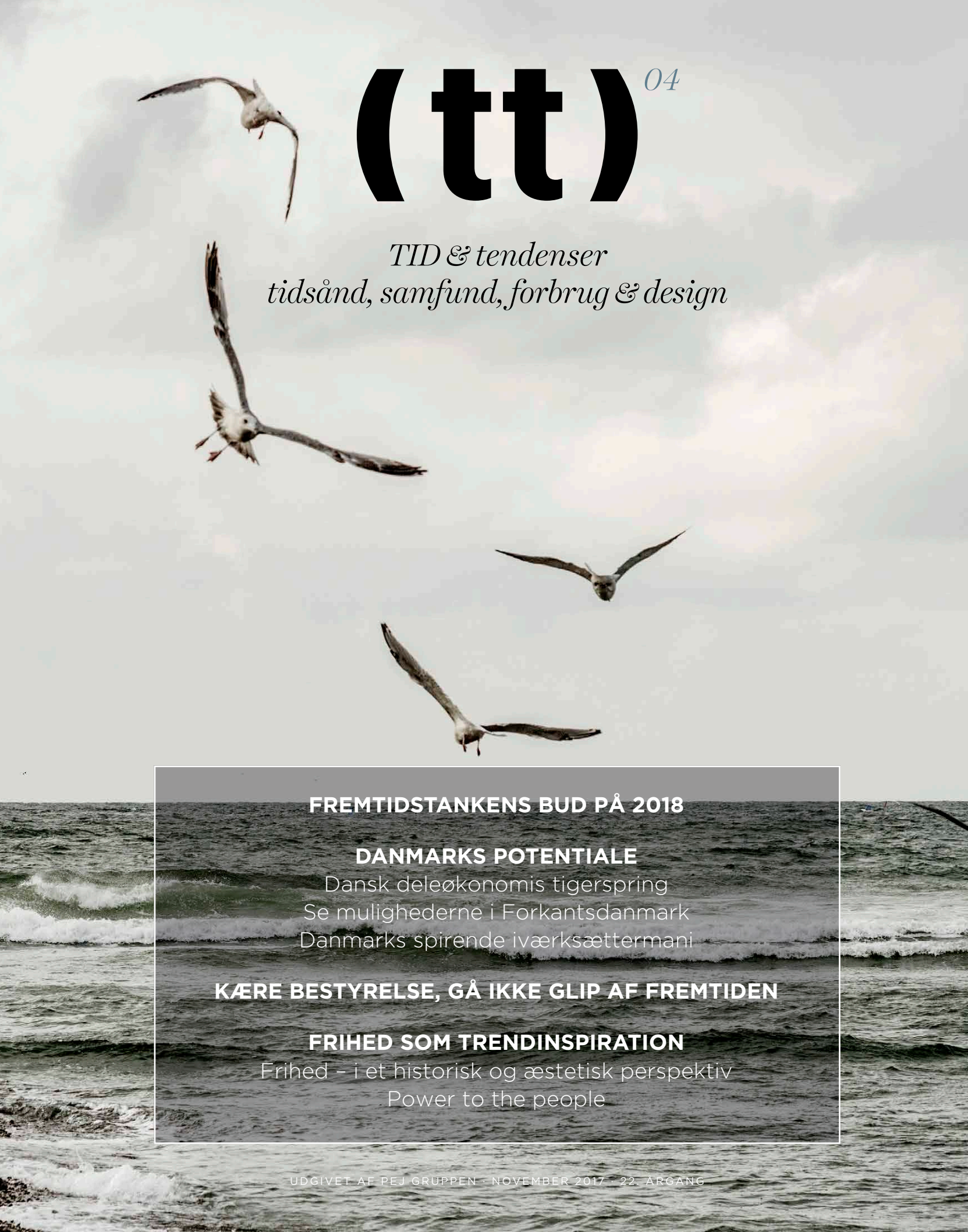


The background of the entire page is a photograph of four seagulls in flight against a cloudy sky. The birds are positioned at various heights and angles, with their wings spread. Below the sky, the dark, choppy surface of the ocean is visible, with white foam from breaking waves. The overall tone is somewhat muted and atmospheric.

(tt)⁰⁴

TID & tendenser
tidsånd, samfund, forbrug & design

FREMTIDSTANKENS BUD PÅ 2018

DANMARKS POTENTIALE

Dansk deleøkonomis tigerspring
Se mulighederne i Forkantsdanmark
Danmarks spirende iværksættermani

KÆRE BESTYRELSE, GÅ IKKE GLIP AF FREMTIDEN

FRIHED SOM TRENDINSPIRATION

Frihed – i et historisk og æstetisk perspektiv
Power to the people

TID & TENDENSER

Udgivet af pej gruppen
november 2017

UDGIVELSER

TID & tendenser udgives af pej gruppen
og udkommer fire gange årligt.
Næste udgivelse: Marts 2018

CHEFREDAKTØR

Louise Byg Kongsholm
redaktion@pejgruppen.dk

ABONNEMENT

abonnement@pejgruppen.dk
Årsabonnement 2.995 kr. + moms for
fire udgaver, e-pages version, artikel-
arkiv, nyhedsmail med nye trends samt
en billet til Kick Off i december/januar.
Abonnementsbetingelser:
www.pejgruppen.dk/handelsbetingelser

ANNONCESALG

Bente Bitsch Nielsen
Line Kassentoft Johansen
salg@pejgruppen.dk

LAYOUT

Anette Faarup
Anja Bloch-Hamre
produktion@pejgruppen.dk

TRYK

ReklameTryk

ISSN 1396-2345

OPLAG 1.000

FOTOS

Colourbox, Istockphoto, WGSN
pej gruppens Trendstore m.fl.
Forsidefoto: stock.mettejohnsen.dk

PASSWORD TIL E-PAGES, ARTIKELARKIV OG LÅSTE NYHEDER

Abonnenter har adgang på:
www.tidogtendenser.dk
Har du glemt dit password?
Kontakt redaktion@pejgruppen.dk

TIDSSKRIFTETS MISSION

TID & tendenser klæder læserne på
til fremtiden. Tidsskriftet er det eneste
i Skandinavien, der afkoder tidsånd,
samfunds- og livsstilstendenser
og kommer med konkrete bud
på konsekvenser for forbrug, retail
og design.

Redaktionen påtager sig intet ansvar
for manuskripter, fotos og tegninger,
der uopfordret fremsendes til bladet.
Artikler og billeder i TID & tendenser
må ikke benyttes ved anden
virksomhed uden tilladelse.



122



INDHOLD

12 FRITÆNKERNES BUD PÅ 2018

Hvad mon det nye år byder på? Fritænkerne i pej gruppens tænketank, Fremtidstanken, kommer hver især med deres helt eget bud på 2018.

TEMA: DANMARKS POTENTIALE

22 SE MULIGHEDERNE I FORKANTSDANMARK

Marianne Trier Josefsen belyser en ny undersøgelse, der går tæt på de 1,4 millioner købestærke forkantsdanskere, som er bosat i det yderste af Danmark.

32 DANSK DELEØKONOMIS TIGERSPRING I 2017

Ann Lehmann Erichsen ser nærmere på deleøkonomien i Danmark, som i dag appellerer bredt såvel geografisk som aldersmæssigt.

40 DANMARKS SPIRENDE IVÆRKSÆTTERMANI

Forholdene for iværksættere er blevet bedre på en række vigtige fronter i de seneste år. Det betyder ifølge Lars Tvede, at iværksætteriet for alvor spirer.

48 GRIB MIKROFONEN

Det at kunne kommunikere godt, sjovt og effektivt er et nøglebundt, der åbner mange døre. Anne Skare Nielsen og Soulaïma Gourani løfter sløret for de bedste nøgler.

56 DISRUPT!

Drevet af den teknologiske udvikling og globalisering har tiderne aldrig skiftet så hurtigt som nu. James Bidwell giver et indblik i nogle af de væsentligste innovationer.

66 GET TO NEXT

I dag er det vigtigere end nogensinde at reagere hurtigt på nye trends for at fastholde en konkurrencemæssig fordel, vurderer Andrea Kates.

74 KÆRE BESTYRELSE, GÅ IKKE GLIP AF FREMTIDEN

Kom noget mere ud, og tag ansvar i verden. Det bør ifølge Astrid Haug og Anne Skare Nielsen være agendaen for fremtidens bestyrelser.

86 STRESSKULTUREN - OG HVORDAN VI BESKYTTER OS MOD DEN

I en tid hvor flere oplever stress, har vi brug for flere, der 'kan klare mosten'. Frans Ørsted Andersen sætter fokus på begrebet robusthed.

92 MEWORK, NOT TEAMWORK

Vi fravælger i stigende grad holdsport og prioriterer i stedet individuelle træningsformer. Jill Hawkins spørger, om vi er blevet mindre sociale?

TEMA: FRIHED SOM TRENDINSPIRATION

102 FRIHED - I ET HISTORISK OG ÆSTETISK PERSPEKTIV

Mads Arlien-Søborg tager favntag med frihedsbegrebet. Frihed kræver ofre, og det er ikke noget, der er givet, men noget man har kæmpet sig til.

112 PEJ TREND AW 18/19: POWER TO THE PEOPLE

Frihed er et vigtigt begreb i forståelsen af fremtidens forbrugere, og det er omdrejningspunktet for trendtemaerne til sæsonen AW 18/19, som Pernille Kirstine Møller præsenterer.

122 SPISER CODING-KIDS OG STORYSHARERS BROCCOLI?

Med udgangspunkt i trendrapporten 'pej kids' stiller Pernille Kirstine Møller skarpt på nye tendenser inden for fødevarer og emballage til børn.



Anne Skare Nielsen og Soulaima Gourani

Anne Skare Nielsen fra Future Navigator og Soulaima Gourani, stifter af www.fremilivet.dk, står sammen bag presidentspeak.com og Nerdy Speakers. De er aktuelle med en online masterclass i formidling for spirende foredragsholdere, passionerede historiefortællere, visionære ledere og nørder med noget på hjerte. Anne Skare Nielsen og Soulaima Gourani har tilsammen holdt cirka 5.000-6.000 foredrag, for noget der minder om en halv million mennesker. De har rejst verden tynd, og de har (helt bogstaveligt) talt for konger og dronninger, statsledere og Nobelpristagere og delt scene med guruer, rockstjerner og verdensberømte entreprenører. De deler ud af deres viden i artiklen 'Grib mikrofonen' i denne udgave af TID & tendenser.



Jill Hawkins

Jill Hawkins er en strategisk trendkonsulent fra London, som nu er bosiddende i Danmark. Hun har mere end 10 års erfaring inden for en række forskellige områder, herunder mode, boligindretning, aviser, legetøj og alkohol, hvor hun har arbejdet med brands som eksempelvis Nike og Lego. Ved at formidle visuelle trends, kulturelle skift og forbrugeradfærd hjælper Jill Hawkins virksomheder med at sikre, at de også har en berettigelse i fremtiden, og at de kan ramme fremtidens forbrugere. Hun underviser desuden iværksættere i trendforecasting og forbrugerindsigt.



Pernille Kirstine Møller

pej gruppens trendredaktør Pernille Kirstine Møller har sammen med pej gruppens trendteam identificeret fire trendretninger, som afspejler drømmene og længslerne til sæsonen efterår og vinter 18/19. Trendretningerne præsenteres i artiklen 'pej trend AW 18/19: Power to the people'. Samtidig kaster hun lys over nye trends inden for fødevarer og emballage til to nye spændende målgrupper for børneindustrien, som tegner de spæde linjer for en ny generation. Bliv inspireret i artiklen 'Spiser Coding-kids og Storysharers broccoli?'.



James Bidwell

James Bidwell er hovedaktionær og CEO for trendbureauet Springwise, som drives af et netværk af over 20.000 Springspottere i mere end 190 lande, der tilsammen præsenterer nye og banebrydende globale innovationer. Han er med på listen i Financial Times Creative Business Top 50, og af London Evening Standard fremhæves han som en af de 1.000 mest indflydelsesrige mennesker i London. James Bidwell står sammen med resten af teamet hos Springwise bag bogen 'Disrupt!', som er kilden til hans artikel i denne udgave af TID & tendenser.



Marianne Trier Josefsen

Marianne Trier Josefsens stedsmæssige kærlighed er ligeligt fordelt mellem stilheden over markerne ved barndomsbyen Nøvling, de brostensbelagte latinergader med skæve huse og hyggelig stemning i ministorbyen Aarhus og den brølende larm i New York, hvor man kan gemme sig i mængden og føle sig helt særlig på en og samme gang. I denne udgave af TID & tendenser tager hun dig med til Forkantsdanmark, hvor forkantsdanskere ikke er i tvivl om, at stilheden og nærheden vinder over byens muligheder og tilhørende larm.



Lars Tvede

Lars Tvede er serieiværksætter og forfatter til 15 bøger, heriblandt 'Supertrends', 'Det kreative samfund' og senest 'Iværksætter – hvad vi lærte af at starte 30 virksomheder', som han har skrevet i samarbejde med Mads Faurholt-Jørgensen. Med bogen som omdrejningspunkt har han skrevet artiklen 'Danmarks spirende iværksættermeni' i denne udgave af TID & tendenser. Lars Tvede er desuden medstifter af venturekapitalfonden Nordic Eye.



Ann Lehmann Erichsen

Ann Lehmann Erichsen er forbrugerøkonom og afdelingsdirektør i Nordea. Hun skriver fast om privatøkonomi i Politikens brevkasse og i BT Weekend om forbrug og økonomi. Ann Lehmann Erichsen er desuden forfatter til bogen 'Plus på kontoen. Syv smutveje til en sjovere økonomi' fra 2015. I denne udgave af TID & tendenser tager hun temperaturen på deleøkonomien i Danmark i artiklen 'Dansk deleøkonomis tigerspring i 2017'.



Andrea Kates

Andrea Kates er en San Francisco-baseret forretningsrådgiver, som til daglig står i spidsen for I-Scale – en virksomhed, der anvender lean innovation på en forretningsmæssig skala. Hun har specialiseret sig i at hjælpe virksomheder med at drive de rigtige innovationer til kommerciel succes. Andrea Kates har tidligere været CEO for en startup, der blev grundlagt af lean-guruen Steve Blank, hvor hun var ansvarlig for udviklingen af en innovationssoftwareplatform, der servicerede mere end 15.000 teams hos blandt andet Nasdaq, Mayo Clinic, KK Wind Solutions, WL Gore og Intel. Hun er en del af global advisory team for Open Innovation Gateway – Powered by Fujitsu og Business Institute i Aalborg.



Mads Arlien-Søborg

Mads Arlien-Søborg er design- og livsstilsekspert samt partner i designbureauet We Made It, hvor han rådgiver virksomheder inden for livsstilsbranchen om fremtidens trends. Han er fast tilknyttet DR, hvor han har været vært i serierne 'Nordiske Rum', 'De Vilde Huse' og 'Vilde Hoteller'. Han arbejder desuden som freelanceskribent på diverse livsstilsmagasiner og bliver ofte benyttet som foredragsholder. I denne udgave af TID & tendenser ser han nærmere på udviklingen af frihedsbegrebet i artiklen 'Frihed – i et historisk og æstetisk perspektiv'.



Frans Ørsted Andersen

Frans Ørsted Andersen er lektor og forsker på Aarhus Universitet. Han har taget en del af sin ph.d. på Claremont Graduate University i Californien og underviser blandt andet på masteruddannelsen i positiv psykologi på Aarhus Universitet. Han forsker i flowtilstande, en særlig robust tilstand præget af engagement, opgaveorientering, fokus, motivation og koncentration. Derudover er han tilknyttet EFRN, European Flow Research Network. Frans Ørsted Andersen står bag en række bøger, blandt andet 'Robusthed i praksis' som er udgangspunktet for hans artikel i denne udgave af TID & tendenser, samt en lang række artikler, blogs og andre medieindslag om de nævnte emner.

Astrid Haug

Astrid Haug er digital rådgiver i Astrid Haug Bureau. Hun var i en yngre udgave i USA og lave valgkamp – dengang det begyndte med blogs og videoer på nettet. Det kunne noget, som hun har forfulgt lige siden, blandt andet ved at skrive en række bøger om sociale medier og den digitale udvikling. Astrid Haug har det bedst, når hun hjælper bestyrelsen, ledelsen eller medarbejdere med at være frygtløse og modige, når det gælder brugen af sociale medier og tilgangen til ny teknologi. Vi skal ikke ruste os til fremtiden, men have en ambition om at skabe den. Astrid Haug skriver sammen med Anne Skare Nielsen om fremtidens bestyrelser i denne udgave af TID & tendenser.



Anne Skare Nielsen

Anne Skare Nielsen aspirerer stadig mod at blive en af verdens bedste fremtidsforskere, og kunne hun få lov til det, ville hun bruge meget mere af sin tid og sine superkræfter med små ledelsesgrupper og bestyrelser. De burde ringe noget mere, synes hun, for alle andre sidder og venter på, hvornår de store transformerende reformer kommer – som fagforeninger, der gør os dygtigere og rigere, huse, der tjener penge til beboerne og selvfølgelig omlægningen af vores samfund fra et pensions- til et pausesamfund. I denne udgave af TID & tendenser skriver hun sammen med Astrid Haug om fremtidens bestyrelser.

2018:

Den brune hanhund

2018 er lige rundt om hjørnet og byder med garanti både på spændende politiske diskussioner, vækst af nye økonomiske dimensioner og interessante værdimæssige missioner.

pej gruppens egen lille, fremtidsorienterede tænketank, kaldet Fremtidstanken, har sat ord på, hvad det kommende år byder på ifølge fritænkernes egne personlige overbevisninger og deres faglige perspektiver. Der er tale om kvalificerede bud, men ikke 100 procents billeder af hvordan 2018 kommer til at forløbe. Det kan ingen udtale sig om. Men tro og retning har vi alle brug for – og det er en af forklaringerne på, at religion og horoskoper altid har været populære, lige meget hvor videnskabelig forståelsen af verden ellers har været. Så lad os bare fortsætte ud af den tangent og inkludere et bud på 2018 fra Kina: Det kinesiske nytår 2018 starter den 16. februar 2018 og slutter den 4. februar 2019. Dyretegnet for 2018 er Hunden, der har det maskuline Yang, og i 2018 er hunden tilknyttet elementet Jord, der også er tilknyttet farven brun, og derfor kaldes året 2018 også for 'den brune hanhund'.

2018 vil ifølge det kinesiske horoskop være et begivenhedsfuldt år, præget af sikkerhedsproblemer og fremkomsten af sociale konservative bevægelser i samfundet. De karakteristiske værdier af det kinesiske dyretegn på hunden er, at den har en ærlig og modig natur, er klar til at kæmpe for en værdig sag eller at forsvare venner i vanskeligheder. Selvoptagethed, grådighed og uvidenhed er en vigtig kilde til uligheder på jorden. Mange mennesker rundt om i verden vil fremhæve betydningen af de universelle værdier for dialog og solidaritet. Social og kulturel impuls på individuelt og kollektivt niveau kan i 2018 give et nyt håb til de millioner af mennesker rundt om i verden, der stadig lider af forsømmelse, ligegyldighed og afvisning fra deres samfund.

Jordhundens år ser lovende ud i forhold til, at der vises solidaritet og broderskab, hvor Jordhundens ædle og kraftige retfærdighed bliver omdannet til materiel og åndelig rigdom. ■

*Det tegner med andre ord
til at blive et godt år.*

Årets sidste udgave af TID & tendenser byder på en inspirationstur til fremtiden gennem tidsånd, samfund, forbrug og design.

Fremtidsbog nr. 4

TID & tendenser stiller denne gang skarpt på to spændende temaer, nemlig **Danmarks potentiale** og **frihed som trendinspiration**.

I denne udgave af TID & tendenser er det tid til at kigge lidt fremad mod det nye år. Derfor har vi bedt fritænkerne i pej gruppens tænketank, Fremtidstanken, om at komme med hver deres bud på, hvad der kommer til at præge 2018 i artiklen **'Fritænkernes bud på 2018'**.

Hvordan ser Danmark ud anno 2018? Tre artikler sætter fokus på Danmark i forhold til befolkningen, deleøkonomien og iværksætteriet.

Vendinger som 'Den rådne banan' og 'Udkantsdanmark' har skabt en negativ retorik og en lang række fordomme om de danskere, som er bosat i det yderste af Danmark. Med udgangspunkt i en ny undersøgelse tegner Marianne Trier Josefsen et billede af Forkantsdanmark i artiklen **'Se mulighederne i Forkantsdanmark'**.

Tidligere har deleøkonomien primært været forbeholdt store byer i Danmark, men en ny undersøgelse viser, at den har invaderet hele

landet, og at der er fremgang af brugere i alle regioner. I artiklen **'Dansk deleøkonomis tigerspring i 2017'** tager Ann Lehmann Erichsen temperaturen på deleøkonomien.

Det er ikke kun deleøkonomien, der rider på en bølge i Danmark – det gør iværksætteriet også. Lars Tvede mener, at Danmark har potentialet til at blive en egentlig iværksættersucces og ser nærmere på **'Danmarks spirende iværksættermeni'**.

Som iværksætter er det vigtigt at kunne profilere sit produkt, men for mange kan det være en udfordring at stille sig op foran en forsamling og formidle sit budskab. Anne Skare Nielsen og Soulaïma Gourani præsenterer en række vigtige værktøjer til at blive en dygtig kommunikator i artiklen **'Grib mikrofonen'**.

Det er dog ikke kun i Danmark, at iværksætteriet for alvor spirer. Overalt i verden blomstrer nye innovative ideer og initiativer. James Bidwell fra det internationale trendbureau Springwise kaster lys over nogle af de mest banebrydende innovationer i det 21. århundrede i artiklen **'Disrupt!'**.

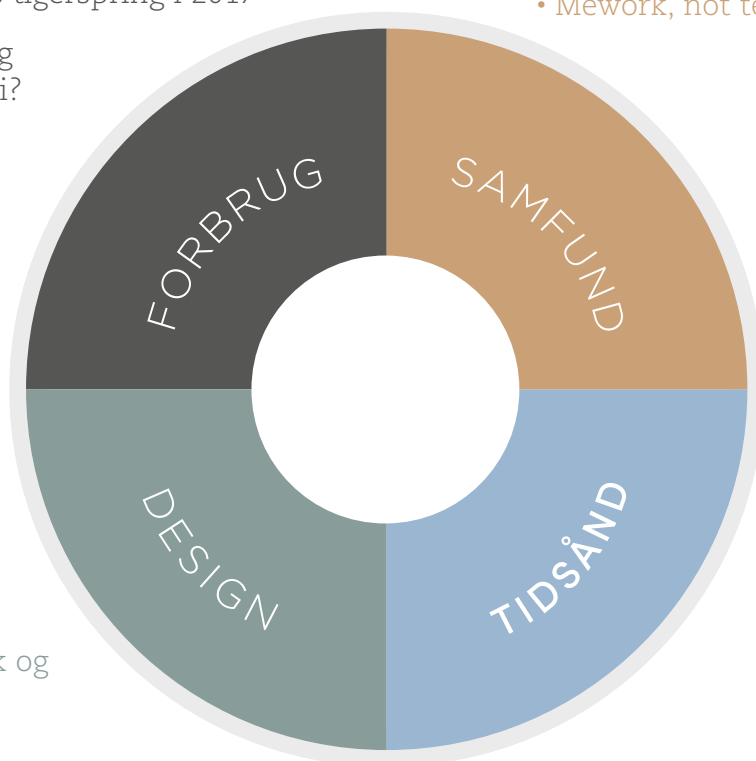
Disruption er kommet på alles læber, og globaliseringen har medført, at det i dag er vigtigere end nogensinde at reagere hurtigt på nye trends for at fastholde en konkurrencemæssig fordel. I denne udgave af

»

RUNDT OM FREMTIDEN

- Dansk deleøkonomis tigerspring i 2017
- Spiser Coding-kids og Storysharers broccoli?

- Se mulighederne i Forkantsdanmark
- Danmarks spirende iværksættermani
- Stresskulturen – og hvordan vi beskytter os mod den
- Mework, not teamwork



- Frihed – i et historisk og æstetisk perspektiv
- pej trend AW 18/19: Power to the people

- Fritænkernes bud på 2018
- Disrupt!
- Get to next
- Kære bestyrelse, gå ikke glip af fremtiden
- Grib mikrofonen

TID & tendenser præsenterer Andrea Kates **'Get to next'**.

Også i bestyrelser er det vigtigt, at der gøres plads til flere skæve ideer for at være klædt på til fremtiden. **'Kære bestyrelse, gå ikke glip af fremtiden'**, lyder opfordringen fra Astrid Haug og Anne Skare Nielsen, som mener, at bestyrelserne i højere grad bør tage et kritisk blik på sig selv.

Et af de områder, som mange bestyrelser har på dagsordenen for tiden, er **'Stresskulturen – og hvordan vi beskytter os mod den'**. Ifølge Frans Ørsted Andersen er der brug for at styrke robustheden hos det enkelte menneske og i stigende grad lade sig inspirere af Pippi Langstrømpes tilgang til tingene: 'Det har jeg ikke prøvet før, så det kan jeg sikkert godt'.

En anden måde at forebygge stress på er ved at fremme sundheden gennem motion. I dag vælger flere og flere individuelle træningsformer frem for holdsport. I artiklen **'Mework, not teamwork'** belyser Jill Hawkins, om det mon skyldes, at vi er blevet mindre sociale?

Men måske handler det i virkeligheden ikke så meget om, at vi er blevet mindre sociale, men at vi hellere vil have friheden til at vælge til og fra i forhold til vores prioriteringer i livet. Netop frihed som trendinspiration er temaet i to perspektiverende artikler i denne udgave af TID & tendenser.

Mads Arlien-Søborg kaster lys over **'Frihed – i et historisk og æstetisk perspektiv'**. Jo mere modernitet – des mere frihed. Frihed kræver ofre, og det er ikke noget, der er givet, men noget man har kæmpet sig til.

Når vi taler om frihed, er det frihed til at iscenesætte sit eget liv og skabe sin egen fremtid, der giver mening, og samtidig være en del af et større værdifællesskab. Frihed er omdrejningspunktet i artiklen **'pej trend AW 18/19: Power to the people'**, hvor Pernille Kirstine Møller identificerer fire trendretninger, som afspejler drømmene og længslerne til sæsonen efterår og vinter 18/19.

De fleste børn vil også gerne have frihed til selv at bestemme, hvad de spiser. Men **'Spiser Coding-kids og Storysharers broccoli?'** Med udgangspunkt i trendrapporten 'pej kids', som har fokus på 2018-2020, dykker Pernille Kirstine Møller ned i nye tendenser inden for fødevarer og emballage til børn.

Vi runder som sædvanlig TID & tendenser af med TendensEssens, hvor du får inspiration til spændende læsning i nye bogudgivelser, rapporter og artikler fra onlineportalen **tidogtendenser.dk**. ■

Fremtidstanken er en uafhængig tænketank med fritænkere, som blev etableret af pej gruppen i 2014.

FRITÆNKERNES BUD PÅ 2018

2018 nærmer sig med hastige skridt, men hvad mon det nye år byder på? Vi har bedt fritænkere i Fremtidstanken om at komme med deres helt eget bud på 2018.

FRITÆNKERNES BUD PÅ 2018
AF LOUISE BYG KONGSHOLM

TRE PERSPEKTIVER PÅ DEN NÆRE FREMTID

1. FREMTIDEN TEGNER LYS + NORDISK VERDENSMAGT

Med stærk inspiration fra en større artikel på det konstruktive onlinemedie Zetland understreges det her indledningsvist, at vi lever i en fantastisk tid, og at fremtiden tegner lys. Der er umiddelbart en række samfundsøkonomiske, miljømæssige og demografiske udfordringer forude for hele Europa, men den grundlæggende udvikling er meget positiv og bør betyde, at vi – hvis vi tager de kortsigtede, tabloidorienterede, forfaldsfortællende skyklapper af – kan parkere alt ynk og selvmedlidenhed. Europa er opfindsom og innovativ

og tager størstedelen af topplaceringerne over de mest innovative lande, hvilket blandet andet tilskrives et højt uddannelsesniveau, gode forskningsinstitutioner og et sundt forretningsklima med en god infrastruktur og solide institutioner. Europa er ikke nær så forgældet som andre dele af verden, og specielt Nordeuropas økonomi er solid. EU's samlede økonomi er vokset flere år i streg, og arbejdsløsheden er faldet, samtidig med at det europæiske samarbejde er vokset (trods Brexit). Dertil kommer det helt grundlæggende: De europæiske lande hører fortsat til verdens mest frie, lige, trygge, rene,

lykkelige og demokratiske. Europa er, kort sagt, et godt sted for mennesker at leve, og netop deri finder man forklaringen på, at så mange ønsker at rykke hertil med deres familier.

Hvis ovenstående ikke har afstivet optimismen, kan det måske varme lidt at tænke på følgende: Når de nordiske lande lægges sammen, udgør de samlet set en økonomisk verdensmagt. Samtidig opfattes Norden som en af de mest moderne dele af verden. Mest af alt fordi vi gerne gør tingene før andre, måske ikke nødvendigvis godt, men først, og vi er dermed foran resten af verden. Andre lande kigger på os og vil gerne inspireres eller være en del af vores verden. Vi har en naturlig evne til at blive ved med at presse grænsen for, hvad der er normalt, rykke foran og forandre ting.

2. POSITIV INDIVIDUALISME + NY-EGOISME

Et stabilt opsving har bidt sig fast og vil for alvor vise sig som en stærk forbrugskraft i 2018. Med skiftet fra krise til vækst, fra fællesskab til individualisme, kommer der også egoisme, vel at mærke den positive af slagsen. Den nye positive individualisme og ny-egoismen handler mere om at nyde livet, prioritere og passe på sig selv og sine nære, leve i balance og have det godt, i stedet for de skarpe albuer, egocentrisk adfærd på bekostning af andre og store prangende materielle goder som showoff. Den nye egoisme handler også om skiftet fra mere til bedre.

Alt hvad der rimer på forkælelse og velvære i en ny vækstperiode vil have en lys fremtid. Det er legitimt igen at fokusere på sig selv, at smide fællesskabshæmningerne, de sociale jantelovshensyn og sætte det gode liv i centrum. Positiv økonomisk udvikling rimer nemlig på selvudvikling og selvudfoldelse. Det er der ingen skam i, og det behøver slet ikke være på bekostning af fællesskabet. Den personlige frihed, som netop får hjælp af mere økonomisk frirum, er udelukkende positiv, og positivitet avler mere positivitet.

Alle brancher kan forvente vækst i det lag, der har med selvforkælelse, velvære og det gode liv at gøre. Alt hvad der handler om mig selv, mit velvære, min hygge og mit liv.

3. TILBAGE TIL FREMTIDEN + DE NYE REBELLER

Fremtiden kommer atter på agendaen og blandes godt og grundig sammen med den konstruktive tilgang.

Louise Byg Kongsholm
Ejer af pej gruppen



Drop snakken om alle problemerne og de retrospektive længsler. Det nye mantra er i stedet: Fiks problemerne og omfavn fremtiden. Vi ønsker alle at komme videre til noget bedre og mere konstruktivt. Fremtiden er der ingen grund til at være bange for, den skabes af os selv. Så se at komme i gang.

Desværre har kriseårene betydet, at vi har været fanget i en påpasselig eller skræmt tilgang til fremtiden med romantiske drømme om 'turning back time'. Men det er tid til at se fremad igen og skubbe til den vanedannende og tilbagelænedede attitude. Derfor hylides de nye rebeller, der tør udfordre det eksisterende. Rebellerne tager gerne scenen og er glade for igen at være del af inderkredsen. Der er plads til dem i en ny vækstperiode, hvor det skøre, underlige, anderledes og nye ikke er så skræmmende mere.

De nye rebeller er modige, ærlige og ikke bange for at være skydeskiver. Men billedet af rebellen har ændret sig. Den klassiske rebel ønskede et aktivt oprør mod samfundet, hvor kvindefrigørelsen, punkbevægelsen og store stjerner på mode- og musikscenen direkte påvirkede designernes og innovatørernes måde at skabe produkter på. I dag ser vi, at rebellen arbejder inden for sit eget felt med teknologi, æstetik og etik som det primære omdrejningspunkt.

At være provokerende og oprørsk har længe været en meget effektiv måde at få opmærksomhed på, men i dag skal denne opmærksomhed komme fra en konstruktiv vinkel og med fokus på en fælles fremtid. Fremtidens rebeller skal være intelligente, mere end en simpel provokation, og de anser bæredygtighed som en selvfølge og som mainstream. De vil bryde nye grænser og ser på fremtiden som et rum med uanede muligheder.

Konklusion: 2018 er starten på 'the kick ass era', hvor alt er muligt, og hvor der ikke ligger større forhindringer foran os, end vi kan kravle hen over dem eller vige udenom. »

Poul Erik Jakobsen
Bestyrelsesrådgiver



2018 estimat:

MIKRO- OG MAKROPERSPEKTIVET OG SANDSYNLIGHEDER

Det er nemt at skrive, at 2018 bliver et fantastisk år på alle måder – både politisk, globalt, lokalt, økonomisk, kulturelt med videre. Men det bliver nok et blandet år som alle de andre. Jeg vover alligevel pelsen på nogle sandsynligheder.

50/50-estimat for krigstilstanden mellem USA og Nordkorea. Umuligt at lave et sikkert estimat. Og det hele afhænger af, hvad Kina og Rusland siger til, at nogen trykker på knapperne.

75 procent sikkerhed for, at Europa styrkes i 2018. Grækenland er ude af det værste. Spanien er oppe i gear. Tyskland og Frankrig kommer til at trække de nye visioner for Europa. Og vi andre følger trop med det meste. EU er for ineffektiv, langsom og svag, sagde Emmanuel Macron i september. Han udtrykte på mange måder, hvad de fleste tænker om nutiden i Europa. Det er mit gæt, at han også tør at stå i spidsen for det, der skal ske med realiseringen af de nye visioner.

Grænsekontrolstrenden bliver styrket over hele Europa. Fort Europa bliver langsomt til virkelighed.

Olien stiger i pris, og der kommer mere realisme og balance ind i energisnakken. Vi har brug for at kunne dreje på alle haner: Vind, sol, olie, el, atomkraft og så videre.

100 procent sandsynlighed for, at e-handlen fortsætter sin sejrsmarch over det meste af verden, men der bliver meget mere fokus på at sikre, at de sociale medier og støjen i vores liv ikke tager magten fra os.

Økonomien og finanserne vælter ikke i 2018. Ikke med et Europa i front. Men krig og ballade vil altid påvirke aktiekurser og have indflydelse på niveauet af den fortsatte optimisme.

50/50-estimat i forholdt til, om Donald Trump vælter eller fortsætter. Måske indser han, at han er nødt til at gå mere på kompromis for at beholde præsidentposten. Lars Løkke Rasmussen er stadig statsminister i Dan-

mark i 2018, men måske er Dansk Folkeparti blevet en del af regeringen?

100 procent sandsynlighed for, at danskerne vil fortsætte med at forkæle sig selv. Ingen er bange for at miste sit arbejde eller sit hus. Rejselysten er blevet mere fokuseret på sikre steder, og de usikre vælges fra. Vi spiser os også i 2018 glade som en del af hele forkælelsetrenden. Sundhedsbølgen bliver mere realistisk, og i 2018 står sundhedsguruerne ikke i det samme positive lys som i 2010-2016.

Danmarks Radio bliver tilpasset virkeligheden og det politiske flertals ønsker. Sandsynligvis skåret ned med 25 procent og måske endda skarpere og bedre som et resultat af den politiske beslutning. Og måske bliver 2018 året, hvor de private mediehuse får et seriøst gennembrud med betaling for indsigt og nyheder på nettet.

Danmark vil stadig være blandt de lykkeligste folk i verden i 2018, men begreberne 'lykke' og 'hygge' er ikke så toptrendende som i 2017.

Vi bliver stadig federe i 2018 over hele den moderne verden, men fedmeepidemien tager mest til i de nye lande, hvor middelklasserne er stået på forbrugstoget.

Der kommer garanteret mindst et nyt 'folkemøde' i Danmark i 2018. Sikkert noget om hunde og katte, sport, design, arkitektur, landbrug eller lignende.

80 procent risiko for at der for alvor bliver mangel på kvalificeret arbejdskraft.

Flere og flere bliver trætte af breaking-news-bjælkerne, så der dukker nye ord op i 2018 for det helt nye og de små sensationer i hverdagen. Bare følg med på TV 2 News og debatten i Presselogen om søndagen.

Så meget er, som det plejer. Og det uforudsigelige og det uventede skal nok komme – også i 2018. Det forudsigelige er, at vi atter gætter og estimerer endnu en gang om et år.

2018 — URO ELLER STABILITET?

Å spå om fremtiden er vanskelig. Å si noe sikkert er umulig. Der historikeren forholder seg til hendelser som er forbi, må en som jobber med fremtidstrender forholde seg til hendelser som ennå ikke har hendt. Det medfører svært mye usikkerhet. Det eneste realistiske er å operere med scenarier. Et scenario er bare ett blant flere alternativ som synes sannsynlig ut fra den informasjonen man har. Fremtiden kan påvirkes. Det kan ikke historien. Vi må heller ikke undervurdere livets tilfeldigheter.

Det er lett å tenke seg at alt endrer seg hele tiden, men slik er det ikke. Menneskers grunnbehov endrer seg bare i liten grad. De ble definert av den amerikanske psykologen Abraham Maslow i 1943, kjent som 'Maslows behovspyramide'. Modellen er like aktuell i dag. Men selv om behovene ikke endrer seg, endres måten vi uttrykker våre behov. Mens mennesker for hundre år siden ikledde seg en fin dress og en hatt, og promenerte på Strøget i København eller på Karl Johans gate i Oslo, ser vi nå at flere mennesker møtes på sosiale medier. I stedet for å vise frem dressen og hatten på gaten, viser man frem sin nye designersofa på Instagram. Behovene er de samme, men uttrykksformen er ny.

Ser man på megatrendene er det mange temaer å peke på. Stabilitet versus uro er det store spørsmålet i 2018, slik jeg ser det. Hvor går USA under president Donald Trump? Vil vi se nye 'påfunn' formidlet gjennom Twitter? Vil vi se uro og en opphetet politisk debatt, eller vil vi se en president som i økende grad søker stabilitet? Hva skjer i Nord-Korea? Vil situasjonen tilspisse seg eller roe seg ned? Blir Europa, og særlig Angela Merkels Tyskland, landet vi i stedet søker etter for inspirasjon, enten det dreier seg om økonomisk politikk, klimapolitikk eller flyktningpolitikk? Eller vil vi se en økende grad av populisme i Europa også, slik som i USA?

Teknologien endrer samfunnet, og digitaliseringen fortsetter. Internet of Things, big data, nanoteknologi, grønn teknologi, helseteknologi, kunstig intelligens og

3D-printing er alle områder i vekst. Trenden vil sannsynligvis fortsette i 2018.

Vi ser dessverre at mange unge menn faller utenfor samfunnet. De studerer ikke, og de finner ikke arbeid. Resultatet blir passivitet, og i mange tilfeller uro og kriminalitet. Å skape et inkluderende samfunn med muligheter til alle er en politisk visjon, men hvordan er det mulig å lykkes i praksis? Det vil vi nok diskutere i 2018. Andre temaer vi kommer til å snakke om, blir sikkerhet og klima. I byene vil vi diskutere bilfrie gater og parker, og konflikten med biler og trafikk. Netthandel blir det store temaet innen retail, slik det også var i år. Hvordan skal butikkjedene og butikkene klare en overgang til en digital fremtid?

I Norge går økonomien bedre, særlig etter at oljeprisen økte etter et dramatisk fall i 2014. Norge er i omstilling. Vi må bort fra en avhengighet av olje til nye start-up bedrifter innen IT, miljø og fornybar energi. Norge har fortsatt en jobb å gjøre, men situasjonen er bedre nå enn den var i fjor. Utgangspunktet er bra. Norge har ingen statsgjeld, og det norske oljefondet er på nesten 8.000 milliarder norske kroner. Men det finnes grenser for hvor mye penger den norske stat kan bruke. Økt pengebruk fører til inflasjon. Økt husholdningsgjeld, særlig på grunn av de høye eiendomsprisene, bekymrer nå mange. »

Ståle Økland
Trendekspert og forfatter



Tom Elert
Stifter og ejer af
kommunikationsbureauet 727



DEN STØRSTE MARKETINGUDFORDRING I 2018

Mange eksperter står i kø for at give deres bud på, hvad den største marketingudfordring bliver i 2018. Der er ingen tvivl om, at smartphones bliver de mest anvendte enheder i 2018 og dem, der evner at udnytte deres muligheder for at interagere med deres brand på en meningsfyldt og værdiforøgende måde, kan opnå betydelige, konkurrencemæssige fordele og styrke kunderelationerne – for eksempel med en uundværlig app.

Det er vigtigt at være der, hvor kunderne er – uanset om det er på mobilen, en tablet, en stationær PC eller i butikken. Hvis du spørger dine kunder til råds, vil de sige til dig, at du skal være der, når de har brug for dig.

Derfor skal virksomheder bruge teknologien klogt, men ikke lade teknologien stå i vejen for kunderne. Kundefokus og relevans er alfa og omega, og derfor skal man passe på med ikke at gå i selvsving med marketing automation og mulighederne for at personalisere content, som i mange tilfælde er temmelig avancerede. Lad være med at sætte baren for højt, men sørg hele tiden for at producere relevant content, eksekvere og lære af adfærden og reaktionerne. Marketinginitiativer skal passe til kunden og den livssituation, som kunden befinder sig i.

At kuratere og integrere content, så det rammer kunden på det rigtige tidspunkt i kunderejsen, er en altafgørende disciplin. Det betyder, at historien/emnet skal være perspektiveret eller kommenteret ud fra virksomhedens synspunkt. Hvis man blot tager artikler, tekst, videoer etc. fra ens leverandører og ukritisk publicerer det, så bliver ens brand og virksomhed ikke krediteret optimalt. Der er ingen tvivl om, at begreber som 'machine learning', 'social messaging' og 'artificial intelligence' vil forandre marketing i 2018, men evnen til at skabe digital sammenhæng og binde traditionel og digital marketing sammen bliver de største marketingudfordringer i 2018. Det kan være utroligt udfordrende at navigere i

alle de muligheder der findes. Man ved, hvad der virker, men man er også klar over, at det er vigtigt at være til stede på sociale medier og at udnytte og berige de data, som man har på sine kunder. Og så er der lige den nye Persondataforordning, som EU har pålagt os at få styr på. Den skal man sætte sig grundigt ind i, fordi det nu er virksomhedens pligt at dokumentere, at man håndterer og beskytter persondata forsvarligt. Ellers vanker der potentielt kæmpestore bøder. Hos Dansk Erhverv kan man få god rådgivning om denne udfordring.

For at håndtere ovennævnte udfordringer effektivt kan det være en god ide at få målt virksomhedens digitale modenhedsniveau, da dette er et rigtig godt udgangspunkt for en værdiskabende dialog i ledergruppen om, hvor der skal sættes ind og i hvilken rækkefølge. Ofte er det sådan, at økonomien spiller en væsentlig rolle – derfor skal man undgå at prioritere og investere forkert. Her er det igen vigtigt at have et knivskarpt kundefokus og vurdere, hvordan man bedst, hurtigst og mest effektivt optimerer kundeoplevelsen. Det kunne for eksempel være ved at tage telefonen, når kunder ringer i stedet for at sætte dem i kø og oplyse, at 'du er nu nummer fem i køen'. Hvis den der tager telefonen kan svare på kundens spørgsmål, og kunden ikke skal stilles om til flere medarbejdere efter at have ventet i adskillige minutter – så vil det uden tvivl øge kundetilfredsheden.

Lad være med at gøre tingene sværere end de er. Pas på med ikke at blive styret af nuller og ettaller, fancy automation-systemer, buzzwords med videre. Digitaliseringen er fantastisk, og vi skal udnytte alle de fordele, som den medfører, men 'fix-the-basics' og start med at få styr på den digitale modenhed. Lav derefter en plan, som binder al marketing og teknologi sammen for at opnå den ønskede forretningsudvikling.

RYD OP!

Vi lever i den mest fantastiske tid nogensinde. Selv om vi læser om krige, kriser og katastrofer hver dag, har verden aldrig været mere sikker, mere tilgængelig og mere åben. Der er ondskab og dumhed ja, men der er også lys, håb og mod overalt, hvor man ser hen.

2018 er året, hvor du skal vælge, om du vil stå i solen eller i skyggen. Om du vil se verden med mismod, skepticisme og frygt. Eller om du vil se alle de vilde muligheder, som vi har med åbenhed, nysgerrighed og lyst til at være med. Vores generation risikerer nemlig at gå over i verdenshistorien som den værste generation, der nogensinde har levet. Vi fik tilbudt stillingen som håbefulde drømmere – den første generation nogensinde, der voksede op med frit valg på alle hylder – men vi tog jobbet som velfærdssamfundets pedeller. Vi er intet, hvis ikke vi går på arbejde, hvis ikke vi (over)forbruger. Vi har givet magten til dem, der vedligeholder, reparerer og udbygger og ser med frygtsomme øjne på dem, der truer med at lave alting om. Mens vi putter os hyggeligt derhjemme med bageprogrammer og eventyrere, der sætter kurs mod fjerne kyster. Vi er dem, der ser det hele komme, men vi magter ikke at gøre noget ved det. Vi analyserer, skriver rapporter, sætter gang i debatten, nedsætter udvalg og efterspørger kompetenceløft og demokratisk dannelse. Vi har en sygelig trang til at forstå alting. Vi vil forstå, hvorfor Donald Trump blev valgt som præsident, hvorfor klimaændringer vælter ind over os, hvorfor så mange mennesker er ensomme, hvorfor vi bliver for tykke og så videre og så videre. Men at forstå hvorfor ens røv er blevet for stor, er ikke det samme som, at den er kommet i god form.

Det er egentlig meget simpelt. Vi har hørt til hudløshed, at hjernen nemt bliver kuppet af negative budskaber, fordi der er en overlevelsesmæssig gevinst i at holde øje med det, der er farligt. Hjernens amygdala-kirtel snyder os til at føle tryghed og glæde ved at se på det negative, gyserfilm og andres ulykke, fordi vi først tænker 'oh shit', og bagefter 'godt det ikke var mig'. McDonalds designer chili cheese tops ud fra samme ide: Den helt korrekte sammensætning af fedt, sukker, salt, blødt og sprødt udløser et fix, der kaldes 'bliss point'. Og det rigtig klamme er, at jo mere kunstigt og usundt du fylder din krop og hjerne med, jo mere dit livs 'bliss' eller 'magiske øjeblikke' kommer fra junk, des mindre plads bliver der til

ægte uforfalsket lykke. Det er tydeligst i de store mediehuse, som hænger fast i deres egen forbandelse: De kan ikke eksistere uden høje seertal. Høje seertal giver penge gennem reklamer og fondsstøtte, reklamer sælger chili cheese tops, og så kører møllen. En negativ, kvælende og meget lidt konstruktiv spiral.

Derfor: Stop dig selv. Gør 2018 til året, hvor du får ryddet op. Tiden lige nu er ikke til at finde på flere nye ting. Den er til at rydde op.

Den virkelige fjende er nemlig ikke det negative – det er kompleksiteten. Komplexitet er vor tids største fjende. Den gør politik, uddannelse og kloge mennesker kedelige. Den handlingslammer og gør det svært at fokusere. Det er umuligt at mærke efter, hvad der er rigtig og forkert, når alting råber omkring dig.

Drop at ville forstå, hvis du bliver trist og apatisk af det. Øv dig i stedet i at mærke efter: Hvorfor er du her? Hvilken værdi kan kun du skabe? Hvem vil savne dig, hvis du ikke står op om morgenen? Hvordan lever du dit liv, så du bliver dygtigere, rigere, friere og i stand til at dele dit overskud med andre? Hvilke vigtige problemer er du i gang med at løse? Vi løber nemlig ikke tør for job, før vi løber tør for problemer.

Læs den lille, OCD-ramte japaner Marie Kondos bog 'Magisk oprydning'. Hendes pointe er, at vi ikke skal bekymre os om at smide ud. Vi skal kun stræbe efter at holde fast i det, der betyder noget. Det der udløser magiske øjeblikke. Det interessante ved at rydde op på den måde er, at du ikke kan gøre det uden at sætte lys på din identitet. Hvad er det for et menneske, der har brug for et halvt tons tøj? Og hvordan føles det at give slip på en hyldemeter politisk filosofi? Gennem oprydning kan du skære ind til benet – ikke bare med ting, tøj og teknologi, men især i forhold til mennesker, opgaver og muligheder. Verden har aldrig været rigere, mere spændende og mere åben. Og 2018 tilhører de mennesker, der tør give slip på mørket og rodet for at skabe nye magiske øjeblikke. »

Anne Skare Nielsen
Fremtidsforsker
i Future Navigator



Mads Arlien-Søborg
Design- og livsstilsekspert og
partner i designbureauet We Made It



ET SKELSÆTTENDE ÅR

2018 kan meget vel blive et skelsættende år. Det kan gå hen og blive året, hvor vi skal tage afsked med det sidste totalitære regime i verden, Nordkorea. Lad os håbe, at det ikke bliver med et brag, for det brag kan meget vel tænkes at blive nukleart.

Nej, lad os i stedet håbe på en meget fredelig overgang. Lad os håbe, at de to oppustelige kampagner, Donald Trump og Kim Jong-un, finder en mere diplomatisk løsning på den konflikt, som de begge har blæst op.

2018 bliver et år med højkonjunktur, så vi kan forvente et pænt forbrug, lav arbejdsløshed, stigende produktion og højere ejendomspriser. Så vi har på alle måder et godt år i vente.

Teknologisk bliver 2018 endnu et 'overgangssår', mens vi venter på de helt store gennembrud – 5G omkring 2020 og Blockchain et par år senere.

Så mens vi venter på hurtigere internet, nyt digitalt dna, selvkørende biler (kommer på vejene i Californien i 2018) med mere, må vi tage til takke med mindre i 2018 – en ny iPhone? Jo, helt sikkert...

Et ord vi kommer til at høre en del om i 2018 er 'hyperloop', som er fremtidens transportmiddel oprindeligt udtænkt af Elon Musk (manden bag Tesla). Hyperloop er et kapsel med rejsende, der suser af sted inde i et rør uden lufttryk, så

kapslen ikke rører ved røret, mens magnetisme stabiliserer kapslen – altså lav friktion, ekstrem høj fart og meget lavt energiforbrug. Allerede i 2018 vil vi se de første hyperloop-baner blive taget i brug, og inden for de næste fem til ti år vil der være hyperloop-baner mange steder i verden. 2017 var året, hvor virtual reality for alvor blev mainstream. Men allerede i 2018 vil virtual reality blive udfordret af augmented reality. Hvad er forskellen, vil nogle måske spørge? Helt simpelt forklaret, så er virtual reality en ethundrede procent virtuel verden, som du træder ind ved at tage dine virtual reality-briller på. Augmented reality derimod er en blanding af den virtuelle og virkelige verden, hvor digitale elementer bliver projekteret på dine brilleglas, som eksempelvis Pokemon Go. Augmented reality kan således gå ind og manipulere med virkeligheden. Det lyder måske skræmmende, men også virkelig interessant.

Veganere får et godt år i 2018. Ingen tvivl om at 'vegans' er vejen frem inden for den gastronomiske verden. Så forvent at se en masse nye veganske retter på menukortet næste år.

Generelt vil vi opleve, at mennesker vil være mere søgende og eksperimenterende. Vi vil gerne prøve nye ting, udfordre os selv og tillægge os nye vaner og rutiner.

DETAILHANDLEN ER I RIVENDE UDVIKLING MED MANGE NYE MULIGHEDER

Det kommer muligvis an på, hvem man er, og hvad man forstår ved detailhandel, hvis man deler dette synspunkt. Men ikke desto mindre er flere brancher netop nu i stor vækst, og efter min vurdering er mulighederne for at skabe succes meget store. Det gælder ikke kun inden for nethandlen – primært nonfood samt rejser og oplevelser – der vækstede 16 procent i 2016 og rundede 100 milliarder kroner i omsætning.

Cafe og restaurationer:

Danskerne spiser ude som aldrig før. Der åbner nye spændende koncepter hver eneste måned rundt om i hele landet. De officielle tal for væksten inden for branchen i 2015/2016 lå på 7,8 procent.

Vi vil i 2018 se flere torvehaller, flere streetfood-markeder, flere nye vinbarer og flere nye, spændende restaurations- og cafekoncepter. Væksten i 2018 vil uden tvivl blive tocifret.

Måltidskasser og fødevarer på nettet:

Denne branche fylder ikke så meget i volumen endnu, men kunderne efterspørger disse løsninger, og branchen vil derfor vækste.

Vi vil i 2018 opleve fortsat stor vækst inden for måltidskasser – blandt andet med nye aktører på markedet. Fødevaresalg på nettet vil stige, selv om det er dyrt for kæderne at implementere, og især 'click & collect' vil tage fart.

Pure Online Players til fysiske butikker:

Onlinebutikken Coolshop har åbnet fysiske butikker i år sammen med en udbryder fra Legekæden. Sammen har de dannet kæden Kids-Coolshop. Modenetbutikken Boozt har ligeledes åbnet et fysisk outlet i City2 i Tåstrup samt en parfumeforretning på RO's Torv i Roskilde. Vi vil i 2018 se flere Pure Online Players åbne fysiske butikker i Danmark.

Retailparker:

Vedtagelsen af den nye planlov vil medføre, at der vil komme flere nye retailparker. Blandt andet har åbningen af Big Shoppingcenter i Herlev i slutningen af 2015 vist, at kunderne både efterspørger butikker, der tilbyder et stort udvalg til 'netpriser' og områder med gode parkeringsforhold, hvor store butikker, legelandskaber, biografteater og restauranter er samlet.

Vi vil i 2018 se nye retailparker rundt om i landet. Mange vil være under opførsel, og enkelte vil åbne.

Urbaniseringen:

Flere butikker, skoler og kulturelle institutioner er lukket i mange af de mindre byer. Byerne oplever dog ikke væsentlige tilbagegange i indbyggertallene.

Derfor ser vi også, at flere kæder og butikker med produkter inden for 'need to have'-segmentet åbner igen.

Vi vil i 2018 se fødevarerbutikker, tøjforretninger, møbelforretninger, restauranter med flere 'genåbne' i de mindre byer. »

Henrik Libak
Ejer af Libak Retail



HVEM SIDDER DER BAG SKÆRMEN?

Om selvstændige unge og unge der ikke vil være voksne i 2018

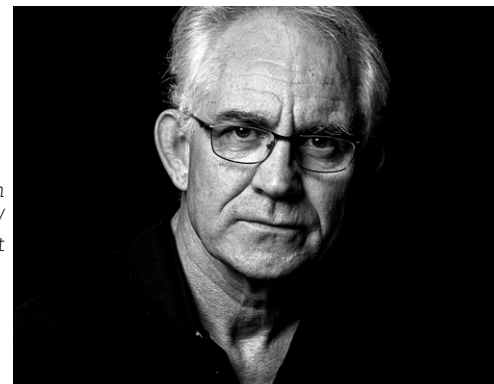
Lise er 18 år og har en kæreste, som hun er glad for. De udveksler dagligt synspunkter og billeder om både det ene og det andet. Hvis der går mere end fire timer, hvor de ikke har hørt fra hinanden, bliver de urolige. Og hvis der går længere tid, skriver de lige for at høre, om der er noget galt. Det er der sjældent. Lise og hendes kæreste har været sammen i næsten et år. Men de har aldrig mødt hinanden. De er kærester via mail og sociale medier. De repræsenterer et nyt fænomen, der for alvor vil blive tydeligt i de kommende år.

I løbet af de sidste 10 år er der kommet en gruppe af unge, hvis situation er kendetegnet ved, at de på den ene side næsten ingen fysiske sociale kontakter har, mens de på den anden side har masser af kontakter og aktiviteter udfoldet gennem internettets mange medieplatforme. De repræsenterer således en logisk position i det rum, der kan etableres ved hjælp af to dimensioner, nemlig fysiske sociale kontakter og brug af skærme og internet. Kombinationen fremgår af figur 1, som viser fire markante positioner, der i de kommende år vil blive mere og mere markante i samfundet.

Figur 1. Typologi over fremtidens unge

		Fysiske sociale kontakter	
		Få	Mange
Brug af tid på internettet og andre skærme	Begrænset	Marginaliserede unge Unge med begrænsede sociale og digitale kompetencer, uden adgang til at dyrke netværk.	Selvstændige unge Unge der har nedprioriteret internet og dets muligheder til fordel for dyrkelse af fysiske sociale netværk og aktiviteter.
	Meget	Sikkerhedssøgende unge Unge der holder folk på afstand og så vidt muligt undgår fysiske sociale aktiviteter og kontakter.	Elitens unge Unge med masser af kompetencer og ressourcer, der kan udnytte deres position til at dyrke både individuelle interesser, fysiske kontakter og digitale netværk.

Johannes Andersen
Lektor i almen samfundsbeskrivelse/
politologi ved Aalborg Universitet



Lise og hendes kæreste hører til de sikkerhedssøgende unge. Når de er kærester, er det ikke mindst fordi, at de ønsker at dække et behov for sikkerhed – når man er ung, skal man jo have en kæreste, og det har de. De har kontrol over deres kontakt med andre og ønsker ikke at være sammen fysisk med hinanden. Derfor har de aldrig været sammen – hverken når det drejer sig om sex eller om almindelig omgang med hinanden. De er en del af en gruppe unge, der på alle måder holder afstand til det fysiske sociale liv, hvilket er ensbetydende med begrænset kriminalitet, druk og udeliv. De sidder hjemme bag skærme, i tryk nærhed af voksne, der tidligere har ageret som aktive curling-forældre. Deres grundlæggende tilgang til livet er, at de ikke ønsker at blive voksne. Det tør de nemlig ikke, for det er alt for uoverskueligt.

Over for står en gruppe af unge, der i stigende udstrækning vælger skærme fra til fordel for det fysiske sociale liv. Gerne udfoldet på afstand af storbyer, cafelivet og hippe aktiviteter. De vælger i stedet sammenhænge, hvor de oplever, at der bliver lagt mere og mere vægt på forpligtelser. Her er regntøj ikke et nødvendigt onde på vej til cafeen en almindelig onsdag, men en skøn beklædning til et aktivt udeliv for børn og voksne. Disse unge er synlige i statistikker, der fortæller, at antallet af børnefamilier der flytter væk fra storbyerne er markant stigende. De kaster sig aktivt ud i alle former for fysiske gøremål, også selv om de ikke helt kan overskue dem.

Det er disse to grupper, der fremover kommer til at tegne nye billeder af ungdomslivet. På den ene side vil der være nogle unge, der er fraværende i det sociale rum, men jævnligt kreative og innovative gennem internettet. De bestiller hverdagsmad via nettet, udveksler synspunkter via blogs og følger internettets 'almindelige' stjerner, der udstiller sig selv og deres praktiske problemer. De er så kreative, at de sagtens kan leve med en kæreste, de kun har kontakt med via nettet. Porno kan så klare andre sider af den sag.

På den anden side vil billeder af unge, der bruger naturen, skoven og livet på landet, også blive mere og

mere tydelige. Det er unge ildsjæle, der kan holde fysiske sociale aktiviteter og netværk kørende, fordi de er klar over, at det er nødvendigt at forpligte sig, hvis man ønsker at være en del af et fællesskab. Det er ikke et spørgsmål om oprør og knapt nok et forsøg på at dyrke en alternativ livsstil. Det er mere et praktisk og socialt valg af fysisk nærvær. Det sker på en måde, så det giver både selvtillid og selvværd, fordi man oplever at høre til i konkrete og overskuelige sammenhænge. Disse unge er en aktiv del af 'Forkantsdanmark'. Og så ved de, at det ikke gør så meget, hvis de går glip af noget.

Det har elitens unge lidt større problemer med, for de er vant til at være en del af det hele med jævne mellemrum. De kan både administrere skærme og mennesker i forbifarten og dyrker derfor aktivt både hippe cafeer og sidste nyt fra de globale himmelstrøg. Denne gruppe af unge er uden tvivl den traditionelle målgruppe for de dele af erhvervslivet, der gerne vil nå de unge, ligesom de er den traditionelle målgruppe for eksempelvis uddannelsesinstitutioner. Men de er ved at miste deres placering som et af ungdommelighedens centrale fixpunkter. De marginaliserede unge er netop marginaliserede og udfolder derfor ofte deres opfattelse af unge gennem bevidst modstand og trods mod alt det hippe og moderne fis i storbyerne. De bruger deres hverdag i 'Udkantsdanmark' som en vigtig nøgle til at opnå autonomi i forhold til både myndigheder og alverdens skøre påfund, der i medier ofte hyldes som centrale dele af det moderne liv. Det har de gjort længe – mest i det skjulte. De interessante forandringer i de kommende år vil komme fra de sikkerhedssøgende og de selvstændige unge. De vil vende op og ned på mange af ungdommens sædvanlige aktiviteter og tankesæt. En vigtig drivkraft i denne udvikling vil være forholdet til tv, mobiler og digitale aktiviteter, hvor nogle gemmer sig bag skærmene, mens andre aktivt vil vælge dem fra til fordel for fysiske fællesskaber. ■

TEMA: DANMARKS POTENTIALE

SE MULIGHEDERNE I FORKANTSDANMARK



Vendinger som 'Den rådne banan' og 'Udkantsdanmark' har skabt en negativ retorik og en lang række fordomme om de danskere, som er bosat i det yderste af Danmark. En ny undersøgelse går tæt på 1,4 millioner købestærke forkantsdanskere, som tæller storforbrugere i kategorier som for eksempel teknologi og børnetøj.

Vidste du, at udkantsdanskeren i gennemsnit har næsten 200 kroner mere til rådighed om måneden end den gennemsnitlige byboer? Og at de danskere, der bor i yderområderne, i gennemsnit er dem, som bruger flest penge på elektronik? Nå ikke? Her kommer en anden fun fact: Det er også denne målgruppe, der er villig til at køre længst for at få de rigtige produkter (og gerne til den rigtige pris). Samtidig er det en målgruppe, der reagerer rigtig godt på annoncering. Vi har altså at gøre med en målgruppe, der måske ikke gør meget væsen ud af sig, men som faktisk kan være en guldgrube, hvis man formår at ramme dem helt rigtigt. Vi har desværre også at gøre med en målgruppe, som er gået hen og blevet lidt usexet – eller det er den herskende stereotyp på udkantsdanskeren i hvert fald. Det skyldes ikke mindst udtryk som 'Den rådne banan' og tv-programmer som 'På røven i Nakskov'. Ideen om udkanten er måske lidt usexet, men faktisk ligner de mennesker, der bor i Danmarks vandkant, langt fra den stereotyp med hø i træskoene, som mange måske forestiller sig.

Danskere på forkant

Den nye bog 'På forkant med udkanten' bygger på en ny undersøgelse lavet af kommunikationshuset Dentsu Aegis Network. De omdøber udkant til forkant, og det er ikke helt forkert, for det kan næsten virke som om, at de faktisk er lidt på forkant de der udkantsdanskere – eller nærmere betegnet forkantsdanskere. Mange af dem lever efter de værdier, som byboerne kun kan drømme om, når forkanten giver dem mulighed for at dyrke naturen og stilheden, der alt sammen er så hot og helt tidsåndsrigtigt lige nu. En megatrend som får byboerne til at hive den ene plante ind i stuen efter den anden, og som sender dem til yoga og mindfulness eller på digital detox. Det behøver forkantsdanskere slet ikke. Naturen er lige uden for døren, og de har masser af tid – både til at være on- og offline. Selvfølgelig kan alle forkantsdanskere ikke skæres over en kam. Nogle af dem har altid boet i forkanten, og det er i sig selv en af grundene til, at de bor der. Andre har aktivt valgt bylivet fra og forkantslivet til for at sætte tempoet ned og dyrke nærværet og naturen,

»

hvilket gør dem til en del af førnævnte megatrend. Man kan sige, at disse tilflyttere er firstmovere på tendensen, når hele 20 procent af byboerne, ifølge en undersøgelse lavet for Bolius, fortæller, at de forventer at bo på landet i år 2030.

I forhold til de oprindelige forkantsdanskere, så er de ikke en del af nogen trend. Nej, de er bare, som de nu en gang altid har været. For dem har de fire værdier, som fremhæves i undersøgelsen som de væsentligste parametre for at vælge bopæl i forkanten, altid været en naturlig del af hverdagen og livet her. De fire parametre er: Kærlighed til naturen, lokal patriotisme, nærhed og tryghed.

Hvad er forkanten?

Kært (men udskældt) barn har som bekendt mange navne: Udkantsdanmark, Vandkanten og nu Forkantsdanmark, men det her barn har tilmed også mange forskelligartede definitioner. SKATs definition af Udkantsdanmark er kringlet og involverer både antal indbyggere i kommunens største by og antal kilometer til nærmeste by med mere end 40.000 arbejdspladser – og det er altså den forsimplede forklaring. Andre bruger helt andre faktorer som andelen af arbejdspladser, butikslukninger eller til- og fraflyttere. En ting er sikkert: Der er ikke mange, som kan identificere sig med, at de skulle bo i nogen udkant. De fleste, der kender

20 PROCENT
AF BYBOERNE FORVENTER AT
BO PÅ LANDET I ÅR 2030



et lokalsamfund, ved jo, at der sker en masse lige netop her, og så er det vel ikke en udkant? Undersøgelsen fra Dentsu Aegis Network viser, at kun 16 procent af danskerne mener, at de bor i Udkantsdanmark, og at disse 16 procent faktisk er geografisk placeret over hele landet. De respondenter, der selv proklamerede at bo i Udkantsdanmark, har altså en opfattelse af Udkantsdanmark, som ikke stemmer overens med 'Den rådne banan', der ligger langs Vestkysten og ned over Lolland-Falster. Spørger man til gengæld den brede befolkning, er det dog tydeligt, at ideen om den der rådne banan har brændt sig fast i danskernes opfattelse af Udkantsdanmark. Svarene er lidt forskellige afhængigt af, hvilken landsdel der bliver spurgt, men det brede billede viser en stor gul bananformet plamage på Danmarkskortet.

Det er dog interessant at bemærke, at Udkantsdanmark ofte er de yderområder, der er tættest på respondenterne. Det vil sige, at hvis man spørger Region Hovedstaden eller Region Sjælland, så peger de på Lolland-Falster som Udkantsdanmark, mens Region Nordjylland peger på Mors-Thy-området.

Når der spørges til Udkantsdanmark, har rådenskaben desværre sat sit aftryk på mere end en måde. Halvdelen af den danske befolkning har negative associationer, når det kommer til begrebet Udkantsdanmark, mens kun seks procent opfatter begrebet positivt. Så nu står vi med to problemer: 1) Det er svært at blive enige om, hvor og hvad Udkantsdanmark er. 2) Alligevel forholder danskerne sig negativt til begrebet.

På den baggrund skifter Dentsu Aegis Network derfor diskurs og omdøber Udkantsdanmark til Forkantsdanmark. Samtidig arbejdes der i undersøgelsen med en definition, der lyder:

"Forkantsdanmark er de områder, hvori der er en overrepræsentation af personer, der i vores analyse har angivet, at de er forkantsdanskere. Det giver et befolkningstal på 1,4 millioner forkantsdanskere. Vi definerer det på denne måde, fordi vores analyse viser, at Forkantsdanmark lige så meget er en følelse hos de enkelte personer, som det er et fast defineret geografisk område," fortæller strategisk direktør ved Dentsu Aegis Network, Julie Daugaard, der har været med til at udarbejde analysen af forkantsdanskere, og som er en af forfatterne bag bogen. »

Fotos: stock.mettejohnsen.dk



FORKANTSDANMARK

ER LIGESÅ MEGET EN FØLELSE HOS DE ENKELTE
PERSONER, SOM DET ER ET FASTDEFINERET OMRÅDE

Plads til balance mellem liv og arbejde

I starten af 2017 kunne Kommunernes Landsforening bringe nyheden om, at 20 procent flere børnefamilier flytter fra byerne, end der flytter til. Mange af dem flytter ud til Forkantsdanmark med begrundelsen om at slippe for byens stress. Det er der nok mange, der kunne ønske sig en gang imellem, men en helt anden sag er, om det er praktisk muligt – arbejdspladserne er jo trods alt stadig placeret i de større byer.

Men flere praktiske omstændigheder gør det ikke bare attraktivt, men også muligt at bo i forkanten og samtidig at arbejde i byerne. I fremtiden kan vi vente os bedre og flere motorveje især i Jylland, og inden for en overskuelig årrække ser det endda ud til, at selvkørende biler bliver en del af trafikken i Danmark. Disse to faktorer er bare noget af det, der kommer til at betyde, at transport nu ikke længere udelukkende er surt, langsomt og et nødvendigt onde for at komme frem. Sammen med det faktum at kulturen omkring arbejdslivet er ved at ændre sig, så hjemmearbejde bliver mere almindeligt og acceptabelt, tyder det på, at forkantsdanske har fat i den helt rigtige ende, når de kan bo i naturen og gøre karriere i byen – at work-life-balance netop falder i hak med disse muligheder.

Undersøgelsen viser, at 48 procent af børnefamilierne i Forkantsdanmark bekymrer sig om jobmulighederne i Forkantsdanmark. Det kan lyde som et problem og noget, der ville afskrække de fleste fra at flytte, men faktisk forholder det sig sådan, at kun to procent af målgruppen er arbejdsløse.

Forkantsdanske som målgruppe

Så blev vi så kloge: Det er altså praktisk muligt at leve i udkanten, og det passer lige ind i tids-

ånden samt det moderne menneskes længsel og efterspørgsel. Men hvorfor er forkantsdanske så interessante som målgruppe? Som sagt har de penge, og de er faktisk også villige til at køre langt for at bruge dem. Potentialet er der, men hvordan henvender man sig til dem? Her kommer et par pointer fra bogen, som måske kan hjælpe dig, hvis du vil ind under huden på forkantsdanske:

1. FORSTÅ VÆRDIERNE, MEN FORSTÅ DEM RIGTIGT

Forkanten giver de danskere, som bor der, mulighed for at udleve nogle af de værdier, som byboerne går og drømmer om i en stresset hverdag. Det er væsentligt at kende til en målgruppes værdier, når man skal kommunikere til dem, men lige i dette tilfælde er det vigtigt at spille sine kort rigtigt og sætte sig ind i, hvilke behov forkantsdanske egentlig har. Ifølge undersøgelsen vil produkter eller reklamebudskaber, der får tid til at fremstå som en mangelvare, ikke gå ind hos forkantsdanske på samme måde hos mange andre danskere. Hvorfor skal forkantsdanske købe et produkt, som giver dem mere tid, når de ikke føler, at de mangler tid?

Forkantsdanske vil altså kunne genkende sig selv i budskaberne, og her har Bakkedal ramt helt rigtigt med kampagnen 'Fra os i Thy', der bruger billeder af den rå natur sammen med ord, som man forbinder med en moderne livsstil. Vesterhavet bliver til 'Jacuzzi i Thy', mens tre unge mennesker i de hvide klitter bliver til 'Networking i Thy'. Flere respondenter i undersøgelsen giver udtryk for, at netop denne kampagne rammer genkendelighed, personlighed og humor.

»

SE MULIGHEDERNE I FORKANTSDANMARK



Fotos: stock.mettejohnsen.dk

2. NOGLE FORDOMME HOLDER FAKTISK, MEN DET ER IKKE HELE HISTORIEN

Nu skal vi jo helst ikke holde fast i alle de fordomme, der opstår om vores med-danskere i forkanten, men en af dem, der holder stik, er, at de elsker et godt tilbud. Men de vil også gerne have god kvalitet. I undersøgelsen svarer 39 procent, at de gerne betaler ekstra for kvalitetsprodukter. Samtidig svarer 54 procent af forkantsdanskerne, at de ofte benytter ugens/dagens tilbud, mens samme tal for alle danskere ligger på 47 procent. Derudover er der 34 procent flere forkantsdanskere end gennemsnitsdanskere, der interagerer med Pricerunner på Facebook, og i Nakskov er der otte gange så mange tilbudssøgninger på Google, som der er i Aalborg.

3. HVOR HANDLER FORKANTSDANSKERNE?

Ja, det her er måske forvirrende, men faktisk viser undersøgelsen, at forkantsdanskerne er nogle af de mest trofaste over for de lokale butikker, men at de samtidig er villige til at køre langt for at gøre en god handel. Og for at det ikke skal være løgn, er forkantsdanskerne næsten lige så gode til at handle på nettet som resten af landet. Hvis forkantsdanskerne selv skal pege på, hvad der er vigtigt for dem, når de handler, mener 62 procent, at det er vigtigt eller meget vigtigt, at butikkerne har et stort udvalg. 27 procent mener, at det er vigtigt at have en personlig relation til butikspersonalet – til sammenligning ligger det tal på 19 procent hos andre danskere.

4. FORKANTSDANSKERNE EFTERSPØRGER INSPIRATION

Selv om der tilsyneladende er mange fordele ved at bo i forkanten af Danmark, er der selvfølgelig også ulemper. En af dem er de manglende muligheder, som byen har i form af butikker og cafeer. Flere af respondenterne giver udtryk for, at de mangler inspiration til tøj køb og boligindretning, fordi de ikke har samme muligheder som deres jævnaldrende i byerne. Derfor søger de inspiration online, og her kommer din virksomhed ind i billedet. Hjælp dine forkantskunder til at blive klogere på, hvad der findes derude af gode produkter og udnyt, at mere end 60 procent af forkantsdanskerne søger inspiration online inden for kategorier som mode, kultur, madlavning og teknologi.

5. JA TAK TIL REKLAMER I FORKANTEN

Forkantsdanskerne siger ikke nej tak til et godt tilbud og heller ikke til reklamer. Forkantsdanskere mellem 18 og 35 år klikker i gennemsnit på 24 reklamer på Facebook på en måned, mens gennemsnitsdanskere i samme aldersgruppe kun klikker på 16 reklamer på en måned. Det hænger måske sammen med, at et lavere antal forkantsdanskere installerer adblocking på deres computer. Og det er ikke kun på de sociale medier, at annoncering fanger forkantsdanskernes opmærksomhed. Undersøgelsen peger på, at de trykte reklamer også er et hit hos forkantsdanskerne – især hvis de er trykt i lokalavisen. »

Lad fordommene falde til jorden

Segmentering er efterhånden blevet en smule yt. Ingen vil puttes i kasser, og på tværs af generationer kan der sagtens være overlap i interesser, smag og personlig stil. Gamle damer i sneakers og unge mænd med blød hat er ikke et særsyn i gadebilledet. Derfor er det vigtigt ikke at lade fordommene om forkantsdanskere fungere som segmentering, for du kan komme til at træde dig selv voldsomt over tæerne. Måske var du slet ikke bevidst om, at der sad 1,4 millioner købestærke danskere i Forkantsdanmark. Måske havde du et billede af, at de alligevel ikke var værd at bruge krudt på – at de var nærige, at de ikke fulgte med, eller at dit smarte produkt ikke var relevant for sådan nogle bonderøve. Forhåbentlig er du blevet klogere. For de er på forkant derude – eller de er i hvert fald lige så meget med som i resten af Danmark. Faktisk oplever hele 80 procent af forkantsdanskere, at it og moderne teknologi giver dem mange fordele i hverdagen, og forkantsdanskere er den gruppe, der bruger flest penge på elektronik om året. Som en af respondenterne i undersøgelsen påpeger:

”Der er ældre mennesker i Tønder, som er digitalt udfordrede. Men dem er der lige så mange af i Aarhus.” ■

Undersøgelsen er foretaget af Dentsu Aegis Network og bygger på en spørgeskemaundersøgelse med 2.000 danskere samt kvalitative interviews med 17 forkantsdanskere. Data er behandlet, analyseret og undersøgt i Kantar Gallups Index Danmark og Consumer Connection System, som er Dentsu Aegis Networks egen unikke forbrugerdatabase. Dette er blevet suppleret med forbrugerdata fra blandt andet Google og Facebook. Dentsu Aegis Network er et globalt kommunikationsnetværk, der beskæftiger sig med rådgivning inden for forbrugeradfærd, data, strategisk kommunikation, medieplanlægning og indkøb af annonceplads.



Fotos: stock.martajohnsen.dk

heimtextil

9. – 12. 1. 2018

MAD ABOUT TEXTILES

OPLEV EN HEL VERDEN MED
BOLIG- OG KONTRAKTTEKSTILER.

Omkring 3.000 udstillere, 69.000 besøgende og et helt fagmessesteam deler den samme passion på Heimtextil i Frankfurt! Her vil du opdage de seneste farvetrends, mønstre og materialer. Bliv inspireret og fascineret på verdens største fagmesse for bolig- og kontrakttekstiler.

BILLETTER TIL FORSALGSPRIS:

heimtextil.messefrankfurt.com

dimex@dimex.dk | tlf. 39 40 11 22



messe frankfurt



ARTIKEL AF
ANN LEHMANN ERICHSEN

TEMA: DANMARKS POTENTIALE

DANSK DELEØKONOMIS TIGERSPRING I 2017

Hver femte dansker eller 19 procent i alderen 18-65 år har deltaget i deleøkonomien det sidste halve år, og flere og flere hopper med på vognen.



Siden Nordea første gang foretog en måling på området i 2014 er danskernes involvering i deleøkonomien mere end seksdoblet. Deleøkonomien har det seneste år foretaget et tigerspring med den største årlige fremgang målt i procentpoint (plus 7,5 procentpoint) i målingens korte historie, og væksten er sket i hele landet.

I dag appellerer deleøkonomien bredere geografisk og aldersmæssigt, ligesom den udbredte skepsis mod platformene på området er skrumpet markant. Fremtidsudsigterne er derfor bedre end længe. Det viser en ny undersøgelse gennemført af YouGov for Nordea i september 2017, hvor deleøkonomien kortlægges, og status quo tydeligvis er i opbrud.

Ikke længere 'bare' et ungdomsfænomen

Deleøkonomien har bidt sig fast som mere end bare et ungdomsfænomen for dem under 40 år. Dens superbrugere er blevet 15 år ældre på et år. Tommelfingerreglen, om at brugerne skal findes blandt folk under 40 år, og at de udgør en ud af 10, duer ikke længere. Nu findes superbrugerne blandt voksne under 55 år og udgør en ud af fem. Deleøkonomiens forbrugerappel er blevet bredere ikke bare i Danmark, men også i Norge og til dels også i Sverige. »



24%

AF DE
26-39-ÅRIGE BRUGER
DELEØKONOMISKE
LØSNINGER





Samtidig kan man kassere endnu en tommelfinger-regel, nemlig den der siger, at deleøkonomi stort set rimer på metropolstore byer. De nye tal viser, at deleøkonomien har invaderet hele landet, og at der er fremgang af brugere i alle regioner. Når det er sagt, er der stadig flere brugere i de største byer end udenfor, og Region Sjælland stikker ud som det sted i landet med den dårligste udbredelse. Skæver man til Norge, siver deleøkonomien ud i hele landet, og den samme tendens ses i Sverige.

Mænd er superbrugere

Mænd er mere aktive i deleøkonomien end kvinder. Hver fjerde mand er i gang, mens det kun er hver syvende kvinde. Ifølge mændene ligger forklaringen i, at de i højere grad end kvinder finder relevante muligheder inden for området.

Det er et faktum, at flere mænd end kvinder ejer og kører bil. Når eksempelvis platformen Gomore derfor giver mulighed for såvel samkørsel som privat biludlejning og leasing, ja, så vil det tilbud i højere grad være relevant for mænd end for kvinder. De mange delebilplatforme appellerer mere til mænd end kvinder, for bilisme fylder stadigvæk mere for-

brugsmæssigt for mænd end for kvinder, men det kan sagtens ændre sig.

Flere undersøgelser har vist, at det er kvinderne, der er beslutningstagerne i den del af privatøkonomien, som omhandler børns behov for tøj, sko og børneudstyr. Når platformen Vigga.us kan levere baby- og børnetøj på delebasis, vil den løsning tiltale kvinder, hvis de altså opdager, at den findes. For deleøkonomiens problem er, at de mange løsninger stadig er ukendte for de fleste mennesker.

Befolkningens skepsis er dalet markant på et år

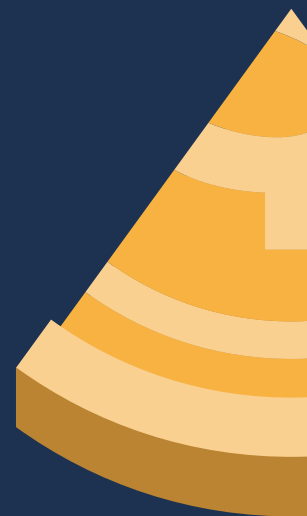
I målingerne fra Nordea fra 2014 til 2016 sagde hver fjerde dansker, at 'det aldrig kunne falde dem ind' at deltage i deleøkonomien. Omsider er danskernes skepsis mod deleøkonomiske løsninger dalet markant og ligger på 16 procent i gennemsnit. Det svarer til, at kun omkring en ud af seks bevidst går uden om området. Andelen af skeptikere ligger nu lige så lavt i Danmark som i Norge og Sverige. Ser man på målingerne fra 2015 og 2016, så man slet ikke den udtalte skepsis over for deleøkonomien blandt nordmænd og svenskere.

SKEPSISEN MOD DELEØKONOMI ER FALDET FRA

25%



16%



Det er dog vigtigt, at fortællingen om deleøkonomien bliver moderniseret, hvis den skal vokse og integreres i hverdagen. Væksten på området, som regeringerne i både Danmark, Norge og Sverige ønsker, kommer kun, hvis det kan lykkes at få flere brugere blandt hele befolkningen samt at ændre forbrugernes brugsmønster radikalt. Der er altså plads til en massiv informationsindsats, flere løsninger, og så skal danskerne rykke lidt på deres vaner, hvilket kan være svært.

Stort potentiale hos de ældre

Som noget nyt omfattede årets måling også dem over 66 år, der udgør godt en million voksne. Blandt dem er det kun en ud af 20, der har prøvet deleøkonomi, mens hver tredje ikke kunne drømme om at forsøge. De har endnu deleøkonomien til gode, og derfor trækker de voldsomt ned i statistikken, når man måler på hele den voksne befolkning. Netop i denne gruppe er skepsissen over for området en del højere end i Norge og Sverige.

Ældre rejser meget, men de finder ikke 'tag over hovedet' via Airbnb, for de bor på hotel eller i lejlighed,



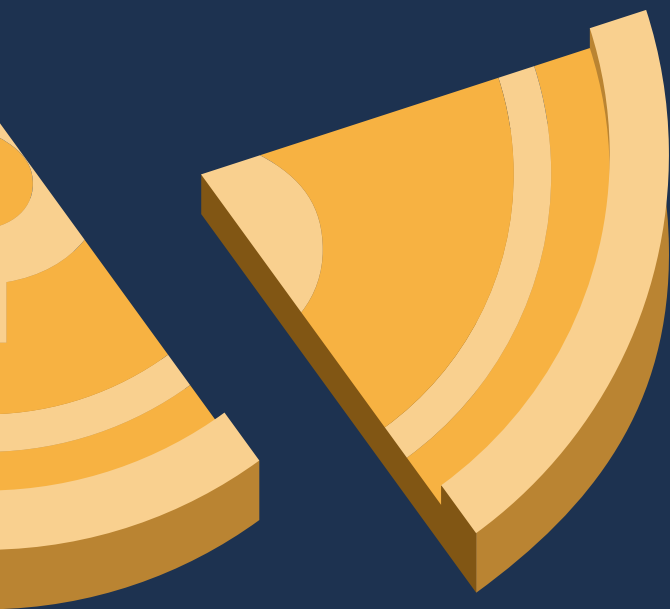
idet de føler sig mere trygge med denne løsning. Og når det kommer til hverdagene, hvor en hjælpende hånd ville være påskønnet af mange ældre, har de ikke har hørt om Vigo.dk, hvor deres indkøb kan blive bragt ud, eller nogle af de mange andre muligheder for at få hjælp med forskellige opgaver i hverdagen.

Det er synd, at ældres i øvrigt sunde skepsis er med til at holde dem uden for deleøkonomiens muligheder. Den rummer nemlig en række løsningsmodeller, som kan bidrage til at løse små og store dagligdagsopgaver for ældre. Deleøkonomien har derfor potentiale til at kunne give ældre mere velfærd og inklusion i hverdagen i takt med, at den enkelte ældres tilknytning til en aktiv, udfordrende hverdag på arbejdsmarkedet ligger længere og længere tilbage i fortiden.

Men først skal den store kommunikationsopgave løses, nemlig formidlingen til ældre om, at de ikke behøver dele deres egne ting med nogen, hvis de ikke vil, for alligevel at få stor gavn af deleøkonomiens ydelser.

Måske har deleøkonomien fået et forkert navn, der signalerer noget, som mange selv siger, at de ikke ønsker, nemlig at dele deres egne ting med andre? Det er et faktum, at man ikke behøver dele sine egne ting, for

»



31%

AF BEFOLKNINGEN HAR
IKKE LYST TIL AT DELE
DERES TING MED FREMMEDE
MENNESKER

at deltage. Et navneskift giver måske en helt anderledes appetitvækkende signalværdi: Konceptet kaldes også platformsøkonomi. Lad os derfor huske at bruge det ord også.

Man kan sagtens forestille sig en ny, professionel platform, hvor ydelser som særligt appellerer til ældre findes samlet på tværs af sektorer. På den måde kan måltider, transport, service og hverdagsopgaver deles et sted med respekt for, at brugerne ikke nødvendigvis er hjemmevante med apps og lignende. Prismæssigt er deleøkonomiens ydelser også attraktive, og det spiller en vigtig rolle for mange ældre.

Det vedrører penge og miljø

Det at spare eller tjene penge og have råd til andet forbrug er grunden til, at halvdelen vælger deleøkonomiske løsninger. For de yngre, kvinderne og dem med lav indkomst er det i højere grad årsagen til deres valg af deleøkonomi end for gennemsnittet.

For hver femte er hovedformålet med at vælge deleøkonomi at passe på miljøet. For de ældre og dem med høj indkomst er det endnu oftere begrundelsen for deres valg end for gennemsnittet.

Selv om penge spiller en rolle, ligger medianværdierne lavt i forhold til, hvad der udveksles af penge. 300 kroner er medianværdien for penge tjent i deleøkonomien i løbet af et halvt år, mens 600 kroner er medianværdien for penge brugt på deleøkonomiske ydelser i samme periode. Tallene skal fortolkes med varsomhed, eftersom der i en del tilfælde udveksles gratis ydelser. Dertil kommer, at mange ikke kan huske, hvor mange penge der har været involveret.

For nogle få – udelukkende mænd – er det en mulighed for at eje så lidt som muligt. I Norge og Sverige er det også i meget høj grad mænd, som sætter hak ved den begrundelse for at deltage.

Det at slippe for at omgive sig med mere jordisk gods end højst nødvendigt kan man jævnligt læse om i avisernes livsstilssider, når en kendis springer ud og bekender, at hun nu kun har 35 stykker tøj, eller at han kun har 'en af hver' og højst har 100 ting i sit hjem. Man ser det også udtrykt i 'Tiny Home'-bevægelsen. Men som sagt er det en 'forbrugerbevægelse', der – endnu – især tiltaler nogle få mænd.

Integration af nye tiltag i hverdagen

Den nyeste måling fra Nordea viser, som i de andre år, at danskerne sjældnere deler egne ting og sætter egne ting i spil i deleøkonomien sammenlignet med andelen, som anvender andres ting og løsninger til deling. Der er derfor dobbelt så mange, som bruger andres løsninger i forhold til andelen, der stiller deres egne ting til rådighed.

Det mønster er faktisk brudt i årets måling, dog ikke i Danmark, men i Sverige og Norge. Her ser man godt nok stadig, at lidt flere anvender andres løsninger, men der er større symmetri mellem selv at stille sine ting til rådighed og anvendelsen af andres løsninger end brugsmønstret i Danmark.

Målingen viser, at man almindeligvis bruger deleøkonomien få gange (en til tre) i løbet af et halvt år. Det gælder for to ud af tre brugere. Det gælder, hvis man ser på den del af brugerne, der lejer og bruger andres ting. Ser man på dem, der stiller egne ting til rådighed, er det omkring fire ud af 10, som har gjort det mere end fire gange inden for det seneste halve år.

Mange bruger altså deleøkonomiens løsninger med lav frekvens. Kun ganske få bruger dem i hverdagen. Der mangler tydeligvis stadig deleøkonomiske løsninger, som er noget tættere på brugernes hverdagsliv, så løsningerne opleves som relevante og nemme at bruge for den enkelte og dermed mere integrerbare i hverdagen. Men de løsninger skal nok komme, og førend vi aner.

11%

ER UTRYGGE VED AT
BRUGE DELEØKONOMISKE
LØSNINGER, HVIS NOGET
SKULLE GÅ GALT

Dertil kommer ikke mindst, at forbrugerne tydeligvis savner viden om de løsninger, der allerede findes. Erhvervsministeriets kortlægning af platformsøkonomien i Danmark fra januar 2017 viser en liste med 144 forskellige deleøkonomiske platforme inden for forskellige sektorer, og listen er allerede forældet, for der pibler til stadighed nye løsninger frem. Listen spænder fra internationale giganter til små lokale platforme. Det siger sig selv, at reklamebudgettet hos de små platforme er beskedent eller ikke-eksisterende og ikke rækker til at give 'kendthed' i offentligheden. Skal flere danskerne 'smage på' deleøkonomien, skal en stor informationsindsats løftes, og så skal mund-til-mund-metoden også virke, så de gode oplevelser spredes.

Forbrugernes prognose om fremtidsudsigterne

Hvis man vil vide noget om fremtidens forbrug, skal man nok spørge forbrugerne, men man skal vide, at de har svært ved at komme med et kvalificeret bud. Ser man på forbrugernes egne vurderinger af deres fremtidige forbrug af deleøkonomien sidste år, var der ifølge forbrugerne udsigt til en beskeden vækst sammenlignet med den udvikling, som faktisk fandt sted. Forbrugernes egne 2016-prognoser viste, at 14 procent af de 18-65-årige i Danmark og Sverige forventede at bruge deleøkonomiske ydelser i den nærmeste fremtid, mens tallet var 18 procent i Norge. Forbrugernes egen prognose var en meget beskeden fremskrivning i forhold til det faktiske 2017-forbrug og holdt ikke stik. Reelt kom over 60 procent flere i både Danmark og Norge til at gå ombord i deleøkonomien i løbet af det følgende år, mens tallet var 30 procent flere i Sverige. 2017-resultaterne viste, at flere end forudsagt, nemlig 19 procent af de 18-65-årige i Danmark, 17 procent i Sverige og 27 procent i Norge, havde brugt de deleøkonomiske ydelser. Forbrugervækst er svært at forudsige – selv for forbrugerne.

Ser man på årets forbrugerprognose for forbruget af deleøkonomiske ydelser i nærmeste fremtid ligger deres bud på 23 procent blandt de 18-65-årige i Danmark, 19 procent i Sverige og 22 procent i Norge. Det er tankevækkende, for det giver vækst i Danmark og Sverige, men tilbagegang i Norge.

Prognosen skal fortolkes ved at læse tallene med den viden i mente, at forbrugernes prognoser for fremtidig forbrug udspringer af et kig i bagspejlet. På den

baggrund, og ved at skæve til vækstmønstrene ud fra tallene, kan man roligt forvente moderat vækst inden for området i de tre nordiske nabolande, når man kigger et år frem.

Det er også vigtigt at bide mærke i, at 'modstanderne' af 'konceptet', nemlig andelen af danskere (en ud af fire), som slet ikke kunne drømme om at deltage i deleøkonomien, der lå stabil i 2014-2016, nu omsider er dalet til et noget lavere niveau (svarende til en ud af seks). Spredningen ude i landet er også en vigtig vækstbetingelse, hvis den skal have potentiale.

Deleøkonomi er blevet mainstream. Det er ikke længere en langhåret ønskedrøm, men derimod et vigtigt punkt på dagsordenen i regeringers fremtidige vækstscenarier både her og i vores nabolande.

Ifølge fremtidsforskeren Maria-Therese Hoppe kommer fremtiden i spring, og det er tydeligt, at der i øjeblikket ses et spring inden for deleøkonomien, som er på et niveau i udviklingen i Danmark og i vores nabolande, hvor beslutningstagere og lovgivere må indse, at skåltalernes tid er forbi. Nu skal der arbejdes på integrering af deleøkonomien, og lovgivningen skal følge med. Sagen er jo, at nye virksomheder inden for området på den ene side hilses velkommen og på den anden side støder på modstand og bøvl, uanset om det er i form af regler på fødevareområdet, skat eller regler for brug af cykelstativer i Københavns Kommune. »





29%

AF DE STUDERENDE
BRUGER DELEØKONOMI



Fire ud af fem er ikke hoppet med på vognen

Selv om flere bruger deleøkonomiske løsninger, har fire ud af fem danskere endnu ikke deltaget. Forbrugerne har forskellige begrundelser for at vælge andre løsninger:

- 1,7 millioner, svarende til 38 procent af befolkningen, har – endnu – ikke fundet relevante deleøkonomiske løsninger
- 1,4 millioner, svarende til 31 procent af befolkningen, har ikke lyst til at dele deres ting med fremmede mennesker
- En halv million, svarende til 11 procent, er utrygge ved at bruge deleøkonomiske løsninger, hvis noget skulle gå galt
- 140.000, svarende til tre procent, synes, at det er for besværligt, og lige så mange er ikke 'hjemme' i den digitale verden
- Ganske få, svarende til to procent, anser den økonomiske fordel for at være for beskednen

Danskernes modstand mod at dele egne ting med andre og utrygheden, hvis noget går galt, fylder dog noget mindre nu end i de tidligere målinger. Det giver god mening, eftersom den generelle modstand er dalet betydeligt. Deleøkonomi er ikke længere 'ny og mærkelig'.

I takt med at nuværende deleøkonomiske løsninger udbredes, og nye kommer til, vil flere af de mange, der endnu ikke har fundet relevante løsninger, blive brugere.

Hertil kunne man godt stille spørgsmålet, om danskerne er for rige til at gide deleøkonomien? Det kan eksempelvis være svært at sælge sin bil, selv om man sjældent bruger den, og i stedet blive delebilbruger. Det handler om at skifte en dyr vane ud med en billigere, og så skal man gøre tingene på en lidt anden måde, og vaner er svære at lave om. Samtidig er samkørsel heller ikke tvingende nødvendigt for det store flertal, da vi er godt forsynede med offentlig transport i vores del af verden. Ser man på den halve million, der er utrygge ved deleøkonomien, og som derfor holder sig udenfor, skylder man dem at pege på, at målingerne fra Nordea igen slår fast, at kun ganske få har oplevet alvorlige problemer som værter, gæster og brugere. Deleøkonomien er altså velfungerende, og den er kommet godt fra start. Nu skal den bare vokse. ■



24%

AF BORGERNE I
HOVEDSTADSOMRÅDET
TILVÆLGER
DELEØKONOMISKE
LØSNINGER

DISSE GRUPPER BRUGER DELEØKONOMIEN MEST

(andel netto): ja

- Studerende: 29 procent
- 18- 25 år: 29 procent
- Høj indkomst i husstanden
(over 700.000 brutto): 25 procent
- Funktionær: 25 procent
- Mænd: 24 procent
- 26-39 år: 24 procent
- Bor i Hovedstadsområdet: 24 procent
- Bor i Region Midtjylland: 23 procent

DISSE GRUPPER BRUGER DELEØKONOMIEN MINDST

(andel netto): ja

- Pensionist: 5 procent
 - Over 66 år: 5 procent
 - Faglært: 7 procent
 - Ledig: 8 procent
 - Bor i Region Sjælland: 11 procent
-



TEMA: DANMARKS POTENTIALE

DANMARKS *spirende* IVÆRKSÆTTERMANI

At være iværksætter er svært, men forholdene for iværksættere er blevet bedre på en række vigtige fronter i de seneste år, selv om skattetryk og lovjungler måske har trukket den anden vej. Det betyder, at iværksætteriet for alvor spirer. »







Men hvad skyldes den stigende interesse for iværksætteri, for så mange iværksættere er der vel heller ikke? Men svaret må alligevel være, at vi står midt i en spirende dansk iværksættermani.

Der er flere eksempler, der understøtter dette: Vækstfondens Årsmøde i foråret 2017 var den mest besøgte nogensinde med over 1.900 fremmødte. Danske Bank har lavet iværksætteri til et strategisk indsatsområde, og de hjælper eksempelvis via Thehub.dk med rekruttering til iværksættere, ligesom de, som noget ret nyt blandt danske banker, faktisk yder iværksætterlån. Berlinske præsenterede i september 2017 en omfattende Business Boost iværksætterkampagne. Og der er mere: Mærsk, Novo, Danske Bank, Dansk Industri, Lego og Vækstfonden har i samarbejde med tre ministerier lavet organisationen Denmark Bridge for at hjælpe iværksættere, specielt med forbindelser til Silicon Valley. Erhvervsminister Brian Mikkelsen har nedsat et udvalg for at fremme forholdene for iværksættere. Og i Børsen har man kunnet læse om diverse nye venturekapitalfonde og deres aktiviteter. Alene i løbet af det seneste år er der annonceret nye fonde med ambitioner om at investere over 2,5 milliarder kroner.

Hvorfor denne iværksætterbegejstring?

Hvad startede iværksættermanien med? 'Løvens Hule' på tv? Succesrige iværksættere der delte billeder fra deres undertiden ekstravagante livsstil på sociale medier? Erhvervsjournalistiske historier om gazellevirksomheder? Lave eller negative renter der pressede investorer ud i mere risikable områder? Eller kursgevinster i teknologisektoren? Det var vel en kombination. Men nu er manien der. Og vi kan kun glæde os over den, for uden masser af iværksætteri vil ethvert samfund hurtigt sakke bagud. Det kan i øvrigt ske ret stærkt, for verdens innovation går nemlig stadigt hurtigere med kunstig intelligens, Internet of Things, augmented reality, big data, blockchain, deleøkonomi, fintech, robotter, genmanipulation, eldrevne biler og alt muligt andet på vej frem med eksponentiel hastighed.

For samfundet som helhed udmønter dette sig i økonomisk statistik, men driver man en virksomhed, føles det mere konkret. Tænk på det som følger: I gamle dage var det at lede en stor virksomhed måske ofte lidt som at køre en langsom bil på en landevej: 'Steady course' og rettidig omhu var ofte vigtigere end forandringsledelse. Så blev det som at køre på en hovedvej. Og pludselig

»



MERE END

1.900

KOM TIL VÆKSTFONDENS
ÅRSMØDE | FORÅRET 2017

som at køre på en trafikeret motorvej med nye omstillinger hele tiden såsom internettet, personlige computere, mobiltelefoner etc.

Men nu er det som Formel 1: Tingene forandrer sig med rivende hast, og lige som gigantiske muligheder åbenbarer sig konstant, opstår også enorme trusler hele tiden. Og her gælder, som amerikanerne siger: "You either lead the road or become part of it." Det er et problem i mange store virksomheder, at hvor topledelse typisk ser dette ganske klart (de er ikke spor dumme), så har deres organisationer ofte et enormt immunsystem over for forandring.

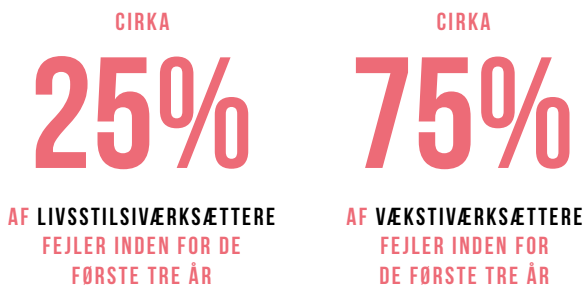
Risikoen for at fejle

Problemet i store virksomheder er også, at man typisk har en ikke særligt fejltolerant kultur – og startup-projekter fejler hele tiden.

Men hvor ofte sker det egentlig? Shikhar Ghosh fra Harvard Business School har eksempelvis målt, at 75 procent af alle virksomheder, der fik venturekapitalinvesteringer, ikke gav et positivt afkast til fondene.

Blandt de større studier var et studie af 2.462 israelske teknologi-startups over ni år. Af disse gik 46 procent faktisk nedom og hjem. Splat. Mere alarmerende var det, at hele 96,5 procent af 531 incubator-investeringer i startups faldt på halen. Nu skal det siges, at incubator-investerer på tidlige og risikable stadier, hvor den mulige gevinst, hvis det imod alle odds går godt, også er højere. Men 96,5 procent er altså en høj andel. Hvem vil flyve med et flyselskab, hvis mere end 96,5 procent af deres fly faldt ned?

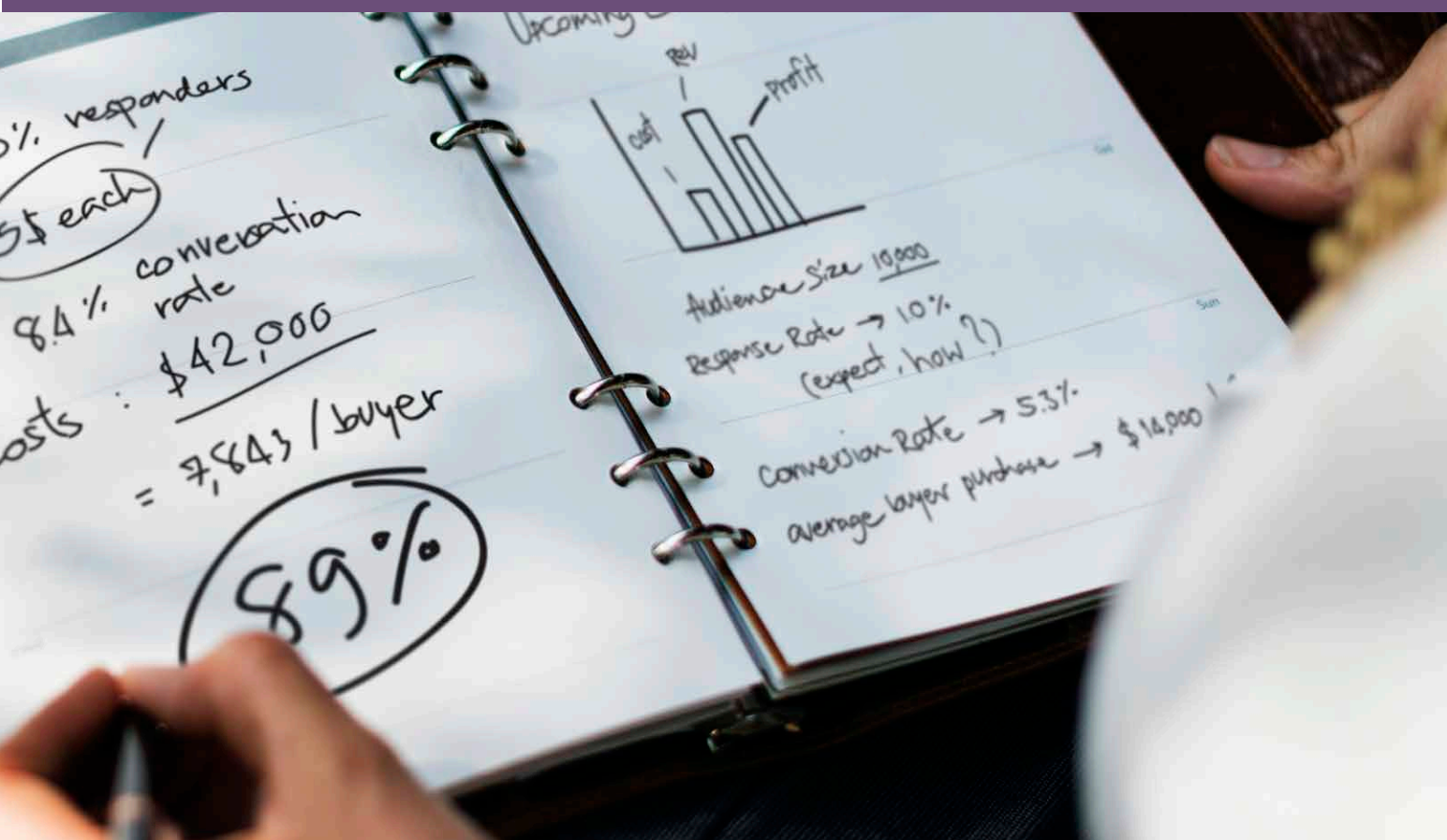
Det typiske indtryk, som folk i venturebranchen har, er følgende (med meget stor statistisk usikkerhed):



Det er blevet lettere at starte

Det er jo barske statistikker, men meget tyder på, at det vil blive lidt bedre fremover. For det første er det blevet meget billigere og på mange måder lettere at lave startups. Dette skyldes blandt andet cloud-computing, crowdsourcing, meget fokuserede og dermed billige annonceringsmuligheder, globale betalingssystemer, effektive logistik-tjenester, smartphones, apps, tablets, telekonferencer, lavprisfly etc.

For det andet er der primært gennem de sidste 10 år udviklet en meget bedre forståelse for, hvordan man leder startups. Nye arbejdsformer som lean og agile business development er således vundet frem og blevet accepteret også blandt investorer, ligesom man underviser i dem på business schools.



Hvor blomstrer kreativiteten i dag?

Historisk har Vesten været 'det kreative samfund'. Det er således vesterlændinge, der opfandt stort set alt, hvad der nu adskiller os fra Romertiden. Faktisk har Vesten stået for cirka 97 procent af al innovation frem til 1950, og derefter er andelen kun faldet gradvist til måske knapt 95 procent i dag.

Ifølge Global Innovation Index 2017 ligger Schweiz som nummer et, efterfulgt af en stribe af overvejende mindre vestlige stater samt USA – Danmark indtager en sjetteplads. Der er dog også fire asiatiske spillere blandt innovationens top-20: Sydkorea, Singapore, Japan og Hong Kong. Måske lidt overraskende for nogle er Israel også blandt de mest innovative lande.

Noget af denne innovation sker i opstartsvirksomheder og andet i veletablerede firmaer såsom de hyper-

innovative schweiziske medicinalfirmaer. Innovationen sker ikke mindst blandt it-giganterne: Siden finanskrisen startede har Google, Amazon, Apple, Facebook og Microsoft udtaget intet mindre end 52.000 patenter. Det svare til cirka 25 patenter per arbejdsdag.

Kigger man på ventureinvesteringer i unge vækstvirksomheder, overtrumfer Californien alt andet: En fjerdedel af disse laves ved den californiske kyst. Andre hotte områder er Boston-New York-Washington-korridoren på USA's østkyst samt Nordvesteuropa. Derudover er Texas, det vestlige Indien samt dele af Kina også store venturekraftcentre. Hvis vi netop tager indbyggertallet med i betragtningen globalt set, ser vi, at små vestlige lande, herunder også Danmark, ligger i top. I forhold til indbyggertal er blandt andet Israel også helt i top.

»

DE NORDISKE LANDE
VAR FRA 2000-2015

3,5X

SÅ GODE TIL AT LAVE
MILLIARDVIRKSOMHEDER

Norden er gode til 'unicorns'

Et nyt begreb i iværksætterverdenen er såkaldte 'unicorns', som er opstartsvirksomheder, der relativt hurtigt når en aktieværdi på over en milliard dollars. Kan man lave en sådan, anses man i branchen for noget, der svarer til stormester i skak eller sortbæltekæmper i judo. Venturefirmaet Creandum har her opgjort, at nordiske lande fra 2000 til 2015 var 3,5 gange så gode til at lave disse milliardvirksomheder som deres økonomiers størrelse ellers berettigede til. USA kom lige efter med tre gange overperformance. Kina lå neutralt, og det meste af Europa, bortset fra Norden, lavede kun en ud af 10 af de unicorns, som deres økonomiers størrelse ellers burde berettigede til. Vi nordboere er altså nogle helvedes karle, men en nærmere undersøgelse viser, at det primært er svenskerne, der trækker læsset.

Afkast på ventureinvesteringer

Man bliver normalt meget velhavende af at investere i kommende unicorns, men dem er der jo ikke så mange af. Så tjener investorer gennemsnitligt godt på venturekapital?

I USA gør de i høj grad, for her har dette over de seneste 30-40 år været den mest profitable aktivklasse og blandt andet langt bedre end børsnoterede aktier. Derfor kæmper blandt andet amerikanske pensionsfonde med næb og klør om at komme med, når de dygtigste kapitalforvaltere starter nye fonde.

I Europa har ventureafkastet været betydeligt ringere, hvorfor pensionskasserne har holdt sig mere tilbage, og en større andel af europæiske ventureinvesteringer kommer fra offentlige vækstfremmende midler. I Danmark har ventureområdet gennemsnitligt over 30 år givet et svagt negativt afkast. Havde Vækstfonden ikke været inde i det danske venturemarked, havde det faktisk nok været en ret død sild.

Men der er lys forude, for ikke alene er det som nævnt blevet en del billigere at starte virksomheder, ligesom iværksætterkulturen er blevet mere professionel, men investorerne er også blevet dygtigere. Faktisk giver den danske venturebranche nu også overskud – i øvrigt helt overvejende grundet blot to super-gazeller, nemlig Universal Robots og Forward Pharma.

Er Danmark ved at blive en stærk iværksætternation?

'Danmark er udkantsverden', kunne man vel sige, og 'det bliver aldrig Silicon Valley eller City of London'. Men det kunne man jo også sige om Singapore, Sverige, Schweiz eller Israel, og disse steder syder og bobler iværksætteriet faktisk. Så muligheden for at gøre Danmark til en egentlig iværksættersucces foreligger klart; også fordi danskere har meget af den kultur, der skal til for at lave iværksætterprojekter – vi er ofte åbne, uformelle, vidende og langt fremme med eksperimenterende livsstil. Kig omkring i verden, og der er masser af dygtige danske iværksættere.

Men hvis Danmark nu virkelig begynder at få flere penge til at bakke iværksætterne op, bliver opgaven at få resten af økosystemet med. Et super iværksætermiljø kombinerer nemlig mange elementer, ikke mindst de bedste erhvervsuddannelser, tilstedeværelsen af multinationale virksomheders forskningscentre, et godt finansmiljø, god transportinfrastruktur og lave skatter. Skal der tænkes længere, bør iværksætteri og innovation gøres til et vigtigt skolefag. Skolen har allerede for længst flyttet prioriteringen fra ren udenadslære til også at kunne søge informationer og tænke kritisk. Det næste må være at træne eleverne bedre i at skabe noget nyt, for iværksætteri skal læres lige som alt muligt andet. ■



ARTIKEL AF
ANNE SKARE NIELSEN OG SOULAIMA GOURANI

TIDSÅND

GRIB MIKROFONEN



Alle fortjener et godt arbejdsliv, og det at kunne kommunikere godt, sjovt og effektivt er et nøglebundt, der åbner ufattelig mange døre. Og nogle af de bedste nøgler vil vi gerne give til dig. Dig, der bærer rundt på vigtige budskaber. Dig, der skal tale for kollegaerne. Dig, der som foredragsholder vil imponere dit publikum, eller dig, der som iværksætter skal profilere dit produkt. Det er nøgler, der kan bruges af alle, som ikke kan lade være med at række ud efter mikrofonen. Du må godt. Og du er ikke for meget. Når andre synes, at du er for meget, er det garanteret, fordi de selv er for lidt. Så grib mikrofonen. Og kom op og strål på den ølkasse.

Vi har tilsammen holdt en lang række foredrag for et hav af mennesker, og for os findes der ikke noget bedre, mere udfordrende og berigende arbejde, end det vi har. Og så er der sket det for os, som sker for mange andre, når man kommer op i alderen – vi tænder på at lære fra os og se andre få succes. Så læs med her og bliv klogere på, hvordan du griber mikrofonen.

Elsk dit publikum

Når det kommer til kunsten kommunikation, ved vi, hvad vi taler om – og vi ved også, at der ikke er nogen scene eller noget publikum, der er finere end andre.

Hver gang man træder op på podiet, får man nemlig den smukkeste gave, der findes i hele verden: Andre menneskers opmærksomhed. Det er fuldstændig lige meget om det, der skal leveres, er statsministerens nytårstale eller de sjove ord ved en festlig begivenhed. En god foredragsholder er aldrig bedre end det publikum, man er sammen med, og derfor er opgaven altid at løfte det publikum mod nye højder. Forløse energi, give håb, anviser nye muligheder og tage dem med på en rejse, hvor de ser det, du gerne vil have, at de skal se.

Forestil dig dit publikum som babyer. Nuttede væsener, der er kommet ind i denne verden fyldt med håb og drømme. Og så er de blevet tabt på gulvet, mobbet i skolen og aldrig rigtig blevet set og anerkendt for alt det arbejde, de udfører. Mød alle mennesker med tillid og empati, og du vil opleve, at de åbner sig for dig.

Vær en rolig gorilla

Det er helt normalt at føle angst, når man skal træde op for andre. Husk altid på, at 'fear is for the ego'. Det er kun egoet, der føler angst: For tab af status og for at blive til grin eller gå i stå eller sige noget dumt.

Se angsten i øjnene og lad være med at tage alting for alvorligt. Det er mindre vigtigt at være klog og have styr på alting, og mere vigtigt at kunne skabe relation til dit publikum. Vi er i bund og grund blot talende aber på et organisk rumskib, der flyver gennem verdensrummet. Vi længes så utrolig meget efter mening og samhørighed.

Læg mærke til andre menneskers kropssprog. Uro manifesterer sig som 'den dansende bjørn', det vil sige, at man går frem og tilbage, når man står på scenen,

»

vipper med fødderne eller drejer på stolen, når man interviewes i Deadline. Lad være med det, for det smitter andre med uro, og du fremstår usikker, som om du ikke vil være ved dine egne budskaber. Det samme gælder for pegefingre og løftede øjenbryn. Sæt dig på dine hænder, hvis ikke du kan styre dig. Til gengæld gør det ikke så meget, hvis du vælter noget. Så tror folk bare, at du er klog (især hvis det passer med dit brand som en fjumset forskertype).

Se dig selv som en stor, rolig silverback gorilla. Det er dig, der er den store og farlige, og de andre, der skal underlægge sig din vilje.

Dem der når længst med deres mål, er dem, som taler direkte til folk, så det rammer hjertet. Vi linker med folk via vores følelser og underbevidsthed. Vi støtter politikere, som vi ser som troværdige, og vi tænder på dem, når vi ser deres passion og personlighed. Vi kan ikke lide skingre stemmer, nedladende blikke og rynkede pander. Vi kan ikke lide hovskisnovski-sprog, statistik og kedelige modeller, der ikke har en krog i vores virkelighed. Vores instinkt siger os, at den person kan vi ikke stole på. Udstråling har enorm betydning for, hvem der kommer til at sidde for bordenden og det er langt fra altid den mest kompetente. Desværre.

Din energi bliver andres energi

Det er ikke ligegyldigt, hvad du laver lige inden, at du skal på. Der er lavet ret spændende undersøgelser af folk, der skal til job-interview: Den ene gruppe sad med deres telefon og sendte sms'er, og

den anden med en iPad eller ved en megastor computerskærm. De to grupper havde helt forskellige fremtoninger på mødet, og dem med de store skærme havde langt større succesrate. Laver du 'små ting', inden du skal på, mindsker du dig selv. Laver du 'store ting', tænker du større. Det lyder absurd. Men hvorfor dog tage chancen? Lad være med at sidde rullet helt sammen og kigge ned i din lille bitte skærm på din telefon, før du skal noget vigtigt. Stræk dig og stil dig på tæerne og lav en vinderposition. Forestil dig, at du lige har vundet noget vildt eller har fået verdens bedste nyhed og råb 'jubiii' inde i dig selv. Gå rundt i lokalet og hils på folk. Som en alfa, der lige er rundt og markere territoriet. Vær venlig, se folk i øjnene, smil, lyt og lær. Bare fem minutters tilstedeværelse med et lille udpluk af målgruppen ændrer din stemning, dit energiniveau og skaber mulighed for meget mere klangbund.

De mennesker du taler til ræsonnerer med dig. Dit humør og din energi smitter. Du kan med fordel se på dig selv som et bryllupsband: Aldrig i centrum for festen, men uundværlig for den gode stemning. Nogle vil have jazz, andre pop og senere måske noget rock'n'roll. Og så er de i øvrigt fuldstændig lige glade med, om du har en dårlig dag. Som den professionelle, du er, formår du at levere varen. Hver. Eneste. Gang.

Det dejlige er, at god energi bliver dit succeskriterie. Du bliver tvunget til at gøre alt det, der oplader dine batterier: Dyrke sport, spise god og næringsrig mad, få frisk

luft og ro, sove ordentligt, lære nyt og selvfølgelig også chille en helt weekend med dyne og Netflix.

Tag dig selv og dit budskab alvorligt

"Host, host, rømme, (drikke vand), (indstille mikrofon), kan I høre mig? Det var godt, nå men altså... (rasle med papir)". Stop, stop, stop. Med master Yodas ord: "Do or do not, there is no try". Folk håber på fyrværkeri, og det er ondskab at tage scenen som en fuser. Når du går på scenen, så hør NASA tælle ned fra 10, 9, 8, ... og lad så det første, der kommer ud af munden på dig være et 'lift off' værdigt. Der er utallige direktører og politikere, der står og klamrer sig til deres talepapir. Og der var måske engang, hvor det var godt nok. Men den tid er slut. Vi forventer, at vores ledere kan tale fra hjertet. Og fuld forståelse for at man kan blive nervøs, glemme hvad man skal sige og gerne vil gøre det korrekt. Men gæt så lige, hvilket budskab der sendes? Ja netop: "Min chef er nervøs for at gå på scenen, han er nødt til at støtte sig til et talepapir, for han kan ikke huske, hvad der er vigtigt. Ergo har han intet på hjertet, og det behøver jeg så heller ikke at have. Faktisk er jeg lige blive mindet om, hvor kedeligt mit arbejde egentligt er. Men pyt med det, for i den her biks kan man åbenbart blive chef alligevel... Måske jeg skulle skride snart, så jeg ikke ender lige som ham?" Den er barsk, men sådan tænker folk. Spørger man lidt ind til, hvorfor man i denne organisation slipper chefen løs på scenen uden nogen som helst form for træning,



lyder svaret: "Du skulle se de andre, vi har, de er endnu værre". Eller: "De ser det ikke som en kompetence, der er vigtig at træne". Hvilket bringer os til næste råd.

Talent er godt – træning er bedre

Talent er en gave, som nogle heldige har med sig fra fødslen. Der er nogen, der aldrig får pakket deres talenter ud, og så er der dem, der bruger det talent til at bryde grænser. I bogen 'Mindset' fandt Carol Dweck ud af, at talent ofte saboterer ens langvarige succes. Når man kommer hurtigt fra start, får man ikke udviklet den rygrad og disciplin, der skal til for at blive rigtig, rigtig god til noget i mange, mange år. Så giver man op, når man møder modstand, og man tager sine fejl alt for personligt. Men man kan ikke blive god til noget uden at have faser, hvor det hele stinker. Stinkefasen er en del af al mestring.



At kunne holde foredrag, tale med journalister, holde en brandtale for medarbejderne eller røre hjerter til et bryllup er ikke magi. Det er simpelthen et spørgsmål om øvelse. De personer vi husker fra verdenshistorien, og de stemmer vi kan høre i vores hoveder for evigt, er dem, der har trænet, trænet og trænet for at finde den tone og stil, der tillader dem at få et autentisk budskab igennem, fra Adolf Hitler til Martin Luther King. Donald Trump har et ganske særligt kommunikationstalent, som han forvalter til at forføre og for-dumme. Lad være med at bruge talent som en undskyldning for, at du ikke fortjener ligeså meget at blive hørt. Beslut dig for, at det er noget, som du vil være god til og sæt tid af til det, som du vil med al anden træning: Tag kurser, læs bøger, se TED talks, læg mærke til, hvad andre gør godt, når de står på scenen. Det er helt ok at

»

kopiere med stil, indtil du finder din egen unikke facon.

Dit personlige udviklingsprojekt

På top 10-listen over hvad folk frygter mest i tilværelsen, er 'at holde foredrag' nr. 6 og 'at dø' nr. 3. Det vil sige, at de fleste mennesker hellere vil dø end at holde foredrag. Nr. 1 er at blive udstødt af fællesskabet, og nr. 2 er ikke at blive elsket. Og resten er noget med hajer, stiger og klovne. At være bange er menneskeligt og naturligt. Hvad vi er bange for, er tillært. Den primære grund til, at folk ikke kommer op på scenen, eller taler sig selv ned fra den igen skyldes skrækken for at blive udstødt og afsløret: Her står jeg helt alene, nøgen og sårbar. Men guess what, at turde stille sig op nøgen og sårbar er sgu den eneste måde hvorpå man kan blive set, hørt og elsket, som den man er. Det er et af livets store paradokser: At vi er nødt til at forlade de trygge rammer og stå (mere eller mindre) majestætisk og ensomt på egne ben for at kunne indgå i trygge rammer og blive set, hørt og elsket, som vi er. Og jo, nogle gange kan man dumpe ned som en nyfødt giraf fra to meters højde og levere en lidet køn præstation. Men så gør vi det igen. Og igen. Og igen.

At tale for andre er en form for terapi. Ikke bare personligt, men også i forhold til dit publikum,

din organisation og din omverden. At fortælle historier har vi gjort siden tidernes morgen, og ofte de samme historier igen og igen. Det er – vil mange kloge forskere sige – en vigtig del af ens menneskelige udvikling, og det er derfor, at opmærksomhed er så fin en størrelse. Pyt med, at det går galt engang imellem. Placer dig selv i klubben med de sportsfolk, kunstnere og andre performere, du beundrer. Mennesker, der aktivt vælger at dedikere en del af deres tid på at udvikle sig selv til de personer, de ønsker at være, så de kan løfte de opgaver, de er født til.

Og så er der selvfølgelig en frygtfaktor mere, der skal på listen: At se sig selv bagefter. Det er et absolut must at blive optaget og nøgternt vurdere og lytte til det, du ser. Det er grusomt og forfærdeligt, men også afslørende og ekstremt lærerigt. Da Anne for eksempel fik værtstræning til sit tv-program, var det smertefuld dagligdag at vurdere sig selv: "Kan du se, Anne? Du ligner dronning Margrethe med det øje. Det er, som om den ene side af dit ansigt er her, og den andet er på vej hjem."

Bid smerten i dig, lyt til dig selv og se på dig selv. Du vil få mere ud af det end et år med en personlig træner.

Hyg dig med det

Den største belønning er sjovt nok ikke anerkendelse, penge, ople-

velser og alt det andet dejlige, der følger med et liv som foredragsholder i verdensklasse. Det er heller ikke at sidde i en flyvemaskine, blive hentet i limousine og bo på femstjernede hoteller, vidende at de har booket dig, fordi du er dig, og ikke fordi du repræsenterer et eller andet brand – selv om den følelse er helt ok herlig.

Den største belønning er indre fred. Når scenen bliver det sted, hvor man er 100 procent fri. Når man er i totalt flow med sit publikum og ikke mærker, at man har tømmermænd, influenza eller morgenkvalme. Lars Ulrich fra Metallica har sagt det samme: "Scenen er det ultimative frirum. Her er der ingen, der ringer, forstyrrer, piller eller vil have noget. Man er der bare og nyder livet, stemningen og sin egen ultimative skaberkraft.

Vi er alle blevet nogle stresskaniner. Nogle 'human doings', der ofte føler os levende begravet i vores eget liv og aldrig rigtig har god samvittighed eller føler, at vi er i mål. Nogle vælger i jagten på indre fred at træne til ultraruns. Andre kaster sig over haven eller madlavningen. Men vi oplever, at der simpelthen ikke findes noget større high end at holde det gode foredrag for et publikum, der af egen fri vilje vælger at følge med dig. Det er en ambivalent følelse, at det ikke behøves gøre ondt for at være godt. At man lever et liv,

hvor folk betaler dig for at udvikle og forske i det, du brænder mest for, og at de så giver dig en platform til at komme og fortælle om det på, så de selv kan gå ud og gøre noget ved det. Det tager tid at vænne sig til, at det faktisk er ok at føle indre fred. At alting bliver bedre, når man vælger sin rolle som det rolige 'orkanens øje'.

Du skal ikke være mere for at kunne mere. Du skal bare være dig selv. En human being. Du skal udvise troværdighed, vække tillid og i mange tilfælde også fremstå stærk, varm og kompetent. Forskning viser, at folk kan gennemskue det, hvis din kommunikation er blevet for tillært. Det er det man kalder 'udefra ind'. Den stærkeste effekt får du, når du kommunikerer 'indefra ud'. Men at kunne det kræver, at du kan slappe af, at du hviler så meget i dig selv, at du fremstår naturlig og autentisk. Og det rigtig sjove er, at når du selv oplever, at du er 'i mål', så kommer folk hen til dig og siger det. Så hyg dig med det, slap af i det og ros og beløn dig selv for at turde at være dig.

Pynt facaden

Og før der går helt zen-buddhist i den, så lad os lige runde det ydre. Der er en årsag til, at man konstant bliver dubbedubbet med pudder, når man er på tv. Der er nemlig ikke noget, der bryder illusionen om din visdom som sved på pan-

den. Franklin D. Roosevelt var i 20'erne radioens konge. Datidens slørede sort/hvide fotos gjorde meget for ældre mænds udseende. Der skulle ikke meget til at fremstå alfaderligt og distingveret. Men så kom tv'et. Man siger, at Richard Nixon 'had a face made for radio'. Han var skarp, ond og dygtig, men tv var det nye medie, og der vandt den rene, smukke, glatbarberede John F. Kennedy stort. Man kan brokke sig alt, hvad man vil og synes, at det er overfladisk, men overflade betyder virkelig, virkelig meget for dit budskab. Så undgå at falde i dine egne snørebånd. Få en gang om året taget nogle supergode pressefotos af en dygtig fotograf. Mange mediehuse har ikke råd til at sende fotografer ud længere, så har du flotte fotos liggende klar, får du adgang til langt mere sunshine, end du er berettiget til. Og her taler vi ikke om de der opstillede konfirmationsbilleder i tøj, som du ikke har det godt i, og hvor du ser ud som om, at du lige har pruttet. Er du ingeniør, så ud i felten og stil dig i mudderet med jakkesættet på. Martin Thorborg har nogle ufatteligt fede billeder liggende, hvor han saver et tv over med en motorsav, mens et uengageret, rygende kærestepar i ens joggingdragter ser på. Du skal have kant. Dit budskab skal kunne formidles på alle dine platforme, og dem er der mange af nu. Barack Obama



var den første social media-præsident. Han fremstod så autentisk og afbalanceret, at han kunne tillade sig at ryge for åben (social media) skærm. Donald Trump er Twitterkonge. Hans begrænsede vokabularium passer perfekt til vor tids korte opmærksomhedsspan, han er provokerende, utilregnelig og underholdende. Han er det perfekte symbol på den tid, vi lever i, hvor 'det at have ret' og 'følge spillets regler' er afgået ved døden. Sandheden er hele tiden 'under construction', så hvis din sandhed og dit budskab er vigtigt for verden, så anerkend, at spillets regler har ændret sig. Radio er godt til at fortælle laaange historier, foredrag er fantastisk til at tage folk med på rejse og transformere deres indstilling til en strategi eller en vision, og de sociale medier er uvurderlige til at skabe følgeskab og relationer og teste ting af. Det er lige nu mindre vigtigt, om du har ret eller ej, og mere vigtigt at din målgruppe forholder sig til det, som du siger. Det er derfor, vi siger: 'Jeg køber dit budskab'. Barack Obama brugte i øvrigt ligesom franske Emmanuel Macron

»



enorme summer på makeup og tøj. Og det må du også godt. Igen, hyg dig med det. Hyr en stylist og skab en garderobe, der giver dig fred i sindet. Du skal føle dig godt tilpas. En god tommelfingerregel er altid at fremstå 'casual hot' – vil det jeg tager på nu være ok, hvis jeg mødte James Bond?

Få dit budskab igennem

Troværdighed kan du skabe gennem den korrekte træning, og

du kan miste den ved at begå helt små næsten ubetydelige fejl. Men du kan også gøre det meget simpelt for dig selv og acceptere, at troværdighed er noget, som du får blot ved at gribe mikrofonen. Når du står på en scene, tror folk som udgangspunkt på, hvad du siger. Du har fået deres opmærksomhed. Dit udseende, dit kropssprog og din personlighed skal understøtte netop dette faktum. Hokus pokus, du er i fokus.

Der er rigtig mange mennesker, der indleder med falbelader om deres forskning, deres status, deres mange erfaringer etc. for at etablere deres troværdighed, før de kommer til budskabet. Men det er langt de fleste mennesker (og især de yngre generationer) bedøvende ligeglade med. Et foredrag er ikke undervisning. Et interview på tv er ikke et ph.d.-forsvar. Folk vil høre dit budskab, og de vil forføres til at se, hvad du ser.

Du har 100 procent troværdighed, når du bliver præsenteret, og så kan du fjerne den igen ved:

10%	AT HAVE ET TRÆT, UROLIGT ELLER IRRITERENDE KROPSSPROG
10%	AT FREMSTÅ UPLEJET, TAKTLØS, STILFORLADT OG UDEN PERSONLIGHED
10%	AT VÆRE TØR OG KEDELIG OG TALE UD FRA EN POWERPOINT-PRÆSENTATION
10%	AT SIGE NOGET, DER ER FAKTUELT FORKERT
10%	AT GØRE DIG KLOG PÅ NOGET, DU IKKE HAR FORSTAND PÅ
50%	IKKE AT VIDE, HVAD DU TALER OM

Det vil sige: Du kommer lige så langt med at være megaklog og ucharmerende, som du gør ved at være supercharmerende og dum som en dør. Begge dele er lige skidt. Så sørg for at skyde højt på alle parametre. For når alt kommer til alt er de parametre kun redskaber til at få dit budskab igennem. Dit budskab er det vigtigste, og det som folk skal huske bagefter. Hvad er det, du vil sige? Og hvorfor er det vigtigt? Dit budskab skal aldrig tage mere end fem minutter at få ud over rampen – resten af tiden kan du så bruge på eksempler, data, metaforer, anekdoter, billeder, tabuer og hypoteser, der alt sammen understøtter dit budskab.

Budskabet er det, som du ikke må brænde inde med. Dit budskab skal ud, inden du dør, også selv om du føler, at det sidder fast i halsen, og du frygter at skvatte foran dit publikum som en kvabset albatros. For måske har vi slet ikke noget valg? Enten brænder vi igennem, eller også brænder vi inde. Se hvordan voksne mennesker falder omkring os som egetræer med stress og udbrændthed. Det er ikke kun fordi, at de har for travlt. Det er fordi, de laver de forkerte ting, og især fordi de ikke tør gribe mikrofonen og træde i karakter, når de møder uretfærdighed, dum plejementaltitet eller overkomplicerende kedsommelighed, der dræner alle gode mennesker for livskraft.

Scenen er din. Nøglerne er overleveret, og du skal bare åbne døren. Træf din beslutning og gør den til den rigtige.

HUSK:

Som abonnent på TID & tendenser kan du lige nu få 20 procent rabat på Soulaïma Gourani og Anne Skare Nielsens digitale kursus 'Tag Scenen'. Brug koden PEJ2017 – men skynd dig, der er kun et begrænset antal pladser til rådighed. Kurset er til gengæld dit for evigt, og du bliver taget ved hånden før, under og efter din vigtige optræden.

Link:

[futurenavigatoracademy.com/
p/tag-scenen](https://futurenavigatoracademy.com/p/tag-scenen)

ARTICLE BY
JAMES BIDWELL



DISRUPT!

The new book 'Disrupt!' explains and highlights the best, most disruptive and most useful ideas of the 21st Century, showing which themes underpin their success and which ideas can best be used to drive creativity in your workplace, office or industry.

Since the 1960s, the words of Nobel prize-winning songwriter Bob Dylan – 'The times they are a-changing' – have consistently rung true as society, politics, business, and culture experience rapid development and transformation. If anything, as we survey the first two decades of the twenty-first century, the times are changing at a faster pace than ever before, as the third and fourth industrial revolutions, fuelled by technological advances and globalisation, are changing our way of life and our planet in ways that are arguably more fundamental than at any time in history.

The new book 'Disrupt!' includes 100 innovations that are changing how we work, how we interact with others, how we learn new skills, travel the planet, save the planet, do business, and teach the next generation to innovate further. Some of these innovations are already well under way, while others hint at the future to come. All the ideas and projects described in the book are real and designed to inspire as well as to give you a glimpse of the future and aim to provoke questioning, ignite fresh thinking and catalyse progress. Deciding which innovations to include here has been no easy task. The book tries to cover a broad range of ideas, while promoting a global perspective and citing many businesses from outside the mainstream Western media. It has been important to strike a balance between technology-driven innovation and more 'lo-fi' creative thinking.

»

Predicting the future

Because the innovation landscape is a web, predicting where it will go next is fraught with difficulty. With so many variable components, and with technological advancements often relying on success in other fields to progress, 'future-gazing' is a far from straightforward task. Back in 2006, some of the first virtual-reality innovations were introduced, but it was not until devices such as the Oculus Rift or even Google Cardboard entered development that VR innovations started gaining significant traction. Many of the innovations back then would arguably have fared far better if released now, largely because of external developments. Political, social, and cultural changes all have an impact, and are impossible to reliably predict. But, in uncertain economic and political times, future-gazing is also a necessary undertaking, regardless of how many caveats must be placed.

There can be little doubt that historical advancements in automation have led to fewer 'top-end' factory jobs. In the US, for example, it is notable that employment in jobs that consist of routine operations, which are easily automated, has been largely stagnant since the 1980s, while employment in non-routine jobs has grown. The result is that there are fewer 'top-end' factory jobs compared to the total job base. As artificial intelligence (AI) evolves further and is capable of more human-like levels of complexity, it is likely to start encroaching upon these non-routine employment figures as well.

Today, most estimates put the arrival of artificial general intelligence (AGI) at around 2045. At this point, AI would be as capable as a human in all areas of cognition, which, debatably, would leave humans nowhere else to move up the employment value chain. Over the coming years, the impact of automation on the workforce is only going to grow and we see examples of this ongoing revolution every day, as companies learn to work in the new way.

But the answer to the dilemma is to innovate more, and to disrupt further – to seek out models that accommodate these changes and mitigate the negative side effects. Technological advancements cannot and should not be slowed, but the systems around them can be disrupted to ensure that they bring shared prosperity.

There is already plenty of inspiration to be drawn from many of the sharing economy and open-source models featured in the book 'Disrupt!', including innovations in the sharing economy, smart cities, sustainability, entertainment, health, workplace, communication, education, retail, and travel. In the following, you can read more about some of these innovations.

Innovations in the **SHARING ECONOMY**

In the early 2000s, the original concept of the sharing economy emerged from the open-source community, a group of coders contributing to programmes free of charge. Theirs was at least in part a normative concept: deploying the intelligence, endeavour, and assets of individuals to solve collective problems.

A recent example of this open-source approach is the WikiHouse Foundation, a non-profit open-technology foundation that brings together companies, organisations, and governments to develop new open technologies, standards and common infrastructures for housing and sustainable development. Director Alastair Parvin describes it as ‘an entity that exists only to host core assets, infrastructure, and standards for the common good, and allow the work of any one company to be interoperable with that of any another’. He insists, however, that it is not a charity:

“It is a common armature that needs to work for every business and individual that uses it, not just a few shareholders. Effectively it exists to take the issue of ownership, as far as possible, off the table.”

Alastair Parvin likens the ethos behind open-source projects to the Norwegian word ‘Dugnad’, used to describe the collaborative production or repair of a community asset built by everyone, to serve everyone. Today, it is not uncommon for Norwegian communities to organise a Dugnad day, where people will join together to clean, repair, and paint joint assets. It is a day of sharing and of human connections, working towards a common goal. Crucially, money is not exchanged at any point. From the open-source concept grew some of the purest real-world articulations of the sharing economy seen to date, such as Freecycle – which diverts reusable goods from landfill – and Couchsurfing – which connects travellers with free beds in hosts’ homes. Rather than pay the homeowner for the stay, a couch surfer would typically be encoura-

ged to give thanks through a gift exchange, such as offering to cook a meal. They are also encouraged to list their own free bed on the site if they have one. But, increasingly, the meaning of the term ‘sharing economy’ is becoming distorted and pulled away from these open-source roots.

But while these innovations helped to popularise the concept of the sharing economy, they did so without incorporating many of its key tenets: meaningful social exchange, absence of a market intermediary and payments in kind rather than cash. For that reason, they are now better understood as constituents of the access economy.

Sharing is a peer-to-peer act, motivated in part by altruism, and typically not involving financial payment. In the access economy, by contrast, consumers pay for temporary use of a good – a car, a home or a tool – which is owned by another individual or organisation. Simply put, the access economy model sees large, centralised online platforms enabling asset owners to rent their wares for a fee, with the platform provider taking a cut.

Away from the mainstream, however, a number of fascinating innovations are emerging that continue the original sharing economy legacy. Pumpipumpe, for example, aims to bring communities offline and into relationships by encouraging the lending of items between neighbours. Meal-sharing company Josephine, which connects home cooks to hungry people in their area, aspires to make technology platforms less extractive and more community oriented. In France, TalkTalkbnb is a peer-to-peer language and accommodation exchange, which enables hosts to trade food and lodging for conversation in their guest’s mother tongue.

These businesses capture something of the essence of the sharing economy, tapping into social exchange, efficient use of resources and altruism. There is an

»



emphasis on gift exchange and human connection, which, while perhaps an add-on in an access economy model, is very much at the core of the sharing economy. As societies become increasingly fragmented, echo chambers restrict our breadth of view and levels of loneliness rise, the sharing economy is a model that offers genuine hope and excitement. It is hard to read about Pumpipumpe without smiling at its simplicity, its charm, and what it represents.

The future success of the sharing economy requires staying true to these ideals, and as we begin to explore the full capabilities of technologies such as blockchain, which naturally lend themselves to the creation of a decentralized structure, there is plenty of innovation still to come from these original tenets. But success also requires learning from the runaway success of the access economy, streamlining services, shedding unnecessary intermediaries, increasing convenience and, ultimately, lowering prices.

Innovations in **SUSTAINABILITY**

The Global Footprint Network estimates that human consumption began to exceed the Earth's capacity in the early 1970s and that the Earth's annual 'overshoot day' – when we have used up that year's supply of natural resources – has been coming earlier each year since then. Unsustainable levels of consumption, combined with growing population levels, have created a truly global crisis, demanding global solutions.

Entrepreneurs across the globe have been exploring creative ways to extract value from waste products. By transforming waste into something new, innovators can reduce the carbon footprint of production, while simultaneously limiting the number of products going to landfill – and at the same time creating unique and profitable businesses. Their endeavours go some way towards ensuring that fewer natural resources are consumed, and there is less waste to damage the environment.

One of the most creative examples of this process in action comes from Netherlands-based Nerdalize. Many innovations make use of big data, and all this data needs storing in data centres, which produce an enormous amount of heat, requiring large coolers to keep them running at optimum efficiency. This cooling operation is, of course, both costly and damaging for the environment. This is where Nerdalize comes in with its eRadiator server/heater, which uses waste heat produced by servers to warm homes. This creative reluctance to write anything off as 'waste' is a theme we are seeing across the globe. In Bangalore, for example, Graviky Labs captures the carbon particles from car exhaust and turns them into Air-Ink pens and paints. And clean technology company Bio-bean's first consumer product, Coffee Logs, converts coffee ground waste into biomass briquettes that can be used in almost any fire-heated appliance, from pizza ovens to wood-burning stoves and BBQs.

Of course, as compelling as these innovations are, reducing the actual amount of waste produced to begin with remains a top priority, and entrepreneurs across the globe are exploring new solutions that seek to eliminate waste from the start. In architecture, we are seeing a drive to produce buildings that have a minimal environmental impact. The solar-panel equipped Koda home from Estonia, for example, can be assembled in seven hours and produce more power than the building requires. Taking an entirely different approach, sustainable building company Larkfleet Group has developed a home on stilts that could be built on floodplains, thus reducing the need for damaging river manipulation. These two very different innovations both aim to reduce human environmental impact at source.

But these innovations are not the answers in and of themselves, and we cannot rely on other entrepreneurs to create technologies that offset our current practices. Rather, we must look all look to downscale our consumption, and there are plenty of innovations to help us achieve that.

California's dry season frequently brings drought warnings with it, meaning that residents are required to be extra vigilant with their water consumption. Helping them to achieve these cutbacks, Pandora Radio, in conjunction with the Metropolitan Water District, launched The Water Lover's Station, which exclusively plays water-related songs lasting five minutes or less. Hits included 'The River' by Bruce Springsteen, 'Waterfalls' by TLC and 'Purple Rain' by Prince, with the idea was that residents could aim to complete their shower in the time taken for one song to play. Rewards can also be used to promote sustainable behaviour. In Medellin, Colombia, Ciclo offers top-ups on citizens' travel cards in exchange for recyclable plastic. It is similar to The Beer Turnstile in Rio, which offered free train rides home to carnival goers in exchange for empty beer cans. The turnstile saw around 1,000 users per hour, 86 percent higher than the usual traffic. The number of drink-driving incidents that evening also dropped by 43 percent.

»

Innovations in **ENTERTAINMENT**

In the last decade, streaming services have disrupted conventional broadcasting, recommendation algorithms have become tastemakers for a generation of music listeners, and Youtube has grown into a platform for a billion independent filmmakers. Cumulatively, technology-led changes have brought about a revolution in both the production and the consumption of entertainment. Each entertainment source – from film and television to music and radio – is currently facing unique challenges and evolutions, but several forces are reshaping the complexion of entertainment across the board.

Across the spectrum, three disruptive trends are apparent: conventional formats are being usurped by novel, tech-enabled alternatives; output is becoming highly personalized and increasingly co-created with the audience, and traditional ways of accessing entertainment are being upended. With so much content now available on demand, producers are increasingly looking to push boundaries and offer innovative formats to stand out. For example, we are seeing a number of innovators creating content specifically for a few snatched minutes during a commute – such as Pendelpoddar, a Swedish service that suggests podcasts tailored to a user's journey time. Also of note would be the French publisher Short Édition, which prints short stories on demand – from one to five minutes' reading time – to Grenoble commuters; or Australia's Qantas airline, which commissioned fiction titles designed specifically to be read within long-haul flight times. With driverless cars soon to hit the marketplace, hands-free journeys of a set duration will become more common, meaning that time-based programming could well become more prevalent.

But while these innovations look to mould themselves around the user's context, virtual reality (VR) devices

are busy totally removing them from it. Smart phone-powered VR viewers have helped the technology hit the mainstream, so that everyone from ballet performers to DJs and even news broadcasters are now taking advantage by offering tailored immersive experiences for VR audiences.

But VR is not without its issues. Dedicated VR headsets are still costly, and sustained play can induce motion sickness. To truly break through, VR needs to incorporate social elements, enabling friends to communicate and see each other's avatars in virtual space. One innovation demonstrating the potential for how that might look is LiveLike VR, a platform that lets sports fans watch televised events alongside friends from anywhere in the world.

We are accustomed to streaming services recommending albums, films, and books based on our preferences, but now we are beginning to see personalisation in the creation as well as the curation of content. Netflix is renowned for its use of audience data to inform the creative process, notably with hit show House of Cards, which was commissioned once Netflix was able to find a Venn diagram intersection, which demonstrated that their audience would be receptive to the concept, casting, and positioning. The show's success attests to the enormous value of big data within entertainment programming, and we are seeing this reflected in the number of start-ups working in this fertile ground. MIT start-up TVision Insights, for example, tracks television viewers to establish who is watching, what and how they are reacting, enabling broadcasters and producers to curate tailored content and attract larger audiences. Content can also be personalised in real time: the BBC has trialled a project named Visual Perceptive Media, using an app to gather user data such as music preferences, gender and age, and adapting the narrative



and characters in a film accordingly. A still more immersive approach comes from a German courtroom drama called *Terror – Your Verdict*, which invites viewers to act as the jury in the televised case. These interactive approaches to programming are evolving apace and – particularly as VR devices and emotion tracking are refined – we can expect audiences to become increasingly involved in the narrative of their own entertainment. The number of elements affecting the narrative are almost limitless, with factors such as the weather, the viewers' mood and even their geography all possibilities. For example, there is a radio station accessible only to commuters on New York's Williamsburg Bridge, and we have even seen an album released as an app by Swedish band John Moose that was listenable only in wooded areas.

In recent years, the way we access entertainment has changed markedly, to the extent that consumer loyalties now lie as often with content curators and providers as with producers: we are more likely to stream a single than buy a physical album, or to scroll a newsfeed rather than pick up a newspaper. Combined with huge quantities of free (or simply pirated) content, this has led to a number of innovations looking to offer easy access and payment options that match the flexibility desired by audiences.

Innovations in **WORKPLACE**

The introduction of the Internet and email to the workplace in the mid-1990s heralded a new era of global communications that fundamentally changed the way we work. Distances became smaller, barriers to entry grew lower, and everything became faster. But future changes to the workplace are set to become even more disruptive.

While both of those developments greatly improved efficiency and speed, the developments of the near future will lead to a total restructuring of work and the workplace as we know it. We are already seeing emerging innovations that change not only the ways in which we can work but also our expectations, ethos, and appreciation of what work and a workplace should be.

Our current understanding of the impact artificial intelligence (AI) will have on society is still up for debate, but its effect on the workforce is already being felt. Many repetitive, data-driven, non-social tasks are already being automated, and it is estimated that 50 percent of today's jobs across the globe will be replaced by AI by 2050. Roles that require lateral, creative thinking, empathy or social sensitivity are likely to be the last to be automated, but even here, AI will still lead to significant time savings. How this will affect the specific day-to-day life and routine of an individual worker will vary greatly depending on their profession, but one likely outcome is that we will begin to see a diversification of job roles in the future. Time saved by new technologies will be filled with new tasks, many of which will be drawn from outside our traditional understanding of what that job should entail.

This diversification is already happening on a small scale, adding some welcome variation into the working day. Tattoo artists in Brazil are being trained to spot skin cancer and

»

Finland's postal workers are now mowing lawns. Innovations such as 3D printing and consumer CNC (Computer Numeric Control) devices have also led to the introduction of small-scale maker spaces in the workplace, meaning that research and development may soon become the responsibility of the entire workforce. MakerNurse empowers nurses to prototype innovations that directly address the immediate issues they face daily. All these innovations require staff to learn entirely new skills and, for the most part, employees are more than happy to embrace this upskilling, which adds some welcome variety into their working day.

The popularity of small-scale maker spaces also signposts a change in where employees of the future will be working. Just as trips to the workshop are now less necessary, to an extent so, too, are trips to the office. The Bring Your Own Device movement, alongside VPNs (Virtual Private Networks), means that working from home or in remote hubs such as Hoffice is an increasingly common option given to employees. Today, 45 percent of the US population is working from home or as virtual employees, and there are more examples of remote-working practices. This movement suggests that innovations for the home environment, such as the Internet of Things, will be just as relevant to the future office as they are to domestic life.

As employees gain more choice over where they work, they are also becoming increasingly selective about who they work for, and why. Employers have come to represent more than just a pay cheque, and employees are keen for the company they work for to reflect their own values. Equality and fair treatment in the workplace are already critical issues, and innovations such as InHerSight, which lets jobseekers assess a company's treatment of female staff, are only going to drive these issues further up the agenda.

Innovations in **RETAIL**

Conventional wisdom, until recently, showed a direction of travel for retailers from bricks and mortar to online. In the face of online competition from the likes of Amazon, more than half the independent bookshops in the US and the UK have closed over the last 20 years, and grocery purchases in the UK are now twice as likely to be made online as they were in 2010.

Click-and-collect services are increasingly common, with Argos recently pairing with eBay to provide the service at hundreds of stores. The appeal of online is well documented and easily understood: there are no queues or strict opening hours, discounts abound, and the range of products available to browse is almost limitless. Shopping online also means that social media is just a browser tab away, opening opportunities for immediate validation from peers, helping to push uncertain consumers towards that purchase. Research shows that 43 percent of social media users have purchased a product after sharing or 'favouriting' it on Pinterest, Twitter or Facebook.

Conversely, physical shops can do something better than any website. They can create an evocative, almost tangible atmosphere, conjuring up a strong sense of brand and identity, spraying a unique scent, and curating beautiful displays. They also have dedicated, knowledgeable staff on hand for face-to-face interactions and guidance, and online cannot recreate the experience of trying on clothes, listening to headphones or testing out a chair. For the foreseeable future, physical stores will remain on our high streets and, despite the growth of online shopping, bricks-and-mortar shops are still where the vast majority of consumers' cash is spent.

While playing to these strengths, innovative physical stores are also now attempting to replicate the best aspects of the online experience. Enabled by new technologies, physical stores can now begin effectively 'borrowing' established best practices from their digital counterparts. The Physical Cookie is an excellent example of this. It enables data collection on consumers in a physical mall environment, just as a cookie would online, thus opening the door to an exciting new period for bricks-and-mortar retail. Amazon Go replicates the convenience and speed of an online checkout that has remembered the shopper's payment details. Ultimately, VR experiences such as Innisfree's Jeju Flying Bike experience may represent a perfect fusion of both online and offline environments.

Considerable attention has been paid to omnichannel, a sales approach that provides customers with a seamless, holistic experience across wearables, desktops, mobiles, and stores.

Consumers can already purchase specific items at the touch of a button from within the home, using devices such as the Amazon Dash, a Wi-Fi-connected button that can be placed anywhere in the home and pressed to immediately order an item from Amazon. The button essentially functions as a convenient shortcut, removing the need for the consumer to pull out a smartphone or laptop.

As smart Internet of Things devices make their way into an increasing number of homes, we are beginning to see the introduction of products with the ability (and permission) to make purchases on the owner's behalf. Internet of Things devices already gather data and recognise habits to better cater for their owners' needs, so it is a natural evolution for them to begin ordering items accordingly. Jibo is able to recognise family members and interact with them according to their previous behaviours, making it capable of

suggesting a takeaway based on the time, day, and what it knows about its owner.

Smart devices often know when they need refilling or repairing. Already we have seen innovations such as Voltaire, a coffee grinder that monitors the beans within it and reorders a preferred brand when they begin to lose their freshness. In South America, families that rely on propane gas for power can use the Mabe smart scale to automatically order refills before the tank is empty. The FridgeCam alerts users when food expiration dates are near and automatically compiles shopping lists.

These developments follow the pattern of minimising consumer effort in the retail process, with the ultimate aim of making purchasing decisions as close to subconscious as possible. Innovations that address a disruption to conventional models of production, supply and delivery – making systems more flexible while improving transparency for the consumer are also interesting. New production methods such as 3D printing represent an opportunity for brands to switch to a leaner, more efficient and more sustainable model, manufacturing certain goods on the shop floor, or even outsourcing manufacture to the consumer.

London's Opendesk platform sells designer furniture but outsources the burden of manufacture. Customers can buy access to a design file and then either make the piece themselves or take the blueprint to a local workshop. Such networks help new and small creative businesses focus on design without the financial pressures of production and shipping. Meanwhile, 3D printing is offering consumers the chance to customise, purchase, and then print their own products. Over the last year, we have seen companies offer everything from 3D printed electric bike accessories (EET Industries) to synthesizer parts (Teenage Engineering). For retailers searching for the magic elixir of success, the challenge lies in finding the particular concoction that brings a brand to life – connecting with consumers in a meaningful way by providing high-quality products with unique experience. ■

Artiklen fortsætter online på
www.vejgruppen.com/james
hvor du kan læse om
innovationer inden for rejser.

GET TO NEXT

SIX NEW PRINCIPLES TO TRANSFORM TRENDS INTO CORPORATE GROWTH

*Applying the lean startup to
corporate innovation strategy*

Is it riskier to act quickly on trends or sit back and see how they play out before applying them to your company? A decade ago, lean startup innovation techniques placed a renewed emphasis on speed and experimentation that established a systematic approach to startup growth. As large firms began to adapt and apply these methods, they encountered unique challenges that led them to refine the theory and practice of lean innovation. An analysis of new research at the intersection of industrial management and entrepreneurial invention reveals six critical principles for succeeding in innovation at corporate scale. And these principles all point in one direction: towards the importance of responding to trends with a sense of urgency to maintain competitive advantage.

Acting on trends or maintaining status quo?

The previous era had a different answer to this question: is it safer to stick with status quo, and to innovate only incrementally, rather than move a company into risky and unfamiliar territory? When a new trend appeared – like ecommerce at the dawn of the millennium – it was considered safer to let other companies test the waters, find a path toward profitability, and then follow their lead. Moving too fast was more dangerous than waiting, largely because it was hard to test new ideas on a small scale before rolling them out to customers. In most cases, it was not critical to respond at lightning speed – the pace of innovation could be measured in years, not

weeks, and competitors were most likely to be other established companies, not small teams working off the radar on innovations that could threaten the market dominance of a large company. It was unlikely that an incumbent would be unseated by an upstart.

The phygital world fueled lean startup techniques

Starting in 2000, a shift occurred as companies like Skype, Amazon, Uber, and Airbnb began to grow in prominence. Their platforms for commerce went beyond simple ecommerce models, where transactions from a brick and mortar brand were managed by computers. Building on trends like the sharing economy and social

»

media, these brands paved the way for a new era, referred to as the 'Phygital Era' to reflect its combination of physical and digital customer experiences, where physical goods sold through traditional commerce were suddenly being trumped by faster, smaller, fully-digital players. The currency for success in that economy changed from advantage attributable to size and years of experience to advantage driven by speed and business model innovation.

"Digital transformation is paving the way for a new era. Exceptional customer experiences are now delivered through combining both physical and digital elements, which is also known as 'phygital' experiences for customers. The focus for organisations in today's fast-moving business world needs to be on speed of adaptation and evolution. Companies need to multiply their invention capacity, expand their business models, and co-create within broader ecosystems both inside and outside of their organisations. And achieve that with an open frame of mind. We call it 'Fast Innovation' at the Open Innovation Gateway in Silicon Valley."

Mohi Ahmed, Senior Director, Open Innovation Gateway – Powered by Fujitsu

The pace of transformation in the Phygital Era has accelerated because of the emergence of the Internet of Things, where mobile devices, machines, and products are all equipped to talk to each other. By 2020, it is projected that every person will have an average of 3.4 connected devices, with older, non-connected products pushed to the side. To keep up with the challenges in this digital global economy, companies need a fresh playbook to follow: an adaptation of lean startup techniques to large companies.

In response to these challenges, J. Oseas Ramírez Assad, Senior Manager of Innovation Strategy and Business Development at Cisco, has led hundreds of teams through a process that instills the spirit of small companies into the culture of a company with more than 70,000 employees:

"Large organisations are optimised for predictable, repetitive execution. Startups, on the other hand, are trying to develop a new solution amidst great uncertainty – and with the risk of facing a swift demise if they fail to achieve their goals. This asymmetry of focus, priorities, and consequences of triumph and failure is one of many factors why startups are generally regarded as more innovative and agile than large corporations. However, these behemoths can acquire some of that nimbleness through teams properly implementing lean startup sprints – one of the key strategies to emulate startup DNA, and a definitive must to stay relevant. At Cisco, we use different variants for our internal employee innovation programmes, innovation centers, and many other areas, speeding up our cycle time and de-risking the process of committing to new investments."

Move forward or move on

In 2011, Eric Ries provided exactly the guidance small companies needed to navigate the digital era. His book 'The Lean Startup' articulated the approaches that fueled market traction for innovative startups. The underlying shift in emphasis was from a business mentality disciplined to carry out strategy to a mindset trained to systematically discover a new strategy: see a trend, craft hypotheses about how to respond, design and validate experiments, and move forward or move on.

Lean startup basics

1. DISCOVERY IS AT THE HEART OF THE LEAN STARTUP

The goal is to discover new opportunities, not to execute opportunities that have already been validated.

2. THE SPRINT CULTURE RULES

Apply lessons from software development, where short sprints and focused teams keep up with weekly milestones. The focus is on rapid iteration, not getting a perfect solution at the beginning of the cycle.

3. VALIDATION OR INVALIDATION OF ASSUMPTIONS DRIVES THE ANALYSIS

The process applies the scientific method to small experiments, fueled by Customer Discovery interviews, prototype testing, and market testing. You never judge, fund or fully commit to an idea at the beginning of the experimentation – instead, you judge the results of your small experiments: Did the customers engage in a pilot? Did the concept get the thumbs-up?

Large companies followed the lead of early stage companies in embracing lean startup principles, looking for a way to speed up the time to market for new initiatives and reduce the risk of innovation. Application of these lean techniques changed the equation, and synthesising insights from non-startup companies that have discovered how to adapt Eric Ries' principles provides direction for every company trying to keep pace with digital trends.

How to retool your company

The results from teams that have applied lean principles to innovation initiatives at companies in Scandinavia,

Latin America, Europe, Asia, and the United States offer specific insights on how to retool a large firm for lean innovation. Examples from companies including Fujitsu in the technology sector, Goodyear in mobility, Roche in healthcare, KK Wind Solutions in alternative energy, and CD Systems in manufacturing provide road maps for any company to follow to integrate lean startup principles into the core of their strategy, and to transform emerging customer needs into successful, innovative lines of business. James Euchner, VP of Global Innovation at Goodyear Tire & Rubber Company, is an expert on how corporations have applied Eric Ries' concepts at scale: »

“Large companies like Goodyear, P&G, and GE have found that the lean principles Eric Ries set out for startups have applicability within our corporations. At Goodyear, we use design methods to develop new value propositions, but we use business experiments of the type Eric Ries advocates as we develop our business model. We also use disciplined experiments during incubation to reduce the risks of launching a business at scale. This approach has helped not only to weed out the business models that might not work, but also to build the case with real data for businesses we choose to launch.”

The first corporate adopters of lean startup principles arrived at a set of six crucial insights for implementing them in the context of a large, market-dominant firm. Early results indicate that it is possible for ambitious companies to combine the advantages of scale and reputation enjoyed by large firms, and the speed and nimbleness of entrepreneurs.

Lean startup scaffolding for large companies

By applying the combination of the original lean principles designed for the small scale of early stage companies and six new imperatives, corporations can achieve the best of both worlds: rapid response to trends married with the development of new products that reach large numbers of global customers.

- 1. Fine tune your company's trend intelligence**
- 2. Sharpen your technology savvy**
- 3. Excavate untapped customer needs**
- 4. Nail it before you scale it: experiment with rigor**
- 5. Master business model innovation**
- 6. Transform into a rapid learning machine**

Catch up – do not give up

The first two principles for applying lean startup techniques to an existing company instill a sense of flexibility, and a readiness to embrace new technologies, as the fuel for moving forward. See a trend and know that it is urgent to find a way to redirect your company to serve that trend.

Imagine the challenge of running a CD and DVD manufacturing company in 2017. A classic case of industry shift in the music business from CDs to online services like Spotify, led to a choice: pivot or risk becoming irrelevant. Nicolas Cortazar, Director, CD Systems in Bogota, Colombia, saw the signs of a shrinking market, and flew to San Francisco to hear Eric Ries guide a discussion with leaders from companies who had applied lean startup techniques to successfully shift direction. When Nicolas Cortazar returned to Colombia, he formed lean teams and began the race to redefine his company. What he learned is an important distinction that corporations can apply when they see a trend at their doorstep. Combining a new trend with a strong track record can propel a corporation into a new direction – and, due to advantages of scale and reputation, in some cases it can move even faster than a startup.

“At first, we thought that applying the classic lean startup principle of the pivot would lead us to a new play in the music industry. We did customer discovery interviews with musicians, fans, and music producers looking for a new direction. But, then, we re-thought our core strengths and realised that we were really good at manufacturing and logistics, based on engineering methods that had been cutting edge when we first formed the company 20 years ago.”

Nicolas Cortazar, Director, CD Systems in Bogota, Colombia

The systems for achieving technical specifications that would meet or exceed the requirements set by Sony Music and Warner Music had turned his company into a well-oiled machine. The only problem was that their process was set up for something that was no longer on trend, and any modifications to them would have been prohibitively expensive.

CD Systems refocused not on the music aspect of their corporate DNA but on their manufacturing capabilities, and looked at new trends in the area of additive manufacturing – the integration of 3D printing and small batch, custom fabrication. Nicolas Cortazar shared his perspective:

“By moving fast and applying lean innovation but also digging deep into our corporate history, we discovered a new direction for our turnaround.”

They needed to master new technology, which had been the guiding force that drove them when they first founded the company. Only this time, instead of becoming experts in CDs, they had to devour knowledge about custom fabrication. Moving from fear of the unknown into confidence is critical.

CD Systems’ secret was the combination of seeing a trend and drawing on corporate capacity to shift sectors – in this case, from music industry manufacturing toward additive manufacturing. Strategic commitment paired with technological drive laid the groundwork for a new direction.

PRINCIPLE #1:

Fine tune your company’s trend intelligence

PRINCIPLE #2:

Sharpen your technology savvy

Nail it before you scale it

In Ikast, Denmark, Chlinton Nielsen and René Balle sensed the stirrings of opportunity in the wind business. It was clear that customers of the company they led, KK Wind Solutions, were looking for value in non-traditional ways. Their core business was supplying electrical systems to windmills. But a series of trends loomed on the horizon: coordinating predictive maintenance, maximising electrical efficiency, and retrofitting old equipment for new needs. These new sectors could be viewed as challenges or opportunities. Making the right bet might reinvent the company for a new era; making the wrong bet might torpedo the mid-sized company.

They committed not to a solution, but to the lean startup process. This entailed 12-week sprint where teams of engineers, sales people, and marketing talent conducted Eric Ries’ style of Customer Discovery interviews with more than 85 customers to validate or invalidate more than 200 hypotheses. René Balle described the power of Customer Discovery as a huge revelation:

“Rather than meeting with customers to sell them something, we trained our team to listen for the untapped and authentic needs. What was missing? Where were their pains and pressures?”

As a result of KK Wind Solutions’ shift from traditional business plans to dynamic lean business models, the business impact of new products and services have increased significantly, and KK Wind Solutions has embarked on new global alliances to serve the customer needs. Funding for proposed projects now depends on evidence not opinion – teams need to demonstrate customer traction before funding occurs.



Companies need to develop two different sets of muscles in order to lead in execution while also excelling at the discovery of the best new ideas to bring to market.

PRINCIPLE #3:

Excavate untapped customer needs

»

PRINCIPLE #4:

Nail it before you scale it: experiment with rigor

Innovate in the corners and learn at light speed

At Roche, Marco de Polo, head of portfolio strategy and global market insights, led a team that was motivated to serve patients with diabetes in ways that would have a lasting impact on their lives. He knew that traditional approaches were missing the mark and recognised that it would take a novel approach to design a patient-centered solution. Marco de Polo's group needed to embrace a new mindset to fully understand the challenges that patients experienced and develop new business models to deliver true value. By undertaking a series of 'sprints', and develop new business models designed to enter into the minds of their customers and innovate products tailored to their specific needs, they arrived at two key insights:

- 1) Great ideas often come from the 'corners' – that is, the intersections of unmet needs and existing technology. But these 'corners' can only be spotted by teams sensitive to the latest thinking in product design, rapid manufacturing, and the hybrid service-product nature of the most successful new startups.
- 2) Dramatic breakthroughs come from organisations that are 'learning machines': capable of diagnosing an existing point of customer dissatisfaction, and solving it with innovative new products.

These two revelations convinced Marco de Polo that rapid learning is the critical core skill for companies that need to keep up with the pace of digital transformation. Marco de Polo shared his revelation as the new cornerstone that combines lean speed with insight synthesis:

"We have come to recognise that Roche's ability to learn, and translate insight into action rapidly, is the ultimate competitive advantage."

PRINCIPLE #5:

Master business model innovation

PRINCIPLE #6:

Transform into a rapid learning machine

Applying lean innovation at scale: ostriches cannot fly

The journey for companies that have applied lean start-up principles to their non-startup organisations has led to new thinking about what it takes to compete during today's digital transformation. As emerging platforms like the Internet of Things create a 'phygital' marketplace, companies now have a roadmap to follow, allowing them to respond with agility to new opportunities, while minimising the risk to their core business to take the uncertainty out of responding quickly to trends. In times of rapid change, these companies have discovered, doing nothing is often the least strategic option. Putting our heads in the sand to ignore these digital forces is riskier than looking squarely at trends and making our companies rapid learning machines. ■

ambiente

9. – 13. 2. 2018

What makes glamour a part of your life.
What is the trend for the latest designs.
What gives your day the finishing touch.
What makes you love your sweet home so much.

What makes every day seem like a gift.
When do you take your time and just drift.
What's breathing new life into familiar views.
What is this riddle's solution for you.

Ambiente, the show.

tlf. 39 40 11 22
dimex@dimex.dk

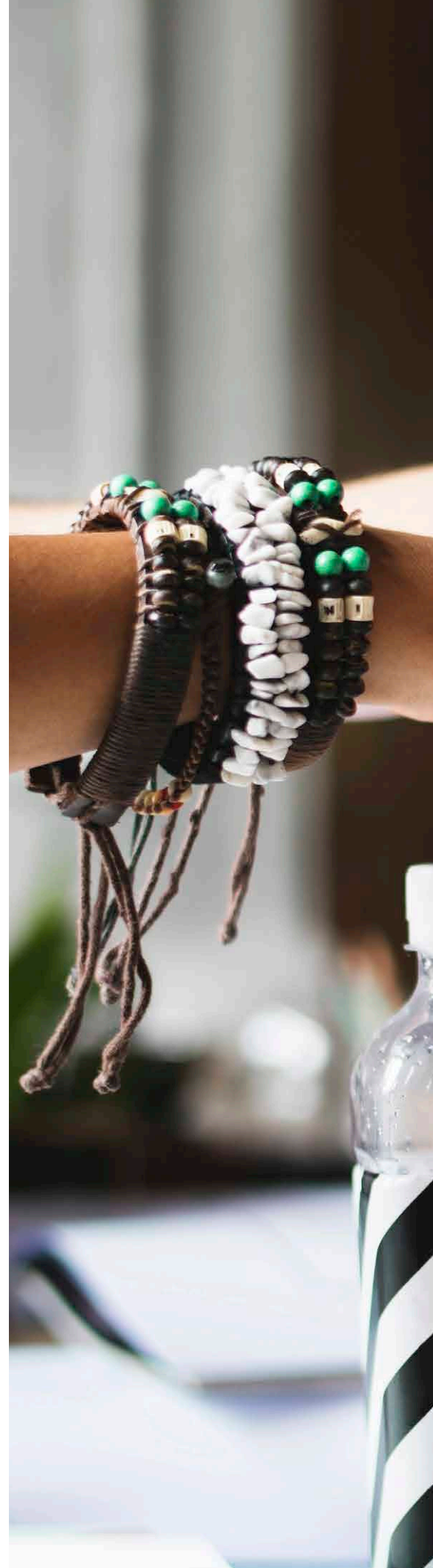


messe frankfurt

T I D S Å N D

KÆRE BESTYRELSE, GÅ IKKE GLIP AF FREMTIDEN

Kom noget mere ud, og tag ansvar i verden. Det bør være agendaen for fremtidens bestyrelser. Der skal gøres plads til flere skæve ideer, ligesom fokus på digitalisering og etik er afgørende for virksomhedens fremtid. Bestyrelserne bør tage et kritisk blik på sig selv. Er der gået for meget tidskapsel i den, eller har bestyrelsen en klar vision for, hvor virksomheden er henne om 10 år?



Artiklen er bygget op som to interviews.
Først interviewer **ANNE ASTRID**. Så bytter vi.

ANNE SKARE: Kan du nævne et eksempel på, hvor du tænker, at en bestyrelse har fejlet eller lavet en kortslutning?

ASTRID HAUG: Bestyrelsen fejler, når den ikke er klar til at agere på en udvikling, som er åbenlys. Kigger vi for eksempel på postvæsenet, har vi gennem de sidste 10 år sendt betydeligt færre breve. Til gengæld modtager og sender vi pakker som aldrig før på grund af e-handel og byttehandel som dba.dk og Ebay. Her er det lykket for andre aktører at tænke i helt nye baner ved at anvende eksisterende infrastruktur i form af kiosker og mindre butikker som mini-posthuse, hvor folk kan hente deres pakker. »

Det kan være en vanskelig opgave at skulle sikre indtjening og drift, samtidig med at den eksisterende forretningsmodel skal kannibaliseres. Et væsentligt parameter at navigere efter er, at service og produkter bliver billigere i den digitale tidsalder. Det har vi set med film, musik, nyheder og rejser, som eksempelvis er gjort billigere med Momondo og Airbnb. Det betyder samme service med mindre personale. Det handler om at finde det rette snit mellem på den ene side at levere et tilfredsstillende serviceniveau og på den anden side at få kunden til selv at gøre noget af arbejdet. Næste store transformation inden for pakkelevering bliver droner og 3D-print, som igen kommer til at forandre markedet.

ANNE SKARE: Og omvendt – hvem, tænker du, gør det virkelig godt?

ASTRID HAUG: Udfordrere som nemlig.com, der udfordrer et dagligvaremarked domineret af få store aktører. De foregreb danskernes forbrugsvaner ved at satse på e-handel af dagligvarer. Nemlig.com handler helt lavpraktisk om at gøre folks hverdag nemmere og skabe 'convenience' med levering i en-times intervaller samt levering søn- og helligdage – sågar juleaften.

Man kan kun have respekt for dem, der formår at omstille sig fra en traditionel til en digital business. Det er eksempelvis dba.dk, også kendt som Den Blå Avis, der startede i 1981 på papir og online i 1995. De så, at markedet rykkede online, og så rykkede de med. De blev solgt til Ebay i 2008. Dba.dk har været en dansk frontløber inden for platformsøkonomi, længe før vi kendte det udtryk, hvor virksomheden stiller en platform til rådighed, men ikke selv ejer produkterne.

I den mere tekniske ende er der en virksomhed som Kamstrup, der producerer vand- og varmemålere over hele verden. De har ved at indføre hyperfleksible industrirobotter i 2000 været i stand til at holde produktionen i Danmark. Deres fjernaflæsningsværktøj Ebutler kombinerer sensorer, big data, Internet of Things og cloudløsninger, som samlet

set er med til at minimere spild af vand og energi samt at gøre deres datainfrastruktur til et sikkert og åbent system, som kan understøtte andre 'smart city'-løsninger. Ved at have produktion og udvikling samme sted gør det dem i stand til at udvikle nye produkter superhurtigt.

Kigger vi til udlandet, er det svært at komme udenom Airbnb, som skaber værdi for brugerne, både når man rejser, og når man lejer ud. Forretningen tog afsæt i grundlæggernes eget behov, nemlig at tjene til huslejen ved at lade folk bo i deres stue på en luftmadras. Siden er Airbnb blevet et fænomen, som mange har forsøgt at kopiere ved at være en Airbnb for tøj eller en Airbnb for møder.





DJI Inspire 1 Pro drone



MakerBot Replicator+
3D-printer

ANNE SKARE: Hvad er forskellen mellem de to?

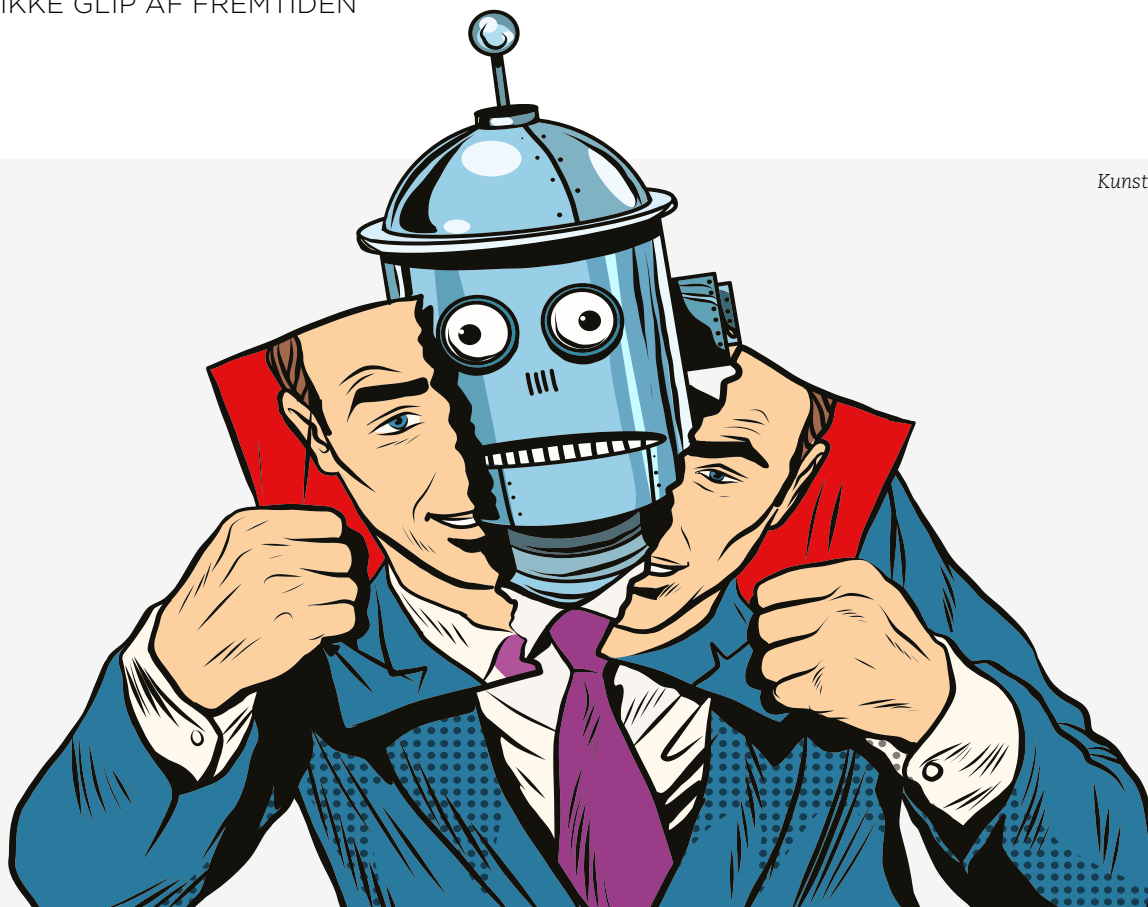
ASTRID HAUG: Den primære forskel er, at dem der klarer sig godt, læser markedet rigtigt og tager afsæt i forbrugernes vaner, som de vil være om få år, snarere end hvad vi allerede gør. Nye digitale forretningsmodeller har i mange år meget ringe eller slet ingen indtjening, men fordi det er bygget op på en digital platform, er det skalerbart og kan derfor blive en god forretning, når de opnår mange brugere – eller når den tekniske investering har tjent sig selv ind. Investering i ny teknologi er ifølge flere studier noget af det mest afgørende for at rykke sin virksomhed til 'next step'. Dernæst er der et vist element af dumdristighed over nogle af de bedste forretningsideer. Bestyrelsen skal møde verden uden fordomme og antagelser fra en svunden tid, men med en nysgerrighed på at skabe de produkter og services, som fremtidens forbrugere vil elske.

ANNE SKARE: Hvad er de vigtigste egenskaber/kompetencer, der bør være repræsenteret i en bestyrelse?

ASTRID HAUG: Alle forretninger er digitale i dag i større eller mindre grad. En viden om, hvilke muligheder den teknologiske udvikling bringer med sig, er afgørende. Det har betydning for, om man også har en gangbar forretning om to, fem eller 10 år. Skal I levere et andet produkt eller en helt anden service? Er I de rette i bestyrelsen til at svare på det – og løse den udfordring?

Et af paradokserne er, at vi både skal agere nu og her i realtid og tænke langsigtet. Bestyrelsens opgave er at udfordre direktionen på, hvor virksomheden er henne om 10 år. Det handler om evnen og viljen til at udfordre status quo. Der må ikke gå for meget hyggeklub i den, hvor bestyrelse og direktion bekræfter hinanden i, at 'her går det skidegodt'. Det er bekymrende, når folk siger: "Vi er så store, vi skal nok klare den" eller "Vores kunder kender os, vi behøver da ikke fortælle hvem vi er" – og andre variationer over forestillingen om, at virksomheden er udødelig. Se færre superheltefilm og hold i stedet øje med konkurrenter, startups, brancheglidninger og andre faresignaler, der kan gøre jeres virksomhed overflødig inden for de næste fem til

»



10 år. Kunderne er ligeglade med jer – men I kan ikke være ligeglade med dem.

Indgå utraditionelle samarbejder, for eksempel med startups eller konkurrenter. Jeres vision må gerne være vanvittig, ambitiøs og hellig. At få defineret et såkaldt 'moonshot' kan være både inspirerende og motive-rende. Et godt sted at starte er at spørge jer selv: Hvis vi skulle starte virksomheden forfra, hvordan ville vi så gøre det? Hvilken forandring ville vi gerne skabe? Hvem ville vi ansætte? Hvilke produkter eller services ville vi have? Hvem skulle sidde i bestyrelsen? Eller hvis I skulle skabe jeres egen værste konkurrent, hvordan ville den så se ud?

Et andet vigtigt fokus for bestyrelser er, hvordan virksomheden placerer sig i verden. Hvordan løfter vi et ansvar over for vores medmennesker? Det gælder både i forhold til at sikre medarbejdernes efteruddannelse og dermed en fremtid på arbejdsmarkedet, men også i forhold til kunder og leverandører – bidrager vi samlet set til at skubbe verden i den rigtige retning? Det fokus vil trænge ind i flere bestyrelser i de kommende år.

ANNE SKARE: Hvad vil være det letteste første trin, hvis man stræber efter at være den skarpe digitale bestyrelse, der ikke misser de vigtige (digitale) trends?

Astrid Haug: For det første er det afgørende at blive skarp på, hvad jeres digitale forretningsmodel er. Hvordan får I et ben af eller hele forretningen ind i den digitale økonomi? Er I en platformsøkonomi, webshop, software eller noget helt fjerde?

Platformsøkonomien handler om at være bindeled mellem to grupper, som begge har noget på spil. Det er adgangen til en gruppe mennesker, der udgør værdien, ikke de fysiske faciliteter. Det gør platformsmodellen til en meget skalerbar forretningsmodel, hvilket gør den enorm attraktiv, da den kan overleve på en lille indtjening eller reklameindtægt per bruger, hvis der er mange nok af dem.

Platformsøkonomien er en god forretningsmodel, men det er langt fra sikkert, at det er den model, der passer bedst til jer. Alle virksomheder kan i princippet sælge deres ydelser online, da folk i stigende grad ønsker at foretage hele kunderejsen online. Hvorfor bremse folks

interesse for jer, lige før de skal have kreditkortet frem? Der skal altså være et digitalt element i forretningen, hvis den skal være gangbar.

For det andet handler det om at få de rette kompetencer ind i bestyrelsen. Mangfoldighed er allerede et slidt ord, men sørg for at have et mix af ung vs. erfaren, kvinder vs. mænd etc. Og hvis det ikke er en aktuel mulighed, så inviter dygtige og visionære folk indenfor. Det kan eksempelvis være andre virksomheder, som har løst en udfordring lignende jeres, eller folk fra universiteterne med en faglig viden, som I kan omsætte til forretningslivet. Kom ud og mød nye virksomheder og målgruppen i deres egne omgivelser. Man kan lære meget af at tage på konferencer i udlandet, men ofte kan man få mere ud af at læse en fagbog eller af at besøge startups og større virksomheder, også her i Danmark.

For det tredje gælder det om at få det bedste ud af den tid, bestyrelsen er sammen og holde mere inspirerende bestyrelsesmøder. Det kan for eksempel gøres ved hver anden gang at droppe den formelle dagsorden med de 19 punkter. Facilitér en workshop om et konkret dilemma eller en sag, eller hold jeres møde i uvante omgivelser. Inviter folk fra målgruppen indenfor, så I ikke mister berøring med kunden. Der er brug for flere skæve ideer i bestyrelseslokalerne og færre lange notater og Excel-ark. Yngre generationer kommunikerer langt mere visuelt, og det kunne bestyrelser lære noget af, både i selve bestyrelsen, i virksomheden og til kunderne.

ANNE SKARE: Kan der være fordele ved at være konservativ eller meget lidt dynamisk i sine beslutninger?

ASTRID HAUG: Der er mange teorier om fordele og ulemper ved at være henholdsvis firstmover og late-adapter. Fordelen ved at vente lidt er, at man ikke spilder tid og investeringer i første runde af ny teknologi. Hvor en 3D-printer for fem år siden kostede 300.000 kroner, kan man i dag købe dem til under 1.000 kroner. Omvendt har man så nul erfaring med teknologien, og man har sandsynligvis ikke fulgt udviklingen så tæt, som hvis man havde investeret tidligt.

Timing er afgørende. Kommer man for tidligt, er der ingen kunder og investorer. Kommer man for sent, er markedet domineret af få store spillere. Lige nu er det et rigtig godt tidspunkt at satse på kunstig intelligens, Internet of Things, robotter og augmented reality, hvis man ikke allerede er i gang – det er teknologier, som i disse år går fra nørdet til mainstream.

Vi bytter – **ASTRID** spørger **ANNE**.

ASTRID HAUG: Hvad er det største problem med de danske bestyrelser lige nu?

ANNE SKARE: Generelt at de ikke er så kloge sammen, som de er hver for sig. Tænk, hvad vi kunne opnå, hvis vi fremmede synergieffekten mellem de mange fantastiske mennesker, der sidder i vores bestyrelser. Bestyrelsesmedlemmer er jo generelt nogle pænt hurtige knallerter, når man har dem på tomandshånd, men så snart de kommer i flok, falder intelligenskvotienten med 20 procent. Der går meget nemt indavl i den, forstået på den måde at man kun – for at låne lidt begreber fra det svenske – boller ideer, man kender i forvejen. Der bliver ikke gjort plads til det skøre, det skæve og til den grad af kaos, der er nødvendig for al udvikling. Et eksempel på dette var, da en af vores store banker for kort tid siden meldte ud, at nu, nu, nu skulle den dæleme hadada. Det var ret tydeligt, at de havde været en tur på Singularity University, og det er kun godt, men voksne mennesker kan godt blive ret hyper efter sådan en udflugt. Visionerne væltede ud af taget, og så laver man det traditionelle fejlbegreb med at hyre tre mænd med økonomisk baggrund til at lede rejsen. Altså, vi er i 2017. Det er efterhånden ved at være pinligt.

Der er masser af netværk i vores bestyrelser, men der er meget lidt krydsbefrugtning. Det kunne være skønt, hvis man turde udstille sig selv noget mere, og virkeligt gik til stålet for at hjælpe hinanden frem på tværs af brancher. Det er præcist der, at et lille land som vores har en enorm fordel. Nytænkning, innovation og originalitet dør, når det hele skal være så pænt og glat og pissepoleret. For nogle virksomheder er kompleksiteten blevet så stor, at de tit kommer i tvivl om, hvad det egentligt er, at de er blevet sat i gang med – og det er for pinligt at gå hen og spørge.

I fremtidens succesfulde organisationer vil alle medarbejdere være klar over, hvad de laver. De vil blive målt og belønnet i forhold til, hvor dygtige de er til at levere værdi, og de vil gøre det i teams. Vi ser allerede virksomheder med 65.000 ansatte, der arbejder uden ledere, uden mellemledere og uden bestyrelser, og deres chef er en algoritme. Langt de fleste medlemmer af det arbejdende folk er pænt ligeglade med strategier, visioner og højere mening. De vil have en god arbejdsdag, hvor der er brug for det, de kan, og hvor de kan få lov til at udføre deres gerning sammen med kollegaer,

»

som de godt kan lide. Fremtidens bestyrelser skal derfor gerne skabe en selvstændig værdi. De skal afspejle forretningen, dens kultur, dens menneskelighed og dens fremtid, og ikke bare dens parkeringspladser og penge. En bestyrelse der er klar på at tale om tabuer, som forstår kerneopgaven, og som vigtigst af alt kan bistå ledelsen i at formulere spændende visioner.

Et eksempel på dette var en bestyrelse, der hvert år lod årets julemiddag afspejle årets resultater. Dårlige år, så var det pølsevognen. Gode år, så var det gourmetrestauranten. Mere af sådan noget, tak.

ASTRID HAUG: I de bestyrelser, som håndterer udviklingen rigtigt, hvad er det så, de gør rigtigt?

ANNE SKARE: De står bag ledelsen, og de respekterer hinandens forskellige roller. De tager opgaven alvorligt og kalder sig selv en professionel bestyrelse. De lytter til hinanden og har et klart billede af, hvad problemerne er – og så formår de at sakse problemerne op og spare med ledelsen samt sætte realistiske mål, der ikke kun handler om penge og omsætning. Man skal jo nærmest sammensætte en bestyrelse ud fra, at man kan overleve sammen på en øde ø. Der skal være forskellige roller, og man skal ikke have lyst til at æde hinanden fra dag et. Når det svinger, er der næsten ikke noget mere stimulerende end at optræde for en bestyrelse. Er der noget bedre end folk, der har forstand på, hvad de taler om? Samtidig bør man have stor respekt for de personer, der slipper taburetten, når de kan mærke, at de ikke har mere at byde på. Desværre ser man meget tit det omvendte – at unge, dygtige, dynamiske kræfter holdes ude, fordi den lokale Prins Henrik har suget sig fast til mødebordet. Nogle bestyrelser lider også under, at de har et repræsentantskab, hvor visse medlemmer mener, at det er 'deres tur', og så bliver de stemt ind, selv om de faktisk er vildt ukvalificerede.

Jeg kan sagtens se, hvorfor mange af de typer er fortidens Kong Gulerod. Bestyrelsesposten er måske det sidste, de har, og derhjemme er konen sur, eller man har bare ikke lyst til at gå på pension. Og det er jo sympatisk nok, at en bestyrelse kan rumme en gammelsmølf eller to (for det er aldrig smølfkerne), men det er ikke en bestyrelses opgave at være tidskapsel for fortidens succeser. Så hellere 'forfremme' disse mennesker til et advisory board (à la den amerikanske talkshow-vært

Jimmy Kimmel, der mener, at Donald Trump bør udpeges som den første konge af USA), eller sørg for at bestyrelsen har et uddannelsesprogram med 'praktikophold', studieture og forpligtelser.

Det er dog vigtigt at sætte en stor fed streg under, at det her ikke handler om alder. Man kan sagtens være under 45 år og være gået på mental folkepension. Så længe man har viljen til at lytte og lære samt bryde vaner og plejementaltet, betyder tallet på ens fødselsattest intet.

ASTRID HAUG: Ok, her har vi en bestyrelse, som har den rette sammensætning af kompetencer og det rette mindset. Hvad skal de gøre for at gøre virksomheden til en succes?

ANNE SKARE: Komme mere ud! Danskere kommer generelt alt for lidt ud. Og når de kommer ud, kommer de ikke bag kulisserne. Andrew Carnegie opdagede Bessemer-stål på en studietur til England og startede industrialderens storhedstid, da han vendte hjem til USA.

Novopennen har en historie, der er en Hollywood-film værdig. Når man får lov til at pille i en virksomhedssucces, går det altid op for en, hvor vildt spændende, udfordrende og – fra starten af – urealistisk det er at kunne bringe noget nyt og smart til markedet.

Tag en virksomhed som Thürmer Tools, der har produceret gevind i Danmark siden 1898. De har skiftet hele bestyrelsen ud, lavet samarbejde med Scion DTU og går målrettet ind på at kunne 3D-printe alt, hvad de før skulle producere – herunder også at levere teknologi og serviceydelser til NASA. Det er et kæmpe sats, men det er da fantastisk. Nogle gange skal man også spørge sig selv: På hvilken side af historien vil vi kæmpe?

At skabe en succes i dag og i fremtiden kræver meget mere, end det gjorde engang. Alt fra nu af handler om at kunne 'forbinde og berige': Hvem skal vi arbejde sammen med, hvilken værdi skal vi levere, hvor stærke relationer kan vi bygge, hvordan sikrer vi, at vi leverer top-kvalitativt igen og igen, og hvad gør vi, når vi fejler? Hvor fortiden var en maskine, er fremtiden en organisme. I gamle dage var det vigtige at konkurrere og udkonkurrere, tabe og vinde, og producere mere, længere og større. I fremtiden spiller vi et spil, som alle kan vinde, uden at der er nogen, der taber. Skid hul i, hvad konkurrenterne laver og koncentrer jer om at være verdensmestre i at løse problemer. For vi løber



ikke tør for jobs, før vi løber tør for problemer. Vær tro mod kerneopgaven og hjernevask organisationen til at forstå, at vi alle er dømt til frihed. Vi er alle nødt til at lære nye ting og aflære noget gammelt, men vi gør det for at påvirke verden positivt sammen. Og sørg endelig for at belønne de ansatte, når de gør det rigtige. Det gælder også sekretariatet. Husk dem, for de er ofte en meget stor årsag til, at bestyrelsesarbejdet fungerer. Beløn og ros for det rigtige. Vi har stadig virksomheder i Danmark, der har skjulte incentive-systemer. Det er virkelig underligt. Man trækker jo heller ikke sine unger ud på toilettet for at hviske, at man er glad for, at de har taget af bordet.

Man skal heller ikke være bange for døden. Virksomheder skal ikke frygte at gå nedenom og hjem. Dygtige mennesker går aldrig af mode, og mennesker har en ufattelig evne til at tilpasse sig en ny verden. Tænk bare på Nokia, der gik fra gummistøvle til mobiltelefon, eller Lego der var helt nede at vende, før de genopstod. Mennesker elsker at være med på de rejser, i hvert fald bagefter, og de elsker ledere, der åbent og ærligt kommunikerer med dem, når bølgerne går højt.

ASTRID HAUG: Hvis man opdager, at man er kommet for sent – det vil sige, tsunamien er på vej, nye konkurrenter har fået fat i markedet etc. – hvad gør man så? »

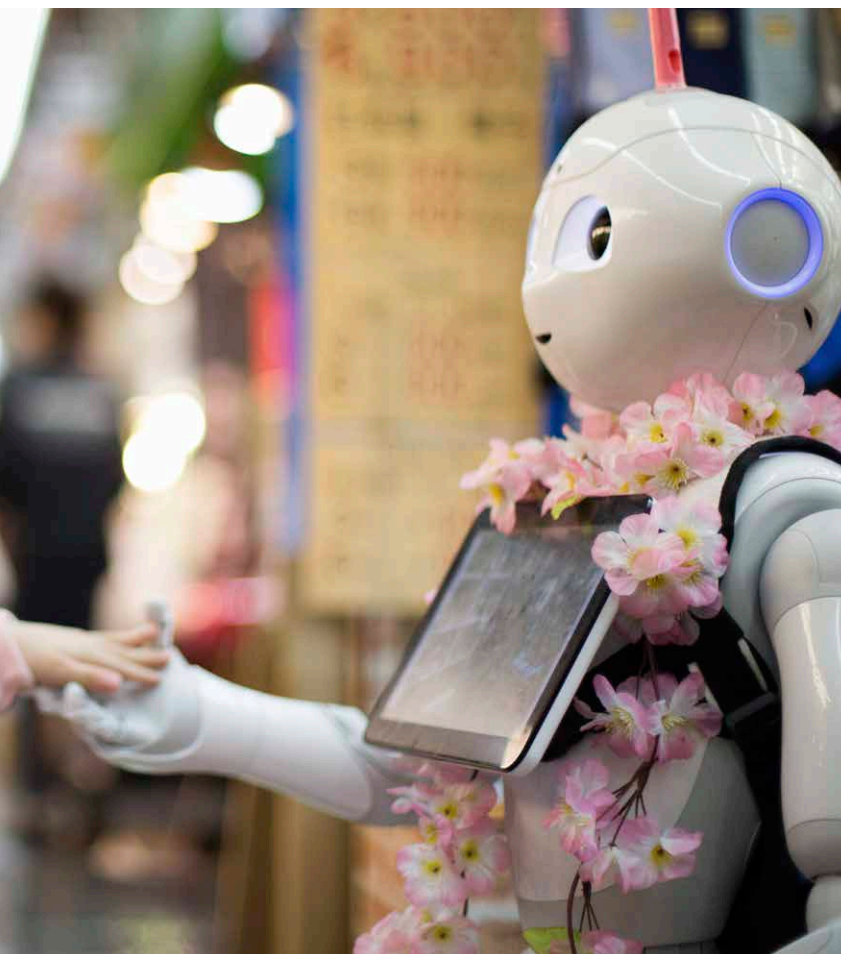


Foto: Andy Kelly on Unsplash



ANNE SKARE: Så kalder man det refleksionstid, og så bruger man endnu mere tid på at tænke sig om. I fremtiden kommer vi til at agere mere ud fra principper end fra planer. Og principper kan man ikke selv vælge – de har valgt en. Når folk får stress, af den alvorlige slags, er det fordi, at de gentagne gange bliver tvunget til at opføre sig på en måde, hvor de føler, at de går på kompromis med deres principper. Bestyrelser kan med fordel lave 'backcasting' eller være 'bagklog', hvor man analyserer fortidens store gamechangers. I byggeriet synes de faktisk, at det er enormt morsomt, at de har ligget i strid med arkitekterne i 4.500 år. Byggeriet har altid været de konservative og arkitekterne de visionære – eller i hinduernes optik de trælse, træge røvhuller og de gakkede,

urealistiske drømmere. Men netop fordi de altid har danset den dans med hinanden, mellem det kendte og fornyelsen, bor vi mennesker ikke længere i jordhuler. Hos PFA fandt de ud af, at de altid har været klassens frække dreng, og at de var en af de første, der anskaffede en IBM-computer (på størrelse med en indisk elefant). De har været teknologisk frontrunner i Danmark, men det havde de bare glemt. Når ens principper og ophav støves af, og man oplever, hvor sej man faktisk har været gennem tiderne, så ser man pludselig helt anderledes på fremtiden. Det er noget sjovt noget med den menneskelige hjerne, at hvis noget er sket før, så er det ok, at det sker igen. Derfor er det også afgørende, at man har en selvforståelse, der arbejder for en. Man kan



Toms

ikke finde vej i fremtiden, hvis ikke man har et kompas. Hvis ikke man ved, hvem man er eller står for og har et klart billede af, hvem man er sat i verden for at tjene. Her kan man godt svinge sig lidt i den episke lian, så især de yngre generationer kan se, at der er en mening med at give den en skalle på arbejdspladsen. Men altså ro på, ro på.

I 1996 fes alle rundt og købte gær, da der blev varslet storstrejke. I dag fiser alle rundt og snakker disruption, robotter, digitalisering og eksponentialitet. Der sker intet ved lige at tænke sig om en ekstra gang. Faktisk kan man argumentere for, at god ledelse og godt bestyrelsesarbejde fra nu af handler om at kunne navigere i dilemmaer og paradokser. Etik kommer til at fylde meget mere.

Det betyder, at jo mere vild, voldsom og uoverskuelig fremtiden er, jo flere muligheder der vinker forude, des vigtigere bliver det at kunne sige: 'Nå, nå da, hvor spændende', og så træffe den bedste beslutning man kan – lige nu og her. Med den viden man har lige nu og her. Nogle gange vil den være stor, nogle gange vil den være lille, men den vil altid være den rigtige. Fordi man gør den til den rigtige – sammen.

ASTRID HAUG: Mange folk kan godt læse en masse om trends og på den måde få en ide om, at de har forstået fremtiden. Men hvad kræver det at omsætte det til handling (i en bestyrelse)? »

ANNE SKARE: Man skal lære at skelne mellem hårde trends, bløde trends og gamechangers. Hårde trends er vilkår. Det er det, vi ved sker, uanset hvad vi gør – for eksempel selvkørende biler, det aldrende samfund og automatisering. Hårde trends skal vurderes helt nøjternt og uden følelser. Det gør almindelige mennesker ikke. De tænker: 'Pis, mister jeg så mit job som taxachauffør, kommer vi til at tapetsere Danmark med plejehjem og tager en robot mit arbejde?'

Bløde trends er alt det, vi kan lege med. Det vi kan vælge til. Der hvor vi kan gå imod tidens trends og forme verden. Urbanisering, det at folk flytter til byerne, er et eksempel på en blød trend. Det er ikke sikkert, at alle mennesker kommer til at bo i byer, som mange ellers er sikre på i dag. Og endnu vigtigere er det måske ikke ønskværdigt.

Gamechangers er trends, der får fremtiden til at rykke tæt på en. Der hvor man tænker: 'Holy moly, det der bliver vildt.'

Hvis en gamechanger er en hård trend, som eksempelvis selvkørende biler over for taxachauffører, så er det

med at få fingeren ud og lære noget nyt, og ikke spille tiden på at bremse fremtiden med en taxalov.

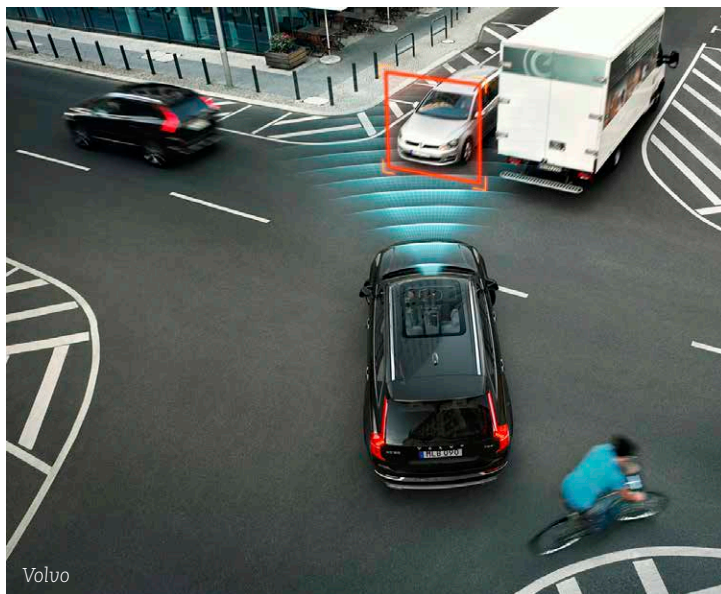
Hvis en gamechanger er en blød trend, skal man ville den, elske den og afsætte ressourcer til den. Det vil i starten ofte ligge som en tanke, der frister en. En fiks ide. Noget man ikke kan slippe, og som man ofte snakker om, når selskabet er mere hyggeligt og afslappet: 'Ville det ikke være fedt, hvis vi...?'

Det er supernemt at forudse fremtiden. Men det kræver ledelser og bestyrelser at omsætte den til værdiskabende handling, der ikke blot falder i lommerne på amerikanske virksomheder. Vi vil jo gerne, at værdien også skal tilfalde den brede befolkning og dem, der er villige til at give den en ekstra skalle.

Vi står for eksempel lige nu med et åbent vindue, hvor vi radikalt kunne forbedre vores samfund ved at omlægge fra pension til pauser og ved at bygge huse, der lagrer energi og skaber økonomisk overskud til beboerne. Sådanne løsninger kræver enorm koordination og vil sikkert kun kunne lade sig gøre i et land som Danmark, hvor vi har tradition for andelsbevægelse, er glade for



Nutonomy selvkørende bil



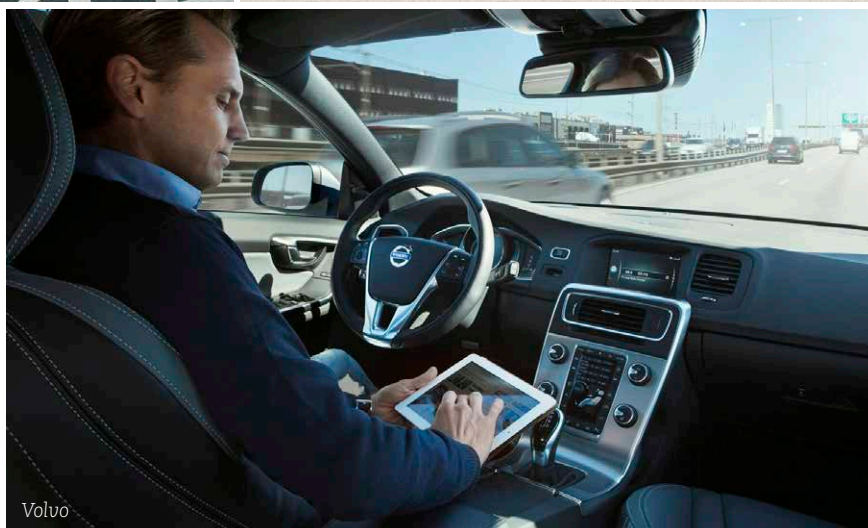
Volvo



Uber selvkørende taxi



Audi



Volvo

vores brede velfærd og har meget kort afstand mellem medarbejder, ledelse og bestyrelse.

Bestyrelser bør i højere grad blive udfordret på en ting, nemlig at argumentere for nej'et. Ofte er det omvendt: At det er dem, der kommer med nye ideer, og dem der siger ja, der skal forklare sig. Men prøv lige at forestille dig det scenarie med Columbus. 'Nå, hr. explorertype, du vil så sejle den modsatte vej end alle de andre. Hvilken garanti har vi for, at du kommer hjem med guld og grønne skove,

og kan du i øvrigt ikke lige lave en PowerPoint over, hvilke frugter vi endnu aldrig har set, som du regner med at finde?' Så var han aldrig kommet afsted, vel?

Lad dem, der siger nej, forklare sig. For at kæmpe for fortiden koster også. Gå med ja'et, afsæt lige så meget tid til fremtiden som til driften, og sørg så for at bestyrelsen har en sammensætning og en dynamik, der gør, at de vigtige samtaler kan udfolde sig. ■





ROBUSTHED

STRESSKULTUREN

*– og hvordan vi
beskytter os mod den*

Vi lever i en tid, hvor flere og flere mennesker oplever stress og frustrationer på grund af alt det, de kan og vil, men som de ikke altid når og/eller magter, hvad enten det er i arbejds- eller fritidslivet. Mulighederne for at udvikle sig, lære nyt, få sine drømme opfyldt og komme videre i livet – uanset om det handler om arbejde eller fritid – synes nærmest uendelige, men samtidig skaber disse muligheder stress og frustrationer, når der hele tiden kan dukke uforudsete forstyrrelser, barrierer og komplikationer op. »



Det har jeg
ikke prøvet før.
Så det kan jeg
sikkert godt!
-Pippi

Nutidens arbejdsliv med dets krav om fleksibilitet, omstillingsparathed, præstation og øget usikkerhed i ansættelsen skaber stress for mange. Den nye mest udsatte gruppe kaldes for 'det moderne prekariat', hvor man som professionel, hvad enten man er kort- eller langvarigt uddannet, har mistet fortidens automatiske privilegier som for eksempel løn under sygdom, faste arbejds- og ferietider og gode pensionsordninger. Dette nye prekariat er overgået til at være permanente freelancere med løbende løse ansættelses- og arbejdsforhold. En sådan arbejdsform giver nye muligheder og en frihed, som det traditionelle arbejdsmarked ikke har, men for mange er det en skræmmende livsform. Prekariatet er et voksende mindretal, men bare eksistensen af det skaber usikkerhed og nervøsitet hos mange af dem, der har

faste, traditionelle job. I det hele taget kan de to størrelser, arbejde og fritid, ikke længere rigtig kan adskilles. Fast job eller ej: Det grænseløse arbejdsliv er kommet for at blive med alle de udfordringer, problemer og også muligheder, som det giver os. For nogle er sammensmeltningen af arbejde og fritid en gave: Det giver muligheder for at klare private gøremål, mens man er på arbejde, og foretage arbejdsmæssige opgaver, når man er hjemme. Andre kan psykisk ikke håndtere sammenblandingen.

Et af resultaterne er den vedvarende stigning i mængden af stress. Flere og flere får en egentlig diagnose, endnu flere oplever bare mere og mere stress i hverdagen. Forskere taler om en stress- og præstationskultur, hvor man ligefrem kan blive mobbet, hvis ikke man har stress. Meget tyder på, at vi slet ikke har nået toppen af stresskurven endnu.

Et af de helt store problemer med stressepidemien er, at den har det med at brede sig som ringe i vandet. Det er et velkendt fænomen, at forholdsvis banale stressende baggrunds faktorer, eksempelvis digitalisering og efterfølgende stresssygemeldinger, kan udløse en hel lavine af stress. De medarbejdere, der hidtil ikke har haft stress, skal nu efter de første kollegers stresssygemelding, løbe endnu hurtigere, hvorved de også kommer i farezonen.

Flere der 'kan klare mosten'

Det er derfor ikke så mærkeligt, at flere og flere efterspørger 'robusthed'. Mere end noget andet har vi brug for mennesker, der 'kan klare mosten'. Fint nok med flotte CV'er, fine eksamensbeviser og høje karakterer, men hvad hjælper det, hvis man dratter om og sygemelder sig, når virkeligheden melder sig? Så hellere en, der møder hver dag og aldrig har en sygemelding. Så skal vi nok uddanne og opkvalificere vedkommende til det, som vi har brug for på arbejdspladsen. Vi vil have robuste medarbejdere, der kommer på arbejde hver dag, robuste studerende, der gennemfører uddannelsen til tiden, robuste børn, vi kan vise frem som succesfulde, robuste kærester, der kan leve op til vores behov og krav etc. Men hvordan udvikler vi så den efterspurgte robusthed, og hvad er det egentlig for en størrelse? Det er de bærende spørgsmål i bogen 'Robusthed i praksis', som både har fokus på kollektive og individuelle løsninger. Det kan nemlig godt lade sig gøre at skabe mere robuste organisationer og arbejdsmiljøer, og ligeledes kan vi hver især anvende en række

værktøjer, der gør os meget mere robuste i hverdagen.

At være mental robust

For at kunne forstå begrebet (mental) robusthed, kræver det, at man anskuer begrebet meget bredt og både ser på dets individuelle og kollektive sider. Ifølge American Psychological Association (APA) lyder den officielle definition af begrebet således: 'Mental robusthed hjælper os til at håndtere og overkomme modgang, traumer, kriser, trusler og alvorlige stressfyldte begivenheder og problemer i forhold til familien, arbejdet, helbredet, økonomien og det sociale liv. At være mentalt robust betyder derfor, at man evner både at håndtere og overkomme svære oplevelser og modgang i livet'.

Eva Hertz, som er en af de førende robusthedseksperter i Danmark, definerer i tråd med APA mental robusthed som: 'Evnen til at komme sig efter udfordringer og svære hændelser'. Ifølge Eva Hertz er det både vores fortolkning af samt reaktion på en given hændelse, der afgør vores robusthed.

En lignende definition finder vi hos de to virksomhedsrådgivere Mads Bab og Nikolaj Juul Jakobsen, der beskriver mental robusthed som en ressource, der både hjælper os med at håndtere modgang, stress og forandringer – og samtidig styrker vores handlekraft, engagement og kreativitet.

Overordnet set må man konkludere, at vi i en vis udstrækning må acceptere, at visse elementer i stresskulturen er blevet til uomgængelige vilkår for os alle. Globalisering, hastige forandringer og digitalisering er kommet for at

blive. Men vi kan blive bedre til at samarbejde og støtte hinanden i hverdagen – og skabe nye organisations- og arbejdsformer, der passer bedre til de nye vilkår. Det kan handle om helt simple tiltag som 'power breaks' med bordfodbold, motion på arbejdspladsen eller lokaler til mindfulness, meditation og yogaøvelser. Psykologisk set kan vi arbejde med 'visualiseringer', ændring af tankemønstre og uheldige vaner samt lære at regulere vores følelser.

Håndtering af følelser og impulser

Forskningen viser, at følelsesregulering er en af de centrale faktorer i forhold til at styrke robustheden. Følelsesregulering handler om evnen til at håndtere følelser og impulser: Er man god til det, øges robustheden, men omvendt, hvis ikke man magter det, bliver man mere skrøbelig. Psykiatrifonden siger i tråd hermed, at evnen til at regulere følelser er afgørende for både den mentale og fysiske sundhed. Men hvordan gør man det?

Først og fremmest kan man sige, at det faktisk er noget, som vi alle sammen hele tiden gør, bevidst eller ubevidst, når vi forsøger at styre vores sindsstemning og have det godt i hverdagen. Eksempelvis: 'Jeg føler mig træt og uoplagt. Jeg tager lige en kop kaffe, og så kommer jeg ovenpå igen' er en tanke (eller ubevidst impuls), som mange af os får i hverdagen. Der er dog meget stor forskel på, hvor gode vi er til det, men det gode nyhed er, at det kan læres og trænes. Der findes i den forbindelse en række letanvendelige øvelser og redskaber, som nemt kan anvendes i hverdagen. »

EN SIMPEL ØVELSE:

Hvor god er du til at regulere dine følelser?

ANGIV PÅ EN SKALA FRA 1-10, HVOR GOD ER DU TIL AT
REGULERE DINE FØLELSER?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

HVILKE FØLELSER HAR DU MEST BEHOV FOR AT REGULERE?

Overordnet set er der tre niveauer, hvor man kan regulere sine følelser:

1. Ved at ændre sine tanker – det man tænker/ikke tænker – den indre dialog – bevidst/ubevidst
2. Ved at ændre sin adfærd – det man gør/ikke gør – og det man siger/ikke siger
3. Ved at ændre på sin fysiologiske tilstand – det der sker i kroppen – motion/kost/søvn

Der er mange konkrete måder og øvelser, der kan hjælpe os med at foretage ændringer på de tre niveauer. Et godt sted at starte er ved at ændre det første niveau, det såkaldt kognitive niveau (tankemønstre):

- Tænke mere optimistisk – se mere på muligheder og åbninger
- Fokuserer på succeser og mestringsoplevelser – også de helt små
- Flytte fokus fra det normale / tænke på noget andet
- Overgivelse til det der er / sker / være i og observere nuet
- Lære at sige 'pyt' – lære accept, tænke 'jeg er ligeglad'

Gør som Pippi Langstrømpe

Netop sidstnævnte: At blive bedre til at sige 'pyt' er et vigtigt redskab til at styrke robustheden. For i tidens præstationskultur glemmer vi at indse, at vi aldrig kan være 100 procent fejlfrie og topkompetente. 'Shit happens', som man siger.

I tråd hermed kan man prøve at finde sin såkaldte 'flowzone', forsøge at give mere slip og improvisere mere. Flowzonen handler om at finde et match mellem vores kapacitet og det aktivitets- eller udfordringsniveau, vi står overfor.

PYTKNAP
- ET TRYK OG DU ER VIDERE -



Flowzonen er der, hvor vi ved at koncentrere os og holde fokus kan mestre de opgaver, vi har. Over flowzonen ligger stressområdet, og under den har vi kedsomhed. Forskningen viser, at flowzonen er rigtig god for os, både mentalt og fysisk. Den øger nemlig vores robusthed.

Vi lever i en tid, hvor alt hele tiden forandrer sig, så ligegyldigt hvor gode vi er til noget lige nu, kan det ændre sig i morgen. Derfor kan vi i den forbindelse anskue improvisation som et vigtigt navigationsredskab i nutidens kompleksitet. Improvisation bliver med andre ord et vigtigt robusthedsbegreb i kampen mod de omsiggribende, stressskabende 'nulfejls- og perfektionismekulturer'. Pippi Langstrømpe bliver hermed med sit slogan: 'Det har jeg ikke prøvet før, så det kan jeg sikkert godt' et ikon for en ny samarbejdende robusthedskultur med improvisationen i centrum. ■

ARTICLE BY
JILL HAWKINS





MEWORK, NOT TEAMWORK

*How we are running
away from team sports
and exercising for sanity*

We are getting fitter, healthier, and working out more than ever. But team sports are less popular... are we becoming less sociable? Or have our social behaviours changed the way we exercise? »



Rachel Brathen, yogagirl



My father, a wise and very youthful octogenarian, is a firm believer in the power of a 'sociable skill hobby'. Pounding away on a spin bike or doing aerobics in a sweaty gym classroom has always slightly baffled him, as he would rather be hiking with his children, swimming with his Monday swim group or tango dancing with my mother. His disappointment at the conversion of half of his local leisure centre's squash courts into spin studios is palpable. "People just seem to want to exercise on their own these days," he declared to me with malaise.

I began to think about how we are increasingly living very solo lives, and how right my father is that it seems like fewer people, especially those of working age, actually participate in any kind of group sport. I can count on the fingers of one hand the number of friends I have who are part of a sports team, or any kind of exercise community (not counting the numerous gym memberships among us). In Denmark, the land of activity clubs and hobby groups, the number increases, but it is still just my two hands that I am looking at. Thanks to a global interest in healthy living, we are doing more exercise than ever before, which is a wonderful thing. Participation is on the rise amongst Generation X, Millennials, and Baby Boomers (who, it must be acknowledged,

absolutely love fitness), and there are so many choices of it available that there really is something for everyone. But most of us are choosing to do it solo. Across the US and the UK over the last six years, there has been a downturn in the number of people who take part in team sports, and an increase in people doing more individual styles of exercise, such as yoga, gym training, and group fitness classes. None of these choices requires a partner, a team mind-set, or any kind of reliance on or responsibility for other people. What is the link? Is our obsession with fitness making us less socia-

ble? Or are we doing more exercise because we are less sociable? Are we even less sociable?

Re-humanising ourselves

Every day, there are new reports published proving that our ever increasing levels of screen time and reliance on technology are having multiple adverse effects on sleep, concentration, and even our ability to read emotions.

We are evolving into creatures that live increasingly solo lives. More people are living alone and there are more jobs that enable a remote working style, which means that you can go all day without seeing or speaking to another soul. We are basically becoming less human.

Fortunately, many of us have realised this, and are stepping up our physical activity levels in a bid to balance the multiple distractions facing us every day. People of all ages are looking to improve their minds and their bodies, as we have finally started to collectively understand the importance of the relationship between our mental and physical wellbeing.

It is easy to see a greater emphasis on inward reflection and self-love. Yoga has grown exponentially as an interest. In the US alone, 27 billion dollars is spent annually on yoga products (an 87 percent increase in the last five years), and mindfulness is at its peak. 2015 saw the meditation and mindfulness industry generate nearly one billion dollars in the US, according to IBISWorld. There are nearly 1,000 mindfulness apps available, and top app Headspace has been downloaded more than six million times.

Solitude and sanity

So we need to de-stress. According to Mintel, one in four Britons say

they go to a gym in order to relax or de-stress. Fitness as a sport has seen the greatest rise in participation numbers of any of the sports in the world. We have a need for alone time, and are therefore seeking out solitude, whether that is mindful yoga solitude or the tension releasing solitude of an early morning run or gym class.

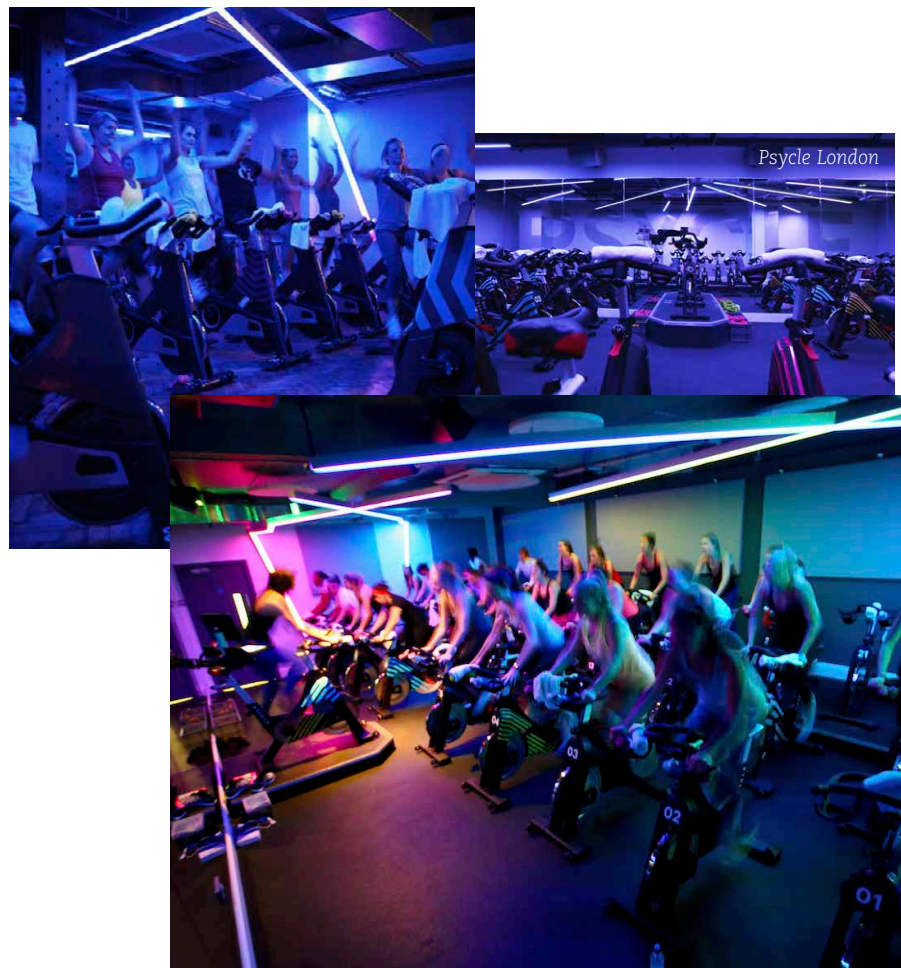
Psytle London spin studio CEO, Rhian Stephenson, set up her business based on this need: "So many of us spend our lives in this city being so stressed and uptight, rushing from work to bed to work again the next day. Doing one of our classes is a phenomenal stress-reliever."

"I go to spinning classes because I need to release from work. My job is really hectic and sweating it out on a spin bike for an hour keeps me sane. I'm burning calories and restoring my sanity at the same time," agrees Gemma, a fashion buyer based in London.

A need to belong

Sport and exercise undoubtedly has social benefits. It has been proven many times over that it is good for our self-esteem and our confidence. But team sports have an edge, because of the sense of belonging that comes with playing sports as part of a group. It is where many important social skills are learned, including acceptance of others, support of our peers, and the value of competition.

»



The International Journal of Behavioural Nutrition and Physical Activity found that there are relationships between physical fitness and our mental state. The relationships built through exercise can satisfy our needs for belongingness and, as such, influence our psychological health.

However, most team sports are built around rivalry, whereas in a gym class or a yoga session there is no competition, except with yourself, if you choose it. Therefore, as we have become more self-centred and inwardly focused, it makes sense that competitive sports have declined in popularity.

The desire to share interests

Sports like squash, badminton, and tennis are not always the easiest way of getting into exercise – you need a court, some instruction, and someone to play with. You really have to want to play that sport, and you have to want to find the people with shared interests, instead of trying to be invisible at the back of a gym class, getting it over and done with as fast as possible.

Men are statistically more likely to partake in exercise, and more likely to be involved in team and club sports. Pia, an anthropologist and researcher based in Copenhagen, says that whilst she loves solo pursuits of yoga and swimming, her boyfriend is a very competitive sports fan:

“Henrik loves the winning and losing – I think boys are more com-

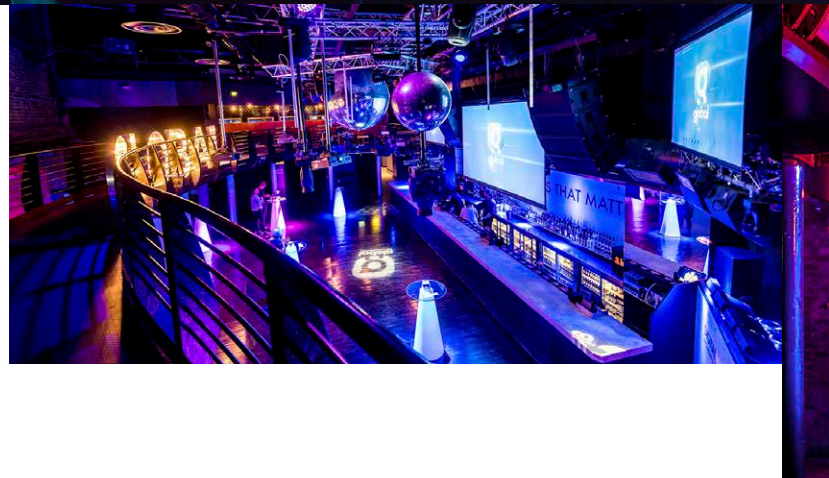
petitive than girls. He also really enjoys the social aspect of tennis; they go for drinks after and meet up for coffees. It is very friendly, and he arranges matches and games with people that way.”

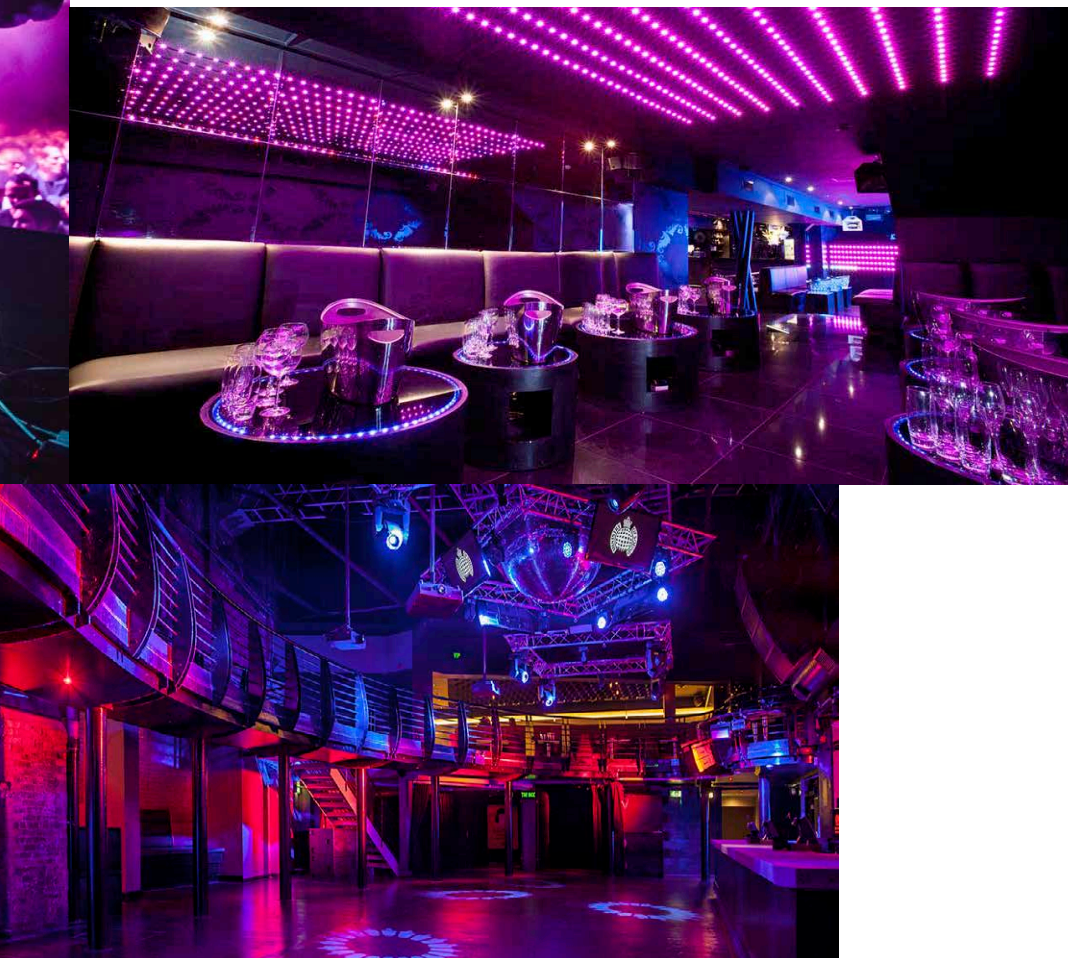
Our world of commuter travel, remote working, and virtual communities means that it is easy for us to find people with shared interest and values around the world. But when it comes to finding people nearby who are into the same things as you, our growing disconnection with our local neighbourhoods and communities means it is not as naturally easy as it once was.

The social anxieties of exercising

Women in particular have a very emotional relationship with sport. They tend to feel greater reward from it once they have ‘got into’ it, and any emotional fears or body hang-ups diminish with time, once they have got into a routine. Significantly fewer women than men are exercising regularly, and part of this problem lies in self-image. Sport England’s recent ‘This Girl Can’-campaign set out to get more women exercising by motivating them to feel more comfortable and at ease doing exercise, and not to be restricted by any social anxiety they have around the way they think they look.

The research that supported their work highlighted that women really seek to feel good about themselves through exercise. Their priorities are firmly focused in feeling like they are empowered, mentally and physically well, energized, on a path to progress, and a part of something that rewards them, which includes enjoying time with friends, both new and known.





For women especially, who can be more prone to a fear of going to something alone, having a buddy or exercise wingman is a huge incentive for people trying a new activity. Both the US Physical Activity Council and Sport England have reported that anyone aspiring to start a new activity would be more motivated to do it if they had someone to participate with – or if a friend took them along.

Having it all: the social-fitness blend

We all have a need for human connection: it is a part of human nature. Without a network or community, we break. For people living fast-paced urban lives, they want to tick off multiple objectives in one big hit. Savvy entrepreneurs are focusing on this need, designing ‘must-do’ events that blend exercise and social opportunities.

Super-club The Ministry of Sound has transformed its alcohol vaults into a fitness studio that lives and breathes their ‘go hard or go home’ mantra. Offering a selection of intensive, professionally designed workouts in a darkened club environment with uplifting music, they focus on working together really hard as a training team while you are there, but having fun at the same time – through the party atmosphere they have created.

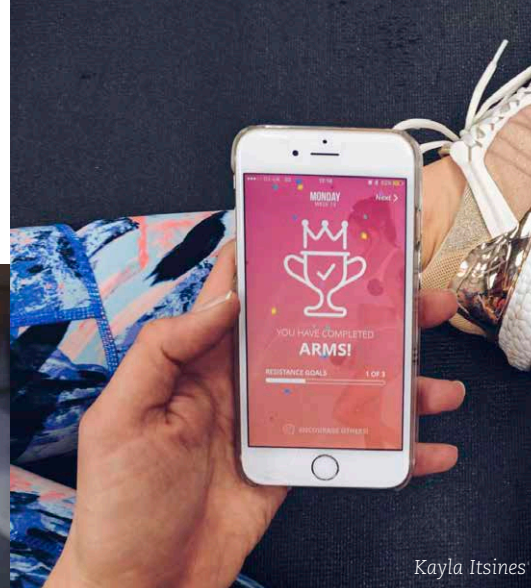
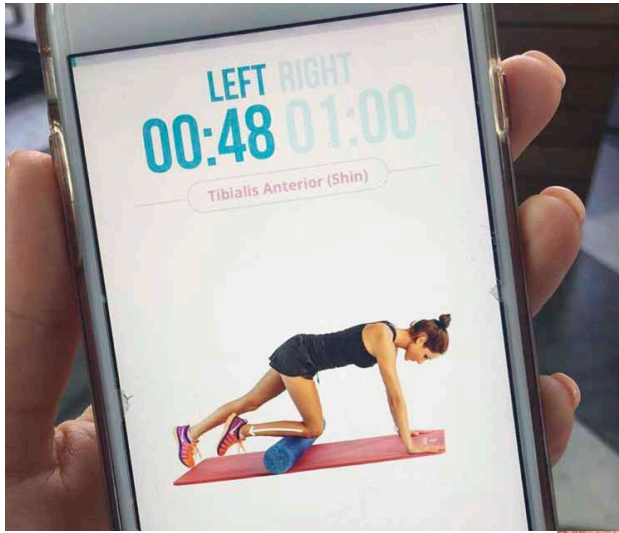
The presence of a real bar that actually serves alcohol (not just protein balls and green juices) underlines The Ministry of Sound’s historic ‘be good

to be bad’ values. It is also completely in line with how people really live. The ‘debit/credit’ reality of life where you balance out a night’s indulgences with a hard-core workout is ever more present, and The Ministry of Sound’s approach encourages the social side of fitness by aligning it with real world behaviours – one that revolves around a bar.

Saints & Sinners’ approaches the emphasis on balance from a different perspective. The London based events offer a 45-minute boxing and cardio class, followed by mindful Vinyasa yoga, polished off with a two-course brunch where you can choose from ‘sinful’ dishes such as waffles with chocolate sauce or the more ‘saintly’ raw quinoa salad. It is an occasional weekend event, rather than a weekly class, and its high price and desirable location at an exclusive gym all add up to create a significant ‘destination’ factor (and brag-ability credentials).

Social competitiveness

There has been a huge focus on being ‘#fitnotthin’, and fashion media now (mostly) promote the powerful, rather than skinny human form. To have muscles and to be strong is highly desirable, and social media is consequently overflowing with fitness influencers and accounts of strong men and women who visualise the potential. With the social media onslaught of perfect bodies comes the social status side to fitness. »



It is no longer about which gym you are a member of, but it is now about whether you have ticked off a certain 'hot-right-now' class, done yoga at the top of your city's tallest building, or completed a triathlon. Social media has brought about a whole new kind of social competition: 'Brag-ability'.

Insta-worthy health and fitness makes you the object of a very self-gratifying centripetal force amongst a very modern, competitive community. As people push themselves harder and harder to do more testing and more difficult things, fitness brands are stepping up to provide the challenges.

Last year, the Gymbox fitness chain created 'Flatline', which is a class that is widely believed to be the world's most dangerous exercise class. A grueling circuits session that even the world circuits champion (yes, there is one) cannot complete: it is the ultimate in 'extremeness'. Complete with 'sick

stations' for emergency vomiting, paramedics on hand and a mandatory consent form you must sign to declare that you understand the risk of stroke and death, to name but a few of the potential side effects, this is the ultimate in brag-ability.

Home workout and virtual support group

A practical, functional approach to modern exercise is increasingly common. For busy people, it underpins the popularity of HIT classes, where you can achieve a full body workout in 20 minutes, which is perfect for busy people who want to get in and out without fuss. A need for convenient and practical exercise means that many people choose to work out in the comfort of their own home. It makes fast workouts like the HIT session very doable, particularly since the home workout has moved from the celebrity video or DVD option to Youtube channels and free fitness apps.

Online fitness idol Kayla Itsines and her app 'Sweat with Kayla' has been phenomenally successful. Her programme of intensive 30-second exercises has created legions of global fans who are looking for hardcore results.

Bloomberg quotes a figure from analytics company App Annie that 'Sweat With Kayla' has generated more revenue than any fitness app this year, beating 'Nike+' (which is free, but an optional Fuel+ wristband is 200 Euro) and Under Armour's 'MyFitnessPal' (costing 50 Euro a year for a premium account). Despite her fans doing their exercises at home alone, there is a global com-

munity posting pictures and supporting each other via social media. They are all following the same programme with the same end goal: to feel amazing because they look great.

The fan club

Joe Wicks, aka 'The Body Coach', is also an Instagram sensation as well as a personal trainer turned fitness hero. After using the platform to develop a cult following the Brit's first cookbook, 'Lean In 15', was the bestselling non-fiction book of 2015 in the UK (despite only being published on 28 December 2015).

Like Kayla Itsines, it is a solo pursuit to follow his programme, but the latest fitness plan that you are following is a workplace talking point, and likely that you are not the only person doing it. Especially when you consider that every day, around 500 people sign up to Joe Wicks' 90-day body transformation plan. So perhaps the social side to health or fitness does not have to be found in a club or a gym? Leanne, a Manchester based marketing assistant agrees:

"There are loads of girls in my office who are following the latest fitness programme and it is nice to talk about how you are finding it with someone else that you know is doing the same thing as you. We might not be working out together, but we are 'doing' it together, which is just as good, really."

Even if you are sweating it out at home instead of the gym, shared fitness goals and exercise interests can bring a community of strangers together via progress selfies and unite co-workers over the lunch table.

The team when you are not a team

Therefore, socialising and feeling part of a community is important, but it is not necessarily about being part of a traditional team. Fashion buyer Gemma agrees: "There is kind of a team atmosphere to my gym classes. We are all in there for the same reason – to get fit, and we know that. I would not go for drinks with them, but we recognise each other and say hi and make small talk about the class, which gives it a sort of team atmosphere."

The idea of a team or group mentality, despite not actually having to be in a team, is one that many fitness empires are building on. Spinning in particular has been at the core of it, and a cluster of high-end spin chains have sprouted up across the US and UK in the past few years. Psyche London is one of them. Designed to be a full body workout on a bike (there is that efficiency thing again), it aims to reach the parts that other spin classes do not reach. This is not just through the routine, but also through the atmosphere of the entire experience. It is a dark room lit with pulsing disco lights, some very loud music, and infectiously enthusiastic instructors.

The intensive classes are designed to lift you, and your newly-found cycling buddies, into a state of club-like euphoria. Psyche London, along with Soul Cycle and Boom Cycle in the US, have created a spinning revolution (no pun in-tended) that encourages people to join the party and release their tension by dancing, moving their body (not just furiously pedalling), whooping,

»



and singing along to the music. Rhian Stephenson, the CEO of Psyche London, explains the addictiveness: “It is not just a fitness class, it is a community. We want to make people feel welcome, like they belong. The happier you are, the healthier you are – and the better your workout.”

It makes perfect sense. Any coach would advocate sharing your goals with others, because it makes them ‘stickier’ – you will be more likely to commit to them.

The power of the community

If you have never heard of Crossfit, it is probably because you have never met anyone who does it. Powered very successfully by word of mouth, the first rule of Crossfit is to tell everyone you know about Crossfit – it harnesses the unrivalled power of social selling through recommendation. Crossfit has attracted extremely loyal fans the world over with its combination of varied exercise, a community atmosphere, extreme self-development, and a controllable competitive edge. It taps very neatly into the trend for greater functionality and tangible results from exercise. It is not quite a gym chain and not quite personal training.

“It really is novel,” said Robert Moran, a lecturer at the New Zealand Unitec Institute of Technology in an interview with Bloomberg: “It is a collection of components that we have seen in other places, put together in a unique way with this unique governance, wrapped up in this social glue.”

And it is not just the people working out who are competing. The centres (or ‘boxes’) are too. They are not franchises, so each centre pays a fee to use the Crossfit name, creating a competitive market that has perfected the art of bringing in and keeping hold of new members.

The community aspect amongst users is paramount to that. On Memorial Day in the US, Crossfit boxes get together to barbecue and complete a workout in honour of a US SEAL killed in Afghanistan in 2005: a mile run, 100 pull-ups, 200 push-ups, 300 squats, and another mile run. The barbecues work as a marketing tactic to encourage people to be a part of their community. People will keep coming back if they feel they are part of a group – especially one where they are in control of their involvement level.

Yuri Feito teaches exercise science at Kennesaw State University and studies Crossfit. In an interview with Bloomberg, he argued that the CrossFit approach has no equal in terms of getting people to stick around:

“Spinning, Zumba, Insanity, P90X – none of these programmes have been able to do, at least from an adherence standpoint, what Crossfit does.” Yuri Feito has published research into why Crossfit generates so much loyalty, and found that men like the competition, women like the weight reduction, and everyone likes the camaraderie.

“People call it a cult,” Yuri Feito says, “but it is creating a community, and people adhere to that.”

Thriving off others’ energy

Yuri Feito believes that the community aspect of Crossfit can be a powerful motivator, adding a sense of competition, togetherness, and encouragement along with a shared sense of struggle, because participants are doing the same exercises at the same time.

Whilst it is entirely an individual choice whether you choose to participate in the group spirit and team whooping in these centres and classes, it is guaranteed that the more you do engage, the more likely it is that you will get something out of it. Rhian Stephenson believes that people should leave their self-consciousness at the studio door and join the ‘pack’:

“Nobody is going to be looking at you, thinking ‘what on earth is that person doing?’ You are in a pack. It is dark, you get caught up in the energy, you get on the beat, and you stop thinking. It is like a moving meditation; it takes you out of your head and into the music.”

So upon reflection, it does not seem that we have become less sociable because of a change in our approach to fitness, but more that our social gratification is found through a quietly acknowledged pack mentality. In our commitment phobic world, it is far more attractive to be able to absorb the benefits of a team environment without actually having to sign on the dotted line as a committed member. ■

VERDENS FØRENDE INDUSTRIELLE FARVESPROG!



DESIGN EFFECT CLASSIC PLASTIC

pej gruppen er forhandler
af farvesystemet RAL. Læs mere
om farvesystemet og køb online på
trendstore.dk/ral



PEJGRUPPEN.COM

christmasworld

Seasonal Decoration at its best
26. – 30.1.2018

Sammensæt selv

det bedste produktmix til 2018

MERRY BUSINESS!

Her er din billet til de
bedste leverandører af
sæson- og festdekorationer:
christmasworld.messefrankfurt.com

dimex@dimex.dk
tlf. 39 40 1122



messe frankfurt

TEMA: FRIHED SOM TRENDINSPIRATION

FRIHED



— I ET HISTORISK OG ÆSTETISK PERSPEKTIV

Jo mere modernitet, des mere frihed er præmissen for denne artikel. Frihed kræver ofre, frihed er ikke noget, der er givet, men noget man har kæmpet sig til.

Jeg er født i 1968. Jeg er et barn af revolutionen. Båret i min mors mave imens hun kæmpede på barrikaderne under ungdomsoprøret i Paris. Jeg er stolt af min årgang – ikke 1967 eller 1969, men 1968. Året der markerede en kort, men intens periode, hvor verden blev forandret. Ikke bare i Paris, men overalt i den vestlige verden, hvor ungdommen gik på barrikaderne for at ændre systemet. Jeg husker Hayes Valley, hippierne i San Francisco, Summer of 68. Men allerede i 1969 var det forbi. Revolutionen var slut. Derfor er 1968 et helt særligt år. Jeg blev født i revolutionens år, og jeg er et barn af 1970'erne. Nu skulle revolutionen fra 1968 forplante sig. Så jeg voksede op mellem bare patter, 'atomkraft, nej tak'-bannere og 1. maj-demonstrationer, imens jeg i weekenden stod på hjørnet af Vesterbro Torv i Aarhus med min mor i hånden og solgte den røde avis 'Land og Folk'.

Det var min barndom. Politiske diskussioner i hjemmet, mens Bob Dylan udgjorde soundtracket i baggrunden. Hvad vil jeg sige med denne 'walk down memory lane'?

Min pointe er, at jeg voksede op med en engageret politisk debat omkring mig. Den politiske diskussion var overalt – fra partimøder til familiesammenkomster. Det var det, man gik op i. Da jeg nåede teenageårene i 1980'erne, var den forsvundet. Væk var den kollektive kamp mod borgerklassens forstokkede systemer. Modreaktionen stod i skærende kontrast til 1970'erne klassekamp. En ny-konservativ bevægelse med Margaret Thatcher og Ronald Reagan i spidsen bragede igennem i 1980'erne. I Danmark var tendensen den samme med den konservative Poul Schlüter-regering, der sad på magten fra 1982 til 1993.

»

Den politiske debat havde taget en ny drejning. Fra at være en bredt engagerende debat – ikke mindst fra mit ståsted i livet – blev den politiske diskussion gradvist mere og mere ironiserende og karikerende – enkelte kampe blev langt mere snæver-tematiserede såsom BZ'ernes kamp mod boligmanglen.

1980'erne startede en ny politisk strategi med fokus på enkeltsager og en nærmest fraværende aktivisme. Demokrati giver mulighed for at ytre sig kritisk omkring ethvert politisk emne eller til enhver tid siddende regering. Vi er med andre ord i vores gode ret til at ytre os kritisk og gøre det i fuld offentlighed. Problemet er bare, at vi ikke har benyttet os af denne ret siden 1970'erne. Tiderne med de store demonstrationer er forsvundet. Men tiderne er ved at skifte...

Politiske forandringer

Vi har i de seneste år oplevet en højre-populistisk bevægelse i den vestlige verden, som har fået folk op på barrikaderne igen. Fra Donald Trump i USA, Geert Wilders i Holland, Marie Le Pen i Frankrig til Dansk Folkeparti i Danmark. Disse bevægelser er primært funderet ud fra et nationalistisk synspunkt, der hylder de nationale værdier og således er imod den stigende globalisering og indvandring.

I november 2016 i USA var der ikke mange, der havde regnet med, at Donald Trump ville vinde det amerikanske præsidentvalg. Men vælgerne ville det anderledes. Den store vælgerskare, som man også kalder 'the silent majority', ville det anderledes. De havde fået nok af det elitære Washington og ønskede en ny politisk agenda. Det gik op for mange, at der er langt fra Wyoming til Washington. 'America first', som Donald Trump gik til valg på, var noget, som man forstod uden for storbyerne. Samme tendens gjorde sig gældende i England i 2016, hvor et flertal i den engelske befolkning stemte for at forlade EU. Et resultat der kom bag på alle – ikke mindst administrationen i London. Igen var det 'the silent majority', som havde vundet – de mange stemmer uden for London, som ikke følte sig hørt.



Marie Le Pen



Margaret Thatcher



Aldrig har vi haft så få krige som nu – hverken civile eller internationale stridigheder. Så på mange måder er det en fredeligere verden, som vi lever i, hvis vi sammenligner med tidligere. Men at kalde verdens tilstand for harmonisk er måske en kende for optimistisk.

For det er på mange måder en polariseret verden, som vi lever i – også mere end tidligere. De førnævnte populistiske bevægelser har skabt en politisk segregation i den vestlige verden – særligt mellem land og by. Vi bliver til stadighed mere og mere polariseret og de nationale værdier, der før virkede som en sammenhængskraft inden for nationalstaten, er langsomt ved at forsvinde for at blive afløst af mere globale værdier, som knytter moderne bymennesker sammen på tværs af landegrænser. Imens står landbefolkningen tilbage og bliver mere og mere isoleret i forhold til den moderne urbane livsstil i storbyerne. For disse globale urbanister er friheden blevet udvidet på alle måder, mens befolkningen på landet tværtimod har følt, at deres frihed er blevet indskrænket, mens de samtidig føler sig overhørt af de statslige magtinstitutioner. »

En usikker verden

På mange måder er verden i dag blevet mere utryk og usikker. Terrorismen har skabt en tynget stemning, hvor vi nærmest dagligt bliver konfronteret med terrorangreb et eller andet sted i verden. Paris, London og Stockholm har alle været udsat for terrorangreb, og mange føler, at det kun er et tilfælde, at Danmark ikke har været ramt på samme måde.

Ud over at skabe utryghed blandt folk har terrorangrebene også haft til formål at ramme os på vores frihedsfølelse. En helt unik frihed hvor vi stort set kan ytre os, som vi vil, ligesom vi er et tolerant samfund, som tillader forskellige religioner og andre ideologier at leve side om side.

Når det er sagt, så lever vi trods alt i alle tiders bedste verden. Aldrig har så få mennesker levet i absolut fattigdom.





Frihed i et historisk perspektiv

At føle friheden blive indskrænket er noget af det værste, man kan udsætte mennesker for. For den frihed, som vi i dag i den vestlige verden tager for givet, er ikke kommet let til os. Det er en frihed, som vi gennem århundreder har kæmpet for. Siden reformationen, hvor Nordeuropa og Danmark løsrev sig fra den katolske kirke i Rom og med Martin Luther i spidsen dannede den protestantiske bevægelse, som er fundamentet i den danske kirke i dag. En kamp der blandt andet gav os friheden til at vælge vores egen religion. Oplysningstiden i 1700-tallet var den næste store frihedskamp, hvor vi med naturvidenskaben og den kritiske fornuft løsrev os fra kirken og bibelens forklaring på menneskenes oprindelse og jordens tilblivelse, samt at kirkens verdensanskuelse derfor ikke nødvendigvis var sandheden. Kirken og biskoppernes magt blev indskrænket og i stedet overdraget til enevælden. Men allerede i slutningen af 1700-tallet var denne magtkonstellation under angreb. Nu var det folket, der gjorde krav på friheden – og magten. Den franske revolution blev enevældens undergang, og med det blev det moderne demokrati grundlagt med folkevalgte ledere, stemmeret (dog kun til mænd) og ikke mindst ytringsfrihed hos folket. Den franske revolution grundlagde ikke bare demokratiet, men også den magtfordeling i samfundet som vi kender som magtens tredeling – den dømmende, udøvende og den lovgivende. I samme erklæring blev det nedskrevet, at alle mennesker er lige. Lige netop dette område skulle dog vise sig at blive den næste store frihedskamp.



Fra slavernes frihed til ungdomsoprøret

Mens bølgerne fra den franske revolution bredte sig til resten af Europa, var der stadig enkelte områder, hvor de moderne demokratier ikke efterlevede det faktum, at alle mennesker er født lige. Den udbredte slavehandel fortsatte lang tid efter, og slaver fra Afrika blev i tusindvis fragtet til Europa og USA for at tjene de hvide europæere i Europa og de europæiske immigranter i USA. Der skulle gå mere end hundrede år, før slaverne fik deres officielle frihed. Først i USA og siden i Europa. Men stadig i dag er rasediskrimination særlig blandt sorte i USA et stort problem, som jævnligt giver anledning til voldelige optøjer.

Friheden til at vælge og stemme de folkevalgte ledere til magten var siden slutningen af 1700-tallet udelukkende et privilegium, som var forbeholdt mænd. Der skulle således gå 150 år, før kvinderne fik valgret. Så frihed og lighed mellem kønnene blev, præcis som racelighed, en lang kamp. Med ungdomsoprøret i 1960'erne når vi så endelig op i den senmoderne tidsalder, hvor de sidste store friheds-

kampe blev udkæmpet. Ungdomsoprøret var en kort, men intens kamp for retten til at være 'ung', retten til fri uddannelse og retten til at leve et mere frit og alternativt liv uden for systemets rammer. I samme årti meldte kvinderne sig også ind i kampen for mere ligestilling blandt kønnene.

Og her når vi så op til nutiden, hvor man jo skulle tro, at alle kampe var kæmpet, og at vi i dag har den ultimative frihed til at vælge vores liv, som vi gerne vil. Men stadig den dag i dag dukker frihedsproblematikkerne op, særligt når vi fokuserer på de dele af verden, hvor udviklingen ikke er sket i samme tempo som i den vestlige verden.

Vi mærker fortsat, at ytringsfriheden har sine begrænsninger og konsekvenser, når vi i ord eller tegninger kommenterer kritisk på andres religion, som da Muhammed-tegningerne blev vist i Jyllands-Posten i 2005, eller da det franske satiremagasin Charlie Hebdo blev angrebet i 2015.

»



Strasbourg manifestation Charlie Hebdo 2015



Frihed i et æstetisk perspektiv

Som tidligere nævnt er friheden ikke noget, der er givet til os, men noget vi gennem århundreder har kæmpet for. Det samme kan man sige om den kunstneriske frihed. Kultur og design er et spejl på verden, og kunstnere har gennem tiden kæmpet en kamp for at frisætte kunsten fra de magthavende institutioner.

Begrebet 'kunstnerisk frihed' dukkede op i kølvandet på den franske revolution, hvor kunsten blev frigjort for kirkelig og kongelig indflydelse. Op gennem 1800-tallet blomstrede kunsten – særligt den impressionistiske kunst med Édouard Manet og Vincent van Gogh. Men det var først og fremmest nydelsens kunst.

Med modernismens indtog i starten af 1900-tallet tog kunsten en mere politisk drejning. I stedet for at afbilde virkeligheden i naturalistisk stil, blev kunsten med de modernistiske kunstnere og kunstbevægelser mere samfundskritisk, og man brugte kunsten til at konstruere utopiske virkelighedsscenarier.

De modernistiske bevægelser (futurismen, konstruktivismen, dadaismen etc.) havde således et dobbelt sigte – dels at frigøre sig fra fortiden og hylde fremtiden samt at agere samfundskritisk i forhold til de borgerlige magthavere.

Den tidlige modernisme var epokegørende for kunsten fremover, idet den gjorde op med den traditionelle anskuelse af kunsten som ren nydelse.

Efter 2. verdenskrig lå Europa i ruiner, men i løbet af 1950'erne begyndte senmodernismen at spire – ikke mindst i Skandinavien. Dette årti var på mange måder skelsættende, da fundamentet for vores velstandssamfund bliver grundlagt i disse år. Her spiller især kunst, design og arkitektur en væsentlig rolle i opbygningen af vores moderne samfundsmodel. Arkitekterne og designerne bidrog aktivt i opbygningen af den moderne velfærdsmodel ved at skabe bygninger og møbler til folket. Det var en unik vision, der havde til formål at skabe en lys og bedre fremtid for alle. Op gennem 1960'erne blev danskerne liv markant forbedret på alle områder ud fra en vision om, at alle skulle have ret til det gode liv.

Kunstnerisk frihed

Alle kunstarter har potentiale til at være samfundsdebatteende, men nogle kunstarter har på dette punkt været mere progressive end andre. Litteraturen, kunsten og musikken har gennem tiderne været de kunstarter, der har formået at skabe mest debat – endsige været et redskab til at ændre samfund.

1960'erne var et årti, hvor særligt musikken var engageret i den politiske og samfundsmæssige debat. Fra Bob Dylan og Bob Marley til James Brown og Creedence Clearwater Revival. Det interessante ved disse kunstnere var, at deres musik nåede bredt ud til befolkningen og samtidig toppede hitlisterne. Kunstnerne blev ikoner for en lang af protestbevægelser, hvad enten det handlede om Vietnamkrigens meningsløshed eller de sortes kamp for at opnå de samme rettigheder som den hvide befolkning.

Musik og mode har altid haft et særligt slægtskab. Men hvor musikken, ligesom litteraturen, har kunnet formulere sig gennem ord, agerer moden på et mere stilistisk og symbolistisk plan. Ikke desto mindre har moden haft en væsentlig indflydelse på de mange protestbevægelser op igennem det 20. århundrede. Siden 1930'erne har moden været en del af kampen mod kvinders undertrykkelse og kampen for lighed mellem kønnene. En kamp der for alvor blev aktuel fra 1960'erne med den engelske designer Mary Quant og hendes feministiske stil, som blandt andet affødte mini-skirtet.

Men allerede i 1950'erne blev moden brugt som en provokativ middel til at skabe debat og oprør i samfundet. Fra Teddy boys i England til ungdomsrebellerne i USA anført af James Dean og Marlon Brando.

I 1960'erne var det hippiebevægelsen, der skabte mode, omend det var en klar og tydelig provokation mod det etablerede samfund.

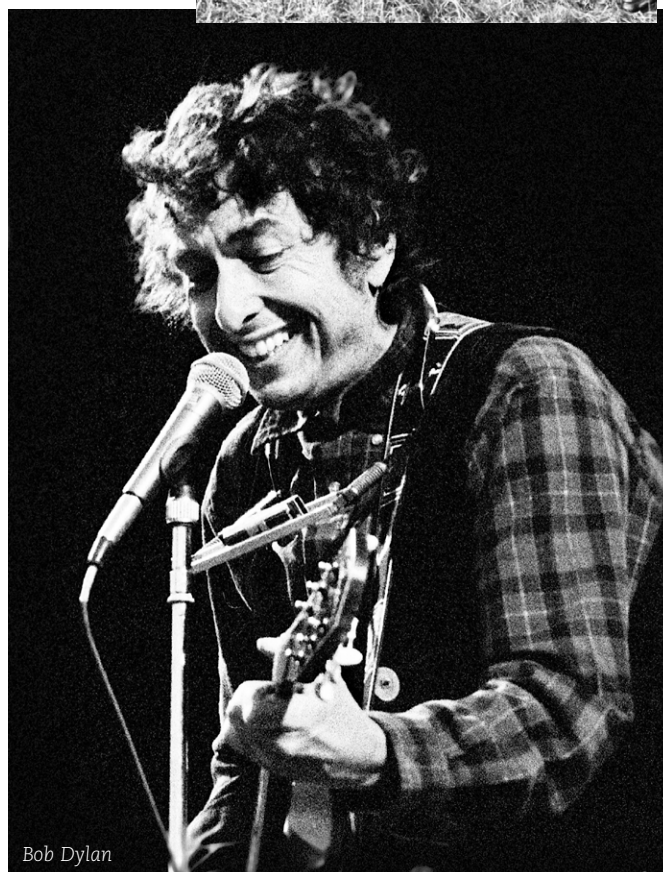
Op gennem 1970'erne og 1980'erne blev moden mere aggressiv via punkbevægelsens anti-autoritære livsstil. Punkbevægelsen anlagde en langt mere provokerende attitude over for det etablerede samfund, end hippiebevægelse havde gjort tidligere. Hvor hippierne havde en større vision om et mere frit, åndeligt og tolerant samfund, havde punkerne udelukkende et provokativt sigte – og visionen om en bedre verden var her helt fraværende. Med nitter og sort læder gik punkerne til angreb på borgerklassen med sloganet 'No Future'.

Hiphopbevægelsen er den seneste af de store musik- og moderevolutioner, som vi har været vidner til. Her spiller

»



Hippiebevægelsen



Bob Dylan

moden også en væsentlig rolle og indeholder en lang række samfundsrelaterede symboler. Ligesom teksterne kommenterer alt fra de sortes vilkår i det moderne USA til de kummerlige forhold i amerikanske fængsler, og fra banderelaterede konflikter til de enorme problemer med stoffer i det amerikanske samfund.

Politisk kunst

Mange husker Bjørn Nørgaards opsigtsvækkende hesteofring i 1970 – en kunstnerisk happening i protest mod Vietnamkrigen. Indimellem kan kunst udløse en voldsom reaktion fra befolkningen, og i tilfældet med hesteofringen kom debatten ikke til at handle om Vietnamkrigen, men snarere om dyremishandling. Og det er ikke det eneste eksempel på, hvordan en kunstners oprindelige tema kan blive tolket helt anderledes af beskuerne og medierne.

Den israelskfødte billedkunstner Dror Feiler vakte international opsigt med værket 'Snowwhite and the madness of truth' i 2004. Uden for det historiske museum i Stockholm havde han lavet en pool med blodrødt vand og en lille båd med billedet af en palæstinensisk selv-



mordterrorist. Hans oprindelige hensigt med værket var at skabe opmærksomhed om de grufulde handlinger, som ensomhed kan føre til. Men opmærksomheden tog en voldsom drejning, da den israelske ambassadør i Sverige vandaliserede værket, som han mente var antisemitisk af natur. Med et var værket blevet genstand for en diplomatisk krise mellem Sverige og Israel.

Frihedens største trussel

I dag synes der umiddelbart ikke at være flere store kampe tilbage. Og dog, for mange andre steder i verden lever folk under indskrænket frihed. Ytringsfriheden er bare et af mange områder, hvor befolkninger stadig er underlagt censur. Særligt internetcensur er et udbredt fænomen, som både handler om ytringsfrihed og påvirkning udefra. 2/3 dele af verdens internetbrugere bor i lande, hvor de er underlagt censur.

Hvor internettet oprindeligt var tænkt som et redskab til at fremme ytringsfrihed, demokrati og inklusion, oplever vi faktisk ofte den modsatte tendens. Dagligt hører vi om hacking, lækager af fortrolig information, hate speech og rekruttering af terrorgrupper gennem internettet.

Så vores største trussel mod friheden i fremtiden kan meget vel komme fra vores største teknologiske succes i moderne tid, nemlig internettet. ■



Protest mod Vietnamkrigen

PEJ GRUPPENS STRATEGIKONFERENCE

HERNING 6. MARTS 2018



For femte år i træk afholder pej gruppen en heldagskonference med fokus på strategisk tænkning og fremtidsnavigation. Indlægsholderne på dagen har alle et relevant perspektiv og/eller personlig erfaring med strategi og navigation i en omskiftelig og krævende fremtid.

Ryk en dag ud af kalenderen, prioriter viden, inspiration og netværk i flotte omgivelser i flotte omgivelser i pej gruppens Strategihus i Herning.

FOREDRAGSHOLDERE:

Jørgen Nielsen, Københavns Zoo
Bastian Overgaard, Stilhedsministeriet
Tina Choi, Danske Bank
Anders Drejer + Jakob Grabow, Strategylab
Mikkel Christensen, H2O
Gitte Nipper, LEGO House
Poul Erik Jakobsen, KURS
Louise Byg Kongsholm, pej gruppen

Se mere og bestil billet på
strategikonference.dk

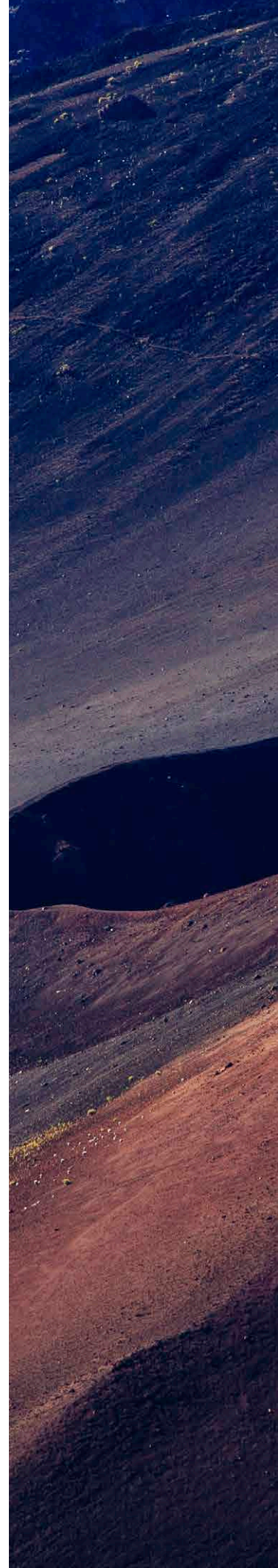


PEJGRUPPEN.COM

TEMA:
FRIHED SOM
TRENDINSPIRATION

PEJ TREND AW 18/19

POWER TO THE PEOPLE



Verden er på mange måder blevet et bedre sted at være de seneste 10-15 år. Seneste nyt er, at sult på verdensplan er halveret på bare 20 år.

Selv om mange mener, at verdens tilstand er bekymrende, så er der beviseligt færre krige, flere der får uddannelse, mere ligestilling, mere demokrati samt færre dødelige sygdomme og epidemier. Den konstruktive og positive udvikling af vores verden er et centralt element i tidsånden og forbrugeradfærden, og dermed også for produkter og services på tværs af sæsoner. Problemet er, at der er kommet andre udfordringer til. Totalt set er summen af bekymringer måske den samme som for 5, 10 eller 20 år siden. Polariseringer med udgangspunkt i kultur, politik og religion fylder mere end før. De nye medier spreder både udfordringer og bekymringer hurtigere end nogensinde. Resultatet er blandt andet begreber som Brexit, Trumpisme, politisk venstre- og højredrejning, systemlede samt mistillid til magthavere, meningsmålinger og medier.

Virkeligheden, der danner rammen for sæsonen efterår/vinter 18/19, er derfor en mere og mere praktisk polariseret verden, eksemplificeret ved mistilliden

mellem den såkaldte elite og folket. Men også den stigende polarisering mellem land og by fylder mere end nogensinde.

Denne blanding af gamle og nye udfordringer har udløst en længsel efter basale eksistensværdier, herunder manglen på personlig frihed, hvilket på mange måder fortæller en stærk historie om de dyrebare værdier, som vi er bange for at miste.

Design har altid været et spejl på virkeligheden, drømmene, længslerne og rædslerne. Derfor er 'frihed' et vigtigt begreb i forståelsen af fremtidens forbrugere og dermed også et vigtigt begreb, som man skal forstå dybden af, hvis man vil designe produkter og services til fremtidens behov.

Når vi taler om 'frihed', er det frihed til at iscenesætte sit eget liv og skabe sin egen fremtid, der giver mening, og samtidig være en del af et større værdifællesskab. Det ses blandt andet ved den bevægelse, der er i gang i flere verdensdele, hvor befolkningen på differentieret vis ønsker at tage magten tilbage. USA, UK, Rumænien, Thailand, Holland, Sydkorea, Danmark, Sverige, Tyskland, Italien – listen er lang.

Det er ikke den firkantede individualisme, som vi higer efter, men frihed og individualisme på den konstruktive måde og gerne sammen med andre.

Når der tænkes design, iværksætteri og business, er der stor efterspørgsel på nye store ideer, men det bliver ofte iscenesat som 'big ideas, small companies', primært fordi det giver mening for mange på tværs af kultur, politik og religion.

pej gruppen har identificeret fire trendretninger, som afspejler drømmene og længslerne til sæsonen efterår/vinter 18/19:

- 01 FREEDOM TO BE NEUTRAL
- 02 FREEDOM TO BE CURIOUS
- 03 FREEDOM TO THINK GLOBAL
- 04 FREEDOM TO SPEAK UP



Studio Paris se quema



Damian Foxe

TEMA 1

FREEDOM TO BE NEUTRAL

Friheden til at være sig selv – måske endda til at være sig selv nok. Det selv at vælge til og fra og ikke nødvendigvis have en mening om alt er også et centralt frihedsideal. Denne vinkel inkluderer også friheden til at være 'out', og designiagttagere vurderer allerede nu, at efterår/vinter 18/19 kan blive en sæson, hvor det er 'in to be out'. Fravalg bliver moderne. Om det bliver i form af at have mindre plads at bo på, at spise mainstream eller gourmet, eller at fravælge det moderne trendy udtryk i sit tøjvalg og i stedet vælge neutrale farver og design, er blot muligheder. Det vigtigste er, at man viser styrke, mod og vedholdenhed ved at vælge til og fra og prioritere helt frit, hvad der er vigtigt i livet.

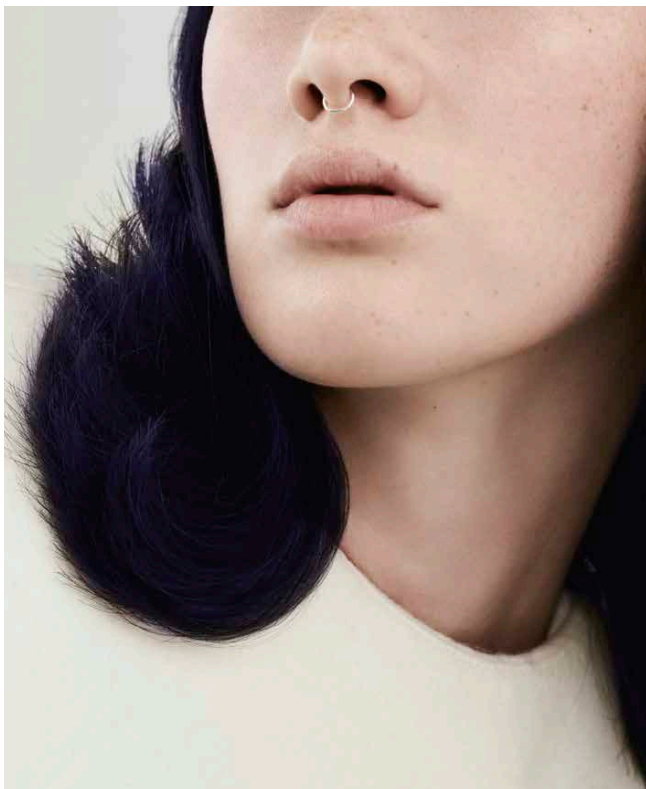
I Freedom to be neutral er det simple et kendetegn for kedsomheden, der opfattes som en positiv inspirator. Ønsket om at afbryde det hektiske liv ansporer os til at forlade den virtuelle verden og komme tilbage i kontakt med den virkelige verden. Bridge er blevet populært blandt unge, salget af brætspil og bøger stiger, og inspiration fra det endeløse og kedelige bliver for innovatører og kreative en resultatskabende tilstand. Alt hvad der bare minder en smule om langsom tilværelse med ro og stilhed som anker, bliver ekstrapoleret til den nye helligdom. Nu ses en intelligent harmoni mellem det eksterne miljø og kedsomheden. Overbelastning gør, at vi har lært at prioritere samt adskille det gode fra det dårlige. »



Bernardo Bader Architekt



J.R. Eyerman



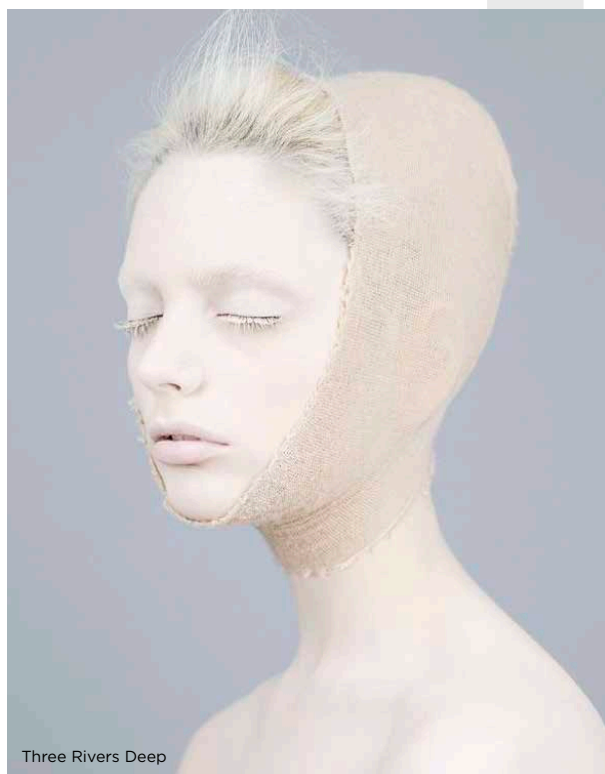
Armin Morbach, Tush Magazine



Fabio Piemonte



Bloesem Design



Three Rivers Deep



WWD

TEMA 2

FREEDOM TO BE CURIOUS

Det ukendte har altid haft en stor tiltrækningskraft hos kreative. Det ukendte er også uden grænser. Universet er uden grænser. Disse fakta angribes af kreative med nysgerrighed, åbenhed samt lyst til at udforske og udfordre gængse normer og standarder. I en verden hvor der sættes begrænsninger op, har den kreative verdenshær en stor og meningsfyldt opgave. Design skal være grænseoverskridende for at skabe ny mening, konstruktiv for at løse behov og udforskende for at opdage helt nye ukendte behov.

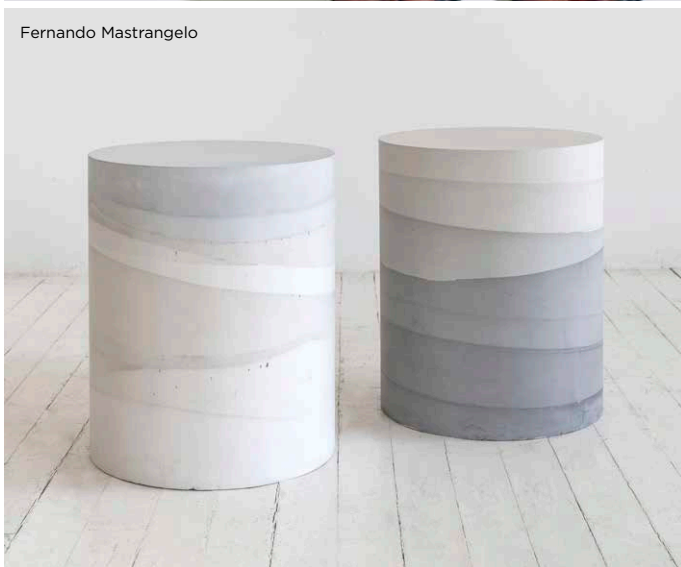
I Freedom to be curious ses en techno-poetisk form for naturlighed. Menneskets udforskning af nye muligheder, det ukendte samt menneskets lyst og nødvendigheden af at være i kontakt med og tilpasse sig klimaændringer frembringes. Inspiration fra frostdesign, biller, krystaller, alger, planter, reagensglas, bakterier, mug og molekyler udfordres og leges med i naturens laboratorium. Natur og teknologi sameksisterer i perfekt harmoni og skaber nye hybrider. »



Pan & The Dream



WGSN



Fernando Mastrangelo



Lauren Bowker



Amoebas



Sean Fennessy



Soft Rocks



The Steward

TEMA 3

FREEDOM TO THINK GLOBAL

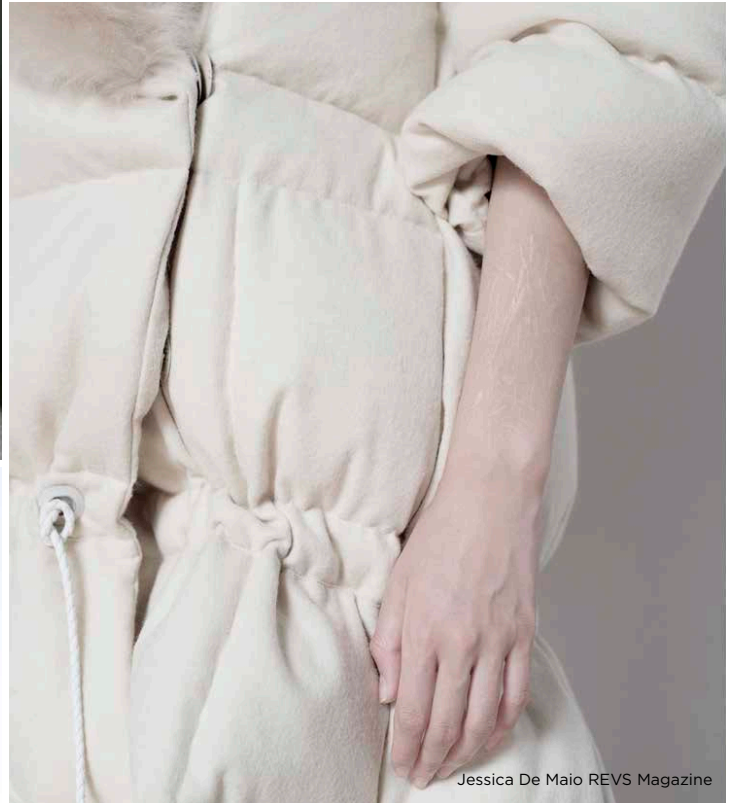
Her hentes inspiration og ideer fra hele verden. I protest mod lukkethed og protektionisme understreger det, at ideer og tanker er utæmmelige og altid vil rejse over grænser, uanset hvor høje mure der bygges. Der er masser af kreativitet og stærke ideer overalt på kloden og stor lyst til at dele dem. Temaet er derfor inspireret af rejseaktivitet, verdens differentierede naturarv og kulturoplevelser på tværs af landegrænser og tilhørsforhold.

I Freedom to think global viser videnskaben nye resultater inden for kompleksiteten i intelligensen hos dyr. Specialister mener, at mennesker ikke har større rettigheder end ikke-mennesker (dyr, robotter, aliens). Vi er alle en del af verden. Forstørrelsesglasset skærpes på dyrenes rettigheder samt et ønske om at genskabe forbindelsen med naturen, hvilket vil føre os tilbage til de mere vilde instinkter. Brutale sensoriske tekstiler, pelslignende materialer og flagrende teksturer. Instinktivt vil det for mange handle om at tænke langsigtet og derfor udvikle bæredygtige ressourcer for at se på naturen og andre arter efter løsninger. Ved at lære at stole på vores mavefornemmelse, vil vi se en ny symbiose mellem mennesker, andre arter og natur.

»



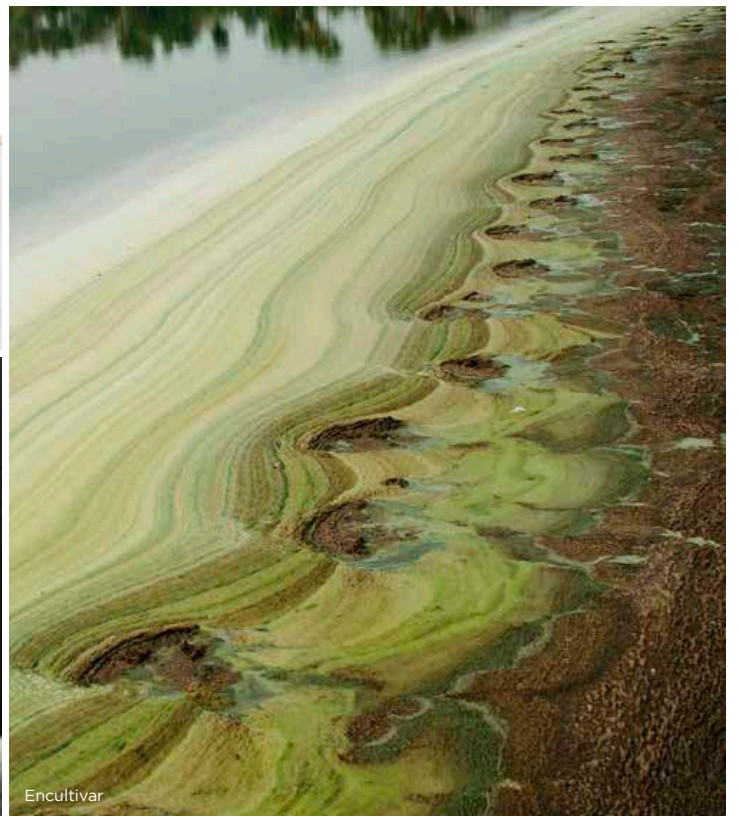
Rick Owens



Jessica De Maio REVS Magazine



Tia Borgsmidt



Encultivar



Kai Dunkel



Bethany Stafford



Ferrari Concept



Nike

TEMA 4

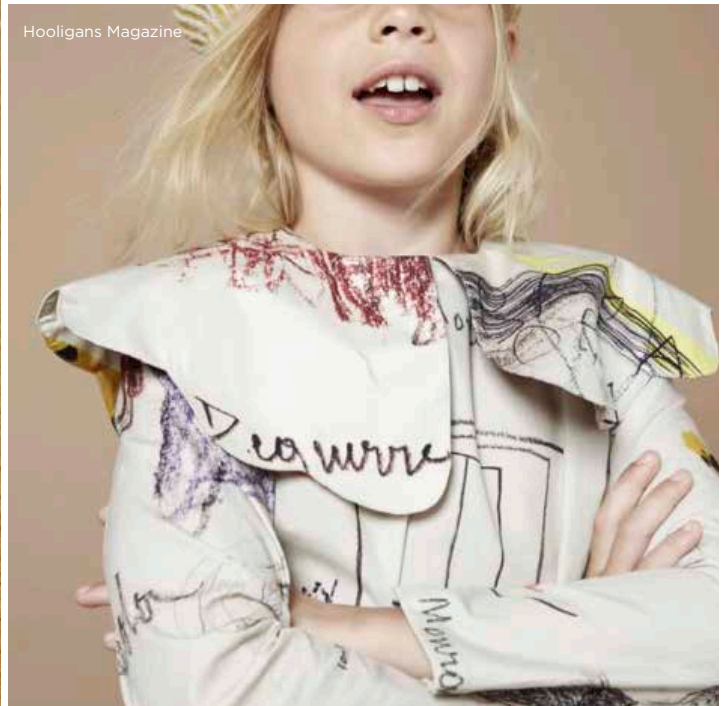
FREEDOM TO SPEAK UP

De nye forbrugergenerationer er mere optagede af visioner og demokratisk involvering end partipolitik og religion. Det at have friheden til at udveksle, formidle, rykke grænser, reagere og agere, skabe frit og ikke være bange for at udtrykke sin mening er vigtige værdier for mange moderne mennesker. I disse år oplever mange, at denne frihed stækkes via religion eller politik, og så er det naturligt, at de stærke tager teten og åbner munden. Bevidst valg med sin bolig og andre kulturelle udtryk har altid fået mæle, når vigtige og principielle værdier bliver trådt under fode eller udfordret. Dette tema udspringer af en stærk urban trend, men afspejler tydeligt den politiske scene.

I Freedom to speak up er det at bo og arbejde i udlandet et fokuspunkt, og i det 21. århundrede falder det flere og flere naturligt. 232 millioner mennesker vælger nu at forfølge deres karrieremål uden for deres lands grænser, og det eksperimenterende liv i de universelle byer byder dem velkommen med åbne arme. De forstår nemlig, at disse udenlandske beboere i virkeligheden er en velsignelse, som kan brødføde deres økonomi. De forskellige byer vil blive påvirket af mange nye kulturer fra forskellige hjørner af kloden. Nye sprogudtryk udvikles, tegn og sammensætninger i tøj og materialer tages ind og leges med. Der længes efter nostalgi forbundet med den urbane by og dens forskellige lokaliteter. Nye nationer, hvor størstedelen af befolkningen er under 25 år, har en legende og optimistisk åbenhed. ■



Evian



Hooligans Magazine

Emma McDowall



Carl Kleiner x Bloc Studios



Kenzo x H&M



Vinicius Terranova

PEJ KIDS

SPISER CODING-KIDS OG STORYSHARERS BROCCOLI?





I 2015 kortlagde pej gruppen for første gang megatrends for alle brancher i børneindustrien med fokus på 2016-2019. Næste fokus er på 2018-2020, og der er sket lidt siden sidst. Denne artikel tager udgangspunkt i udvalgte cases, som viser retninger inden for fødevarer og emballage til to nye spændende målgrupper, som tegner de spæde linjer for en ny generation.

En generation siges at være 10 år. Dermed er det ved at være tid til at sige farvel til generation Alpha, som er født fra 2010 og frem. Fra og med 2020 ser vi en ny generation blomstre op. Det kan være svært at holde tungen lige i munden og fokusere på, at generation Alpha stadig er elementær for de kommende to års forbrug. Men bare rolig, der er allerede nu sket udviklinger, som gør, at vi kan se overlappet mellem generation Alpha og den nye generation, som fødes fra år 2020.

Den største udvikling, der er sket de sidste par år, er den digitale og teknologiske. En udvikling som var selvskrevet. De to begreber augmented reality og virtual reality

har allerede ændret mange oplevelser, som påvirker det generelle forbrug – både for børn og voksne. Vi husker alle sommeren 2016, hvor augmented reality-spillet Pokémon Go fik børn og voksne ud på gaderne. For første gang nogensinde blev den virkelige verden for alvor indtaget af den virtuelle verden. Et springbræt som fremover vil være definerende for forbruget i større eller mindre grad. Vi regner med, at virtual reality, hvori augmented reality ligger, vil medføre, at den kommende generation vil opleve verden på en helt ny måde. Artiklen sætter fokus på to målgrupper, som vil komme til at overlappe med den næste generation. »



Coding-kids og Storysharers

Det digitale element er blevet implicit i børnenes verden ligesom i de voksnes. De digitale oplevelser figurerer i alle afskygninger af børnenes univers. Netop det digitale er udgangspunktet for målgrupperne Coding-kids og Storysharers. Men det digitale kommer til udtryk i to forskellige elementer hos de to grupper, som også har forskellige aldre. Coding-kids er en del af børnegruppen, som er mellem tre og otte år. Det er en målgruppe, som er lidt nørdet på den gode måde. Børnene i denne målgruppe er kendetegnet ved deres intelligens, kodningsinteresse og eksperimentering med videnskab. Deres sans og behov for struktur, men samtidig tilbagelænede attitude, skaber et mere sammensat forbrug og en anderledes målgruppe. Storysharers er en del af tweens-gruppen, som er mellem otte og 12 år. Målgruppen er stadig meget optaget af idoler. Men målgruppen har ændret sig fra ikke kun at være inspireret og fascineret af deres idoler til rent faktisk at begynde at fortælle historier om sig selv og brands på samme måde, som de har set deres idoler gøre. Derfor er denne gruppe en kæmpe mulighed for brands med hensyn til markedsføring gennem forbrugeren. Fænomenet Storydoing breder sig med hastige skridt og bliver en vigtigere del af markedsføringen hos virksomheder.

Vigtigheden i at ramme målgruppen

Uanset branche er det altid en udfordring at skulle tilpasse sig en ny målgruppe. Fødevarer og emballage bliver en vigtigere og vigtigere del af børn og unges verden. Børn er påvirket af forældrene fra de er helt små



i forhold til kvaliteten af maden. Det betyder, at der er en tendens til, at flere børn bliver foodies. Derfor er det vigtigere end nogensinde at ramme målgruppen det rigtige sted. Emballage er på samme måde som fødevarer et emne, som bliver mere og mere interessant for grupperne. Miljøfokusset fra forældrenes side påvirker også børnene. Men også et parameter som udtryk får større betydning for børn og unge.

Coding-kids spiser sundt

Grundet deres høje intelligensniveau har Coding-kids brug for struktur, og gruppen sætter sig virkelig ind i ting. De er interesserede, hvilket gør, at de meget hurtigt

tilegner sig ny viden. Det gælder alle elementer i deres liv. Specielt når det kommer til mad og spisevaner, er Coding-kids på dupperne. Hvordan agerer man som forældre og fødevarerproducent, når man står over for en gruppe af børn, som trods deres forholdsvis unge alder på helt ned til tre år sætter spørgsmålstejn ved og er hypersensitive vedrørende det, de skal spise? En løsning på strukturbehovet kan være den klassiske tallerken, der tydeligt viser, hvor de forskellige elementer skal placeres, samt hvad de forskellige rum i tallerkenen indeholder. Børnene er hypersensitive vedrørende det, de skal spise, hvilket gør, at sund mad er vigtigt. 'Super Healthy Kids' er en onlineservice, hvor man kan finde opskrifter og guides til at lave sund mad. Derudover

kan man købe tallerkener og spisetilbehør, så maden bliver struktureret. Netop det at fusionere det digitale med madlavning er en voksende tendens, når det kommer til børn og involvering af dem i madlavningen. Den vigtigste pointe at tage med i forhold til fødevarer til Coding-kids er det positive element, at de rent faktisk interesserer sig og har lyst til at blive informeret.

Coding-kids vil have gennemsigtighed

Coding-kids har styr på, hvad produkter indeholder. De stiller spørgsmål til, hvad de spiser og selvfølgelig også til, hvad emballagen indeholder. Coding-kids har samtidig humor, hvilket spiller en vigtig rolle i udviklingen af emballage til produkterne til målgruppen.

»



Just for Kids



Super Healthy Kids



Super Healthy Kids

Gennemsigtighed er sammen med humor nøgleordene. Fortæl med en sjov vending på emballagen, hvad produktet indeholder, samt hvad emballagen er lavet af. 'Just for kids' laver mikroovnsmad til børn. De ved, at de er nødt til at tale lige så meget til Coding-kids som til forældrene. Printet er sjovt, men også alvorligt. Også i forhold til emballage til andre produkter end fødevarer kan det være en fordel at bruge gennemsigtighed og humor for at nå gruppen. 'DDB Copenhagen' har skabt emballage for 'Helmet Hair'. Et produkt som er sjovt, men også seriøst på samme tid – det samme gælder indpakningen.

Storysharers vil have fast-healthy-food

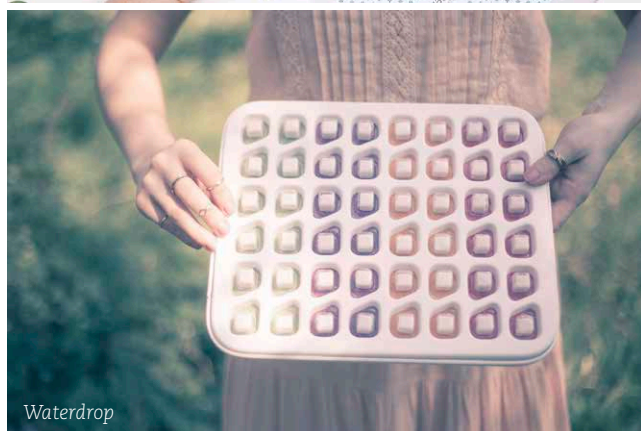
Storysharers vil gerne opleve nye ting, og det skal helst gå stærkt. For som de fleste moderne mennesker ved, så er det et flygtigt liv at dele historier på de sociale medier. Man skal tænke hurtigt, og historierne skal være mulige at absorbere på ingen tid. Netop dette er også noget, som er vigtigt for Storysharers. De er hurtigt videre til næste punkt på dagsordenen. 'Waterdrop' er en ny måde at drikke vand på. Det er verdens første mikrodrik, som betyder, at det er små blokke, som man putter i sit vand, hvorefter det bliver transformeret til



Zara



Zara



Cafe' og hos bageriet 'Fini'. Elementer fra naturen i en næsten romantisk version af fantasi skaber en fin historie og vil være perfekt for et styling-øjeblik, som Storysharers sætter stor pris på i de produkter, som de skal købe.

Udviklingen frem mod den nye generation

Det er helt sikkert, at fokus på kodning for børn og unge vil fortsætte, især i takt med udviklingen inden for virtual reality og augmented reality. Det er og bliver et af de vigtigste emner i disse år, uanset om det drejer sig om undervisning, leg eller hjælpemidler i hjemmet. Derfor vil Coding-kids fortsætte deres eksistens, og de vil helt sikkert også vokse i takt med, at flere virksomheder kommer på banen med produkter, som taler til de nørdede unge. Markedsføringen gennem de unge vil også udvikle sig og påvirke den nye generation, som bliver tweens efter 2020. I takt med at verden bliver et mere virtuelt sted for de unge, er det vigtigt, uanset branche, at tale gennem gruppen og ikke kun til gruppen. De vil være med og kan hjælpe virksomheden meget langt i markedsføringen af produkter. Lever den gode historie visuelt eller på skrift, skal Storysharers nok sprede budskabet. ■

en sund drik. Det er en sjov, anderledes og ny gadget for Storysharers. Denne gruppe ved, at sundhed er en stor ting, som de skal være opmærksomme på – de ser det, når deres idoler poster indhold om det. De kan godt lide at være de første til at dele nyheden om et koncept som dette.

Storysharers vil markedsføre dit brand

Hvordan ser emballage ud, når det skal indgå i tilværelsen hos Storysharers? Oplevelse er også her nøgleordet samt multifunktionalitet. Emballagen skal kunne fortælle en god historie i sig selv. Modetøjsmærket 'Zara' laver dufte til 3-14-årige – et politisk ukorrekt produkt i manges øjne. Hvis man ser bort fra holdninger, så er emballagen til disse dufte designet, så det rammer lige ned i, hvad der skal til for at vinde interessen hos Storysharers. Emballagen er multifunktionel og kan have forskellige udtryk, og for denne gruppe er det en god historie at dele. Detaljerne i designet af emballage er i fokus, både hos den New York-baserede 'Moomah

Tendrapporten 'pej kids' kan købes på www.trendstore.dk

TendensEssens er TID & tendensers udvalg af nye analyser, rapporter, websites og bøger.

BØGER



Jytte fra marketing er desværre gået for i dag

Bogen handler om, at mennesker sjældent gør, som vi har planlagt, de skal. Morten Münsters pointe er, at vi faktisk modarbejder menneskets biologi og psykologi, når vi bruger de vanlige redskaber i værktøjskassen til at skabe forandringer i virksomheder, organisationer og samfund. Det er netop derfor, at flere argumenter, PowerPoint-slides, brændende platforme, slogans, klassisk forandringsledelse, pjecer, kampagner, fællesmøder og værdiudsagn trykt på kopper ikke virker efter hensigten. Bogen tilbyder en praktisk og evidensbaseret tilgang til at ændre (andres) adfærd, hvor de seneste 40 års forskning i menneskers adfærd omsættes til en let-tilgængelig metode i fire trin.

Titel: Jytte fra marketing er desværre gået for i dag

Forfatter: Morten Münster

Forlag: Gyldendal Business

Udkommer: September 2017



Robusthed, skrøbelighed og det generøse lederskab

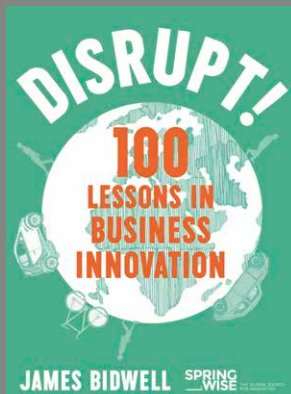
Robusthed er blevet et buzzword. I medier, i stillingsannoncer, blandt headhuntere og i daglig tale. Vi ønsker os robuste ledere og medarbejdere. Men hvad det vil sige at være robust i en arbejdssammenhæng? Og hvilke konsekvenser har kravet om robusthed for den gruppe mennesker, som bedst kan betegnes som skrøbelige? I denne bog analyserer Ole Fogh Kirkeby positive og negative aspekter af henholdsvis robusthed og skrøbelighed, og han opridser herefter idealet om en robust skrøbelighed.

Titel: Robusthed, skrøbelighed og det generøse lederskab

Forfatter: Ole Fogh Kirkeby

Forlag: Gyldendal Business

Udkommer: Oktober 2017



Disrupt!

En banebrydende bog om innovation og disruption for iværksættere, innovatører, designere, marketingfolk og alle, der arbejder med kreativ forretning og teknologi. Bogen præsenterer og forklarer de bedste, mest innovative og mest anvendelige ideer i det 21. århundrede og ser nærmere på, hvordan disse ideer kan bruges til at skabe kreativitet på din arbejdsplads, i din virksomhed eller i din branche. De 100 ekstraordinære og inspirerende ideer, som er omtalt i bogen, kan få dig til at stille vigtige spørgsmål, stimulere nye tanker og skabe en positiv fremtid. Disrupt! kan købes på saxo.com.

Titel: Disrupt!

Forfatter: James Bidwell

Forlag: Hodder & Stoughton
General Division

Udkommer: Oktober 2017



Danskernes mad

Danskernes mad er historien om et køkken, der i stigende grad er baseret på nemme og hurtige måltidsløsninger, hvor sund kost ikke fylder alverden for flertallet, og hvor vi hygger os med kage, slik og sodavand, hver gang lysten melder sig. Bogen fortæller også historien bag nogle af de mest ærkedanske og mest populære produkter som 3-Stjernet salami, Stryhns leverpostej og Kims ostepops. Undervejs kan du blive klogere på, hvorfor det er lige præcis er de varer, der ryger i indkøbskurven, og dykke ned i de overraskende regionale forskelle i vores lille madnation.

Titel: Danskernes mad

Forfatter: Anne Glad

Forlag: Gyldendal

Udkommer: November 2017



Den lille bog om lykke

Hvorfor er danskerne verdens lykkeligste folk? Når der laves internationale lykkemålinger, ligger Danmark næsten altid nummer et eller i hvert fald i top tre. Danskerne er hverken de rigeste i verden eller de mægtigste, mest innovative eller de mest sunde, så hvad er det, vi danskere gør rigtigt, som sørger for, at langt de fleste af os går rundt og er lykkelige? Danskerne har en stor fællesskabsfølelse, vi stoler på hinanden og vores stat og kommuner, og vi er typisk tilfredse med den service, som vi får i samfundet. Men det handler i mindst lige så høj grad, om alle de små ting, som vi danskere tager for givet: Lang ferie, lav arbejdstid, masser af familiesamvær og – ja – hygge.

Titel: Den lille bog om hygge

Forfatter: Meik Wiking

Forlag: Turbine Forlaget

Udkommer: November 2017

Få indsigt i forbrugernes livsstile anno 2017

Rapporten Consumer Lifestyles in 2017, udarbejdet af researchbureauet Euromonitor International, dykker ned i forbrugernes behov og ønsker, som virksomheder kan forme forretningsstrategier ud fra. Hovedemnerne fra rapporten giver blandt andet indsigt i, hvordan forbrugerne forbereder deres måltider, rejser, reagerer på økonomiske skift, sparer op og bruger penge samt ændrer og tilpasser deres digitale vaner. Samtidig giver rapporten indblik i fem megatrends, som påvirker forbrugernes livsstile i 2017, og hvordan disse megatrends kan anvendes aktivt af virksomheder.

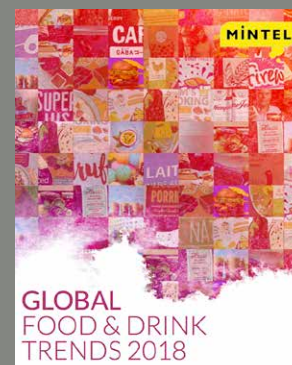
Download rapporten her: <http://go.euromonitor.com/white-paper-survey-2017-lifestyles.html>

RAPPORTER

Global food & drink trends 2018

Få overblikket over de største trends, som kommer til at påvirke henholdsvis fødevarer og drikkevarer i det kommende år. Rapporten er en overskuelig guide over nogle af de tendenser, som kommer til at få stor betydning inden for fødevarerindustrien i 2018. Global food & drink trends 2018 er skabt af 60 ekspertanalytikere fra en række forskellige lande sammenholdt med den nyeste forbrugerresearch på området. Rapporten sætter fokus på både nuværende og kommende trends inden for fødevarer og drikkevarer – hvilke trends vil opnå større udbredelse, og hvilke trends bliver 'the next big thing'.

Download rapporten her: <http://www.mintel.com/global-food-and-drink-trends/>



The 2018 trend report

Få en bedre forståelse af forbrugerne med The 2018 trend report, som præsenterer top 100 over de mest datadrevne 'need-to-know' trends. Mere end 10.000 brands finder inspiration i denne populære trendrapport, heriblandt store aktører i livsstilsbrancherne såsom Samsung, Target og Mattel, når de har brug for at kickstarte deres innovationsproces. Trendrapporten indeholder 100 sider med interessante forbrugerindsigter og forretningsmuligheder i forhold til trends, research, forudsigelser, markedsdata og design.

Download rapporten her: <http://www.trendreports.com/>

Millennials foretrækker fysiske butikker

Mange diskuterer de fysiske butikkers eksistensberettigelse i fremtidens detailhandel. Flere og flere rapporter kan fortælle, at forbrugerne i stigende grad køber produkter på nettet frem for at handle i den fysiske butik. Det lægger et stort pres på detailhandlen, der må komme med innovative løsninger for at tiltrække forbrugerne. En ny undersøgelse fra First Insight viser, at 71 procent af generation Millennials, der er forbrugere i alderen 18-35 år, søger efter

produkter i de fysiske butikker frem for på nettet. I stedet vælger generation Baby Boomers i højere grad at handle på nettet. Det scenarie er modsat virksomhedernes forventninger, og derfor har mange brands markedsført sig til en forkert målgruppe – både på internettet og i de fysiske butikker.

[LÆS MERE PÅ \(TT\)-PORTALEN](#)

Nå din målgruppe gennem podcasts

Podcastbølgen ruller i fuld fart ind over medielandskabet. Især i udlandet har genren for længst fået opmærksomhed fra virksomheder, som ser et reklamepotentiale i podcast-mediet. Men også herhjemme er virksomheder begyndt at få øjnene op for 'podvertising'. Adgangen til en meget specifik målgruppe, samt nærheden og identifikationen til værterne, er ifølge ekspert i podcast og native advertising Eric Ziengs en af de væsentligste årsager til, at virksomheder bør vælge et sponsorat af en podcast. Fordi Danmark er et lille sprogrråde, kan der dog opstå nogle naturlige udfordringer, da det kan være svært at tiltrække mange lyttere. Derfor er podcastmediet især velegnet til virksomheder, som opererer i niches eller har meget afgrænsede målgrupper, mener Eric Ziengs.

[LÆS MERE PÅ \(TT\)-PORTALEN](#)

TRENDS

Trendinspiration: Flydende generationer

Hver uge bringer TID & tendenser trendinspiration fra pej trend i (tt)-nyhedsmailen. Her kan du blandt andet få indblik i trenden inden for design og mode, hvor alder ingen hindring har. Tværtimod – rent faktisk er en højere alder et stort plus. Livsstile på tværs af aldre bliver mere og mere ens, interesser i udseende på tværs af generationer ligner hinanden, og tanken 'skønhed har ingen alder' bliver af større og større betydning. Æstetik og kunst lægger sig ofte op ad ældre generationer og kan defineres på mange forskellige måder. En stigende efterspørgsel på produkter som har en kunstnerisk og artistisk vinkel er i forbrugerens søgelys. Kunstneriske motiver og detaljer symboliserer ofte sjæl og historie, som er i både den ældre og yngre generations interesse.

[LÆS MERE PÅ \(TT\)-PORTALEN](#)





BrandFactory
Måløv Teknikerby 2
2760 Måløv

Tlf.: +45 8888 3036
info@brandfactory.dk

brandfactory.dk



Vangsgaard er blevet til BrandFactory

Nyt navn. Samme indhold. Og lidt til.

BrandFactory er totalleverandør af visuel kommunikation, branding og butiksindretning til virksomheder og detailhandlen. Traditionel og digital skiltning, transportdekoration, folieløsninger, facadeskiltning, udsmykning, events, udstillinger, messer og print – vi konceptualiserer, producerer, faciliterer, leverer og installerer.