – en brainstorm.
4. Aftalen opbygges – vælg løsningsmodeller.
5. Aftalen indgås – handlingsplan.

Hvis du bruger Deal Mediation som forretningsmodel i forhold til alle dine relationer, vil du opleve, at kontrakter kan smides ud til fordel for samarbejdsaftaler, at du ikke længere har konkurrenter men kun samarbejdspartnere og at du vil maksimere både din egen og andres profit. Det sker, fordi du i stedet for at fokusere på, hvordan man konkurrerer med andre, fokuserer på, hvordan du kan rumme alles interesser.

MØD TINA MONBERG. Du kan møde Tina Monberg på Institut for Fremtidsforskning internationale Don't Stop thinking about tomorrow-konference den 25. april 2007. Læs mere om konferencen på www.iff.dk eller www.dontstop02.com

GITTE LARSEN er cand.scient.pol. og redaktør af FO/fremtidsorientering. gil@cifs.dk

TRE PARADIGMER TIL KONFLIKTLØSNING

Konflikter kan løses på tre måder, og i dag bruger samfundet, virksomheder, organisationer og individer alle tre paradigmer. De tre paradigmer eksisterer side om side og er baseret på henholdsvis magt, rettigheder og interesser. Mediator Tina Monberg mener, at både magt- og rettighedsparadigmet er forældede paradigmer, fordi det kun er i interesseparadigmet, at konflikter kan løses med et vind-vind udfald.

MAGTPARADIGMET

Den første måde at løse konflikter på foregår i magtfeltet, og den, der har mest magt, vinder.

Dette paradigme er baseret på negative følelser, fordi tvang giver angst, og resultatet af magtkampen vil være en tab-tab situation for de involverede parter. ”I det øjeblik, at du bruger magt til konfliktløsning, så vil alle vil blive indsyttet i det og på længere sigt tabe. I en mudderkonkurrence, er der ingen, der går rene ud bagefter”, siger Tina Monberg.

RETTIGHEDSPARADIGMET

Den anden måde, konflikter kan løses på i vores samfund, er i rettighedsfeltet. Her konkurrerer vi om, hvad der er rigtigt og forkert, og hvem har ret og uret. Paradigmet er baseret på det intellektuelle system eller med andre ord: på love, normer og kutymmer. Der findes en defineret og objektiv sandhed, som vi kæmper om i dette paradigme, og hvis vi ikke kan blive enige, kan vi få en dommer til at afgøre, hvem der objektivt set har ret. Vi kan altså foreligge en konflikt for nogle, som ved bedre. Udfaldet vil altid være tab-vind.

INTERESSEPARADIGMET

Den tredje og mest interessante måde at løse konflikter på er i interessefeltet. I dette felt handler det om parternes interesser, bekymringer og behov, og paradigmet er baseret på positive følelser som sameksistens, forhandling og åbent samarbejde. I interesseparadigmet er det afgørende, at parterne mødes parallelt i den proces, det er at løse en konflikt (se Business model #7). Det nytter med andre ord ikke, at den ene part er ved at fortælle sin historie, mens den anden part taler om interesser eller er i gang med at vælge løsningsmodeller. Når det lykkes, er udfaldet til gengæld altid vind-vind.

Secret #7:

Få halen til at logre

Nettets gennembrud som verdens største markedsplads betyder, at der næsten er et marked for alt. Spring de traditionelle salgskanaler over, byg dit eget mikrobrand med personlighed som drivkraft og få dedikerede kunder over hele verden.

Det har hidtil været normalt, at man kun ser en lille del af et marked - nemlig den del, der stikker frem på de fysiske markedspladser. Men det er med markeder som med isbjerge: Der er meget mere under overfladen end over. Nettets udvikling mod større udbredelse, hurtighed og enkelthed synliggør den lange hale, der findes efter enhver markedsleder, og det åbner for et enormt forretningspotentiale.

Hvad har Amazon, eBay, Yahoo, Google til fælles? De er alle Internet-megabrands og baserer deres forretningsidé på den markedsplads, der findes på nettet. De er også Internet-pionærer, der med store investeringer fik styr på en ny teknologi i nettets barndom.

Forretningsmodellerne for disse virksomheder baserer sig på at møde kunden foran skærmen og ikke på fysiske markeder. Man udnytter en af nettets absolutte unikke fordele: omkostningerne ved at bruge skærmen som udstillingsvindue. De er kun en brøkdel af omkostningerne ved at have varerne præsenteret rent fysisk på hylderne i en forretning.

Dermed får de små og mere smalle produkter deres chance for at deltage på den søgbare markedsplads og dukke op på skærmen sammen med de store produkter. De store produkter er ofte bedre pakket ind med mange markedsføringskroner bag sig, men de små produkter er båret af en anden og langt mere salgsdrivende faktor: kundens egen motivation.

The Long Tail

Allerede i begyndelsen af 1990'erne blev det diskuteret, hvordan nettet med sine globale og teknologiske perspektiver ville kunne nedbryde og revolutionere de klassiske produktions- afsætningskæder.

Det enkle argument var, at traditionelle salgskanaler først og fremmest eksponerer de produkter, der er mest populære, dvs. dem med den største omsætningshastighed og mindste risiko. Dermed henvises de små produkter til mere sekundære og nogle gange obskure markedspladser. Men med Internettet bliver disse markedspladser nu synlige for de mange.

Det var Chris Anderson fra Wired Magazine, der i 2004 første gang beskrev isbjerget som "The Long Tail" ud fra et simpelt diagram med omsætningshastighed/popularitet på Y-aksen og markedets størrelse/mængde på X-aksen. Pointen er, at summen af de mindre synlige produkter – dvs. halen (lys grå) – er langt større end summen af de populære og forholdsvis få produkter, du møder på hylderne.



Web 2.0 værktøjer får halen til at logre

De store web-entreprenører skabte deres brands på en kombination af timing, investeringer og ikke mindst teknologi-udvikling. Der var en række barrierer, der gjorde det svært for små og mellemstore virksomheder at følge efter ind på verdens største markedsplads.

Med nye web-applikationer baseret på åben og lettilgængelig teknologi er "The Long Tail" kommet inden for rækkevidde for alle, der har noget at sælge. En række nye mastodonter som Skype, MySpace, YouTube, Netflix, Flickr, iTunes og Wikipedia har set dagens lys i Web 2.0's kølvand, men det interessante er, hvad der sker på de små markeder.

Blogging har først og fremmest åbnet for de små producer og entreprenører. Webloggen rummer alle muligheder for at præsentere sit produkt billigt, hele tiden opdateret og frem for alt med et personligt præg. Bloggen er søgbar og vigtigere end noget andet: Den er let at finde på nettet, fordi Google elsker blogs.

Skrædderen der blev verdensberømt

Da den engelske skrædder Thomas Mahon mødte den kreative nörd og blogger Hugh McLeod på en lokal pub i Savile Row opstod en af de bedste cases på et globalt mikrobrand: English Cut (www.englishcut.com).

Den dygtige, men altså kun én blandt mange skræddere i Savile Row, fik i løbet af kort tid via sin blog en stor kreds af velbeslæede kunder i Europa og USA. Det gjorde det muligt for Mahon at realisere drømmen om at flytte sin forretning til et landsted i Nordvestengland, hvorfra han i dag flyver på turne og tager mål blandt kunder i lutter interessante byer rundt om i verden. Ikke dårligt ud fra et website,

der har kostet mindre at udvikle end en af Thomas' skræddersyede skjorter.

Business model #7: Mikrobranding

Mikrobranding gør det muligt for små og mellemstore virksomheder at få eksponering over for højt motiverede kunder uden om etablerede salgskanaler på verdens største markedsplads.

- Brug blogging.
- Præsenter dine produkter lækkert, men husk at det er historie, baggrund og detaljer, der sælger varen. Pris er ikke nødvendigvis det vigtigste på små markeder på nettet.
- Gør dig søgbar. Google er nøglen til omsætning.
- Tænk internationalt. Markedet er globalt.
- Sørg for, at dit produkt kan købes gennem de store udbydere på nettet. Amazon's mest populære bøger trækker via systemets anbefalinger små bøger med sig. Det samme sker på iTunes, hvor hits fører til udforskning af mere snævre udgivelser i musikkens "Long Tail."

FLEMMING WISLER er direktør i nxt, som har specialiseret sig i kreativ eksekvering, strategi og mediernes nye sociale muligheder i lyset af fremtidsforskning, kunst og globalisering. Læs hans blog på www.nxtbrand.dk