

HENRIK HYLDGAARD

Hotel Creativity

Check in and change
the destiny of your company



ANKERHUS



forlag

Henrik Hyldgaard



Henrik Hyldgaard har i mere end 20 år arbejdet som brand strateg, konceptudvikler og kreativ sparringspartner for danske virksomheders topledere.

Henrik er desuden medforfatter til bøgerne »Opdragelse af en vinder« og »Guldminerne« sammen med Rasmus Ankersen.

Hotel Creativity er skrevet på grundlag af Henriks mangeårige erfaring i rollen som virksomhedernes kreative højre hjernehalvdel, mange års studier af de mest profitable kreative virksomheder, og sidst men ikke mindst Henriks unikke indsigt i vejen til succes for verdens største sportsstjerner. Der opstår nye tanker og ny inspiration, når man kombinerer så forskellige tilgange og applikerer det til opgaven med at drive, udvikle og lede virksomheder i fremtiden. Fremtidens virksomheder skal så være både kreative og profitorienterede på samme tid. Kreativiteten får dermed tildelt en ny rolle som virksomhedens altafgørende middel til at skabe profit, opnå succes og sikre overlevelse i svære tider. Kreativiteten kan derfor heller ikke længere køre rundt på det romantiske frihjul på afstand af virksomhedens mest afgørende beslutninger, men skal i stedet stilles til regnskab, skabe resultater og levere en attraktiv ROC – Return On Creativity.

HOTEL CREATIVITY

Check in and change the destiny
of your company

HENRIK HYLDGAARD

A N K E R H U S
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

forlag

Dedikeret til Tina Hyldgaard, Jytte & Henry Hyldgaard

Henrik Hyltdgaard

Hotel Creativity – Check in and change the destiny of your company

© Forlaget Ankerhus og forfatteren

Omslag og typografisk tilrettelæggelse

Femmes Regionales

www.femmesregionales.com

Typografi:

DINPro

Tryk:

Zeuner Grafisk, Odder

Papir:

Indhold: 100 gr. Multi Offset

Omslag: 270 gr. Algro Design

1. udgave 1. oplag

2000 eksemplarer

Printed in Denmark 2012

ISBN 978-87-89303 -13-0



Forlaget Ankerhus

Bogøvej 15

DK-8382 Hinnerup

Tlf. +45 86 98 63 22

Info@ankerhus.dk

www.ankerhus.dk

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of Forlaget Ankerhus or agreement with Copy-Dan, except for short extracts for the purpose of reviews.



INDHOLD

Forord	8
Tak	11
Prolog 0 Husk fortiden – surf fremtiden	12
Kapitel 1 Son-of-a-rich	28
Kapitel 2 Brand surfing	46
Kapitel 3 Creative Executive Officer	78
Kapitel 4 High performance business creativity.....	116
Epilog Hotel Creativity	152
Kilder	166



FORORD

En herlig beskæftigelse er at følge de mange skibe, der sejler forbi kysten – og ses langt ude i horisonten. Ikke mange tiltrækker sig den fulde opmærksomhed. Sådan er det også med det store hav af bøger og teorier om innovation og kreativitet. Der er mange, mange skibe derude. Og så ser man det – et skib, der er usædvanligt. En sådan bog er den, du lige nu starter med at læse: *Hotel Creativity* af Henrik Hyldgaard.

Vi lever i et overflodssamfund i den vestlige verden, men efterhånden også i andre dele af verden. Det er et samfund domineret af overinformation, gennemsigtighed, turbulent uforudsigelighed og troløshed. Hvad enten det er kunder, medarbejdere eller andre med interesse i virksomheden, så er de svære at fastholde med deres loyalitet. Overfor dette er det tydeligt, at samfundet efterkommer et behov for innovation og forretningskreativitet. På alle måder.

Og dog alligevel. Det er indtrykket, at det er en meget lineær og formel styret innovation, virksomhederne praktiserer. En simpel innovation, der stammer fra bevidsthedens formalisme og akademiske linearitet. Det er en form for innovation, der afgrænser sig til den løbende ændring af små detaljer uden format til at sikre den værdifulde og opmærksomhedsvækkende differentiering af virksomhedens brands. "*Og udtænkt i toplederens, marketingchefens, ingeniørernes og designernes fantasiløse bevidsthed,*" siger Henrik Hyldgaard. Altså reelt downloading, hvis risici er ganske godt udtrykt af Otto Scharmer i sin Teori U, men levende beskrevet i *Hotel Creativity*. Jeg er oprigtig bange for, at den akademisme, vi er i gang med overalt i verden, er stærkt hæmmende for ægte og spontan kreativitet og hurtig handling – og når det handler om ægte fornyelse – en reel dum risiko.

Det er i virkeligheden lige så dumt, som ikke at kunne forstå, at et brands værdi gennem løbende fornyelse er den grundlæggende forudsætning for virksomhedens indtjening, og at *kreativiteten er det nødvendige middel til at opnå den*. Det gælder, hvad enten brandets værdi skal fastholdes eller udvides. Eller vi skal organisere, strukturere og lede virksomhedens interne processer. Her bliver der brug for at dyrke kreativiteten.

Konkret praksis, i hvordan det skal gøres, er der mange bud på. Vi ved i dag, at kreativitet og det legende menneske hører sammen, og at kreativiteten opstår i dynamikken mellem det formende og det opløsende kaotiske. At højre hjernehalvdels kapacitet er enorm og kan give en uendelig strøm af idéer, men er nødt til at blive åbnet op for gennem underbevidsthedens strømme. Henrik giver i Hotel Creativity en samlet opskrift på, hvordan vi får åbnet for strømmen af nye og banebrydende idéer til virksomheden.

Jeg er overbevist om, at vi står overfor en kreativtetsrevolution, som bliver nødvendig i det nye ledelsesparadigme, der mere og mere bliver åbenbar. Fremtidens lederskab kan ikke længere begrænses til hierarkiet, men bliver udført af alle i organisationen, der er udstyret med en videnautoritet. Eller autoritet i kreativitet. Lederskab må rumme evnen til selv at udøve kreativitet og praktisere den intensive træning i kreativitet, der giver værdi for virksomhedens brand.

Vil du læse om en forunderlig ny verden af kreativitet, om sammenhængen mellem kreativitet og brand, hvordan træning i forretningskreativitets cyklus kan praktiseres, om hvordan du og din virksomhed kan bygge Jeres mentale Hotel Creativity, så er det bogen, du har foran dig. Er du begejstret for Otto Scharmers Teori U, så får du her en bog, der går hånd i hånd med den verdenskendte nye metateori.

Når du har færdiglæst, så er dit billede af innovation, brand og kreativitet blevet ændret afgørende. Velkommen til det nye ledelsesparadigme.

Bent Engelbrecht
CEO
Ankerhus Gruppen A/S



TAK

Tak til Rasmus Ankersen for et dynamisk samarbejde med gensidig sparring og to fælles bøger »Opdragelse af en vinder« og »Guldminerne«, som nu er på vej mod en international udgivelse under titlen »The Goldmine Effect«. Vores samarbejde har langsomt men sikkert gjort mig klar til, på selvstændig vis, at stå frem med min første bog.

Tak til Helle Pagh, min »buddy«, men også min kollega. Uden din sparring læs spanning. Uden din skarpe analytiske hjerne, situationsfornemmelse, overblik og dedikation. Uden din indsats, ingen bog. Så enkelt er det.

Tak til Bent Engelbrecht, direktør og forlægger. Tak fordi du tror på projektet. Og tak for din skarpsindighed og din evne til at se muligheder.

Tak til Lars Dencker. Du har været min intellektuelle og æstetiske applikation omkring indhold og formuleringer.

Sidst men ikke mindst tak til mine sønner Simon, Patrick og dig Charlotte for jeres kærlighed og forståelse for nødvendigheden af at gå »all-in« i arbejdet med at gøre bogen færdig.

PROLOG

Husk fortiden – surf fremtiden





Fyrre, ikke fed og langt fra færdig kastede jeg mig for snart fem år siden ned på en ledig solseng blandt ferieglade charterturister på solskinsøen Tenerife.

Jeg husker, at jeg følte mig klog som bare fanden. Jeg havde jo bogen »A Whole New Mind« af Daniel H. Pink i favnen. En bog, der var blevet kåret som »Best Business Book« i 2005 af Fast Company og 800-CEO-READ. Følelsen af at have udsyn og af at være på forkant med udviklingen inden for virksomhedsledelse var stærkt selvtilidsvækkende. Jeg lå måske nok på den samme type liggestol som alle de andre blegnæbbede og solhungrende turister på det samme 5-stjernede All Inclusive feriehotel, men jeg var jo tydeligvis væsentligt klogere.

Det var en god start på ferien.

Jeg tror, det var undertitlen »Why Right-brainers Will Rule the Future«, der oprindeligt havde trykket på de rigtige knapper hos mig og fået mig til at bestille denne fremragende bog.

Min højre hjernehalvdel har været mit vigtigste aktiv i de mere end 20 år, hvor jeg har arbejdet med idé- og konceptudvikling for en lang række danske virksomheder. For fem år siden sendte jeg således fra min solseng i »pool position« en venlig tanke til Dan Pink – »Thank you«. Endelig. Nu var det de højrehjerne-orienterede medarbejderes tur til at regere i »corporate county«.

Højrehjernen versus venstrehjernen

Menneskets hjerne er delt på midten i to lige store dele – den højre og den venstre hjernehalvdel. De to hjernehalvdele er forbundet via den såkaldte Corpus Callosum, og vi bruger såvel den venstre som den højre hjernehalvdel i alt, hvad vi foretager os, og til alle de opgaver vi skal løse. Hvis vi ser en film og enten ikke kan forstå, hvad der

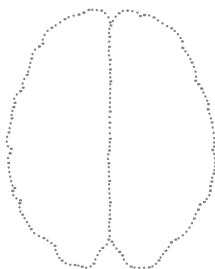
bliver sagt (venstrehjernens funktioner) eller ikke kan forstå handlingen, skuespil-
let og plottet (højrehjernens funktioner), så bliver filmen jo ret hurtigt uinteressant.
Hjernen er helt enkelt ikke designet til udelukkende at bruge den ene eller den an-
den hjernehalvdel. Den er designet til at bruge dem begge.

De to hjernehalvdele tager imidlertid hver deres del af entreprisen, når opgaverne
skal løses, idet de forskellige former for tankevirksomhed, der er nødvendige for at
løse opgaverne, er fysisk afgrænsede til enten den venstre eller højre side af hjernen.
Det er sjældent, at opgaverne, der skal løses, trækker 50/50 på de to hjernehalvdele.
Som regel er det den ene af de to hjernehalvdele, der er den primære ressource, når
en opgave skal løses.

Den venstre og højre hjernehalvdel har hver sin form for tankevirksomhed:

Venstre hjernen:

- Bruger logik
- Detaljeorienteret
- Fakta bestemmer
- Bruger ord og sprog
- Opfatter enkeltdele
- Betragter i rækkefølge
- Baserer sig på realiteter
- Kan arbejde strategisk
- Fokuserer på sikkerhed



Højre hjernen:

- Bruger følelser
- Helhedsorienteret
- Forestillingsevnen bestemmer
- Bruger billeder og symboler
- Opfatter sammenhænge
- Betragter samtidigt
- Baserer sig på fantasi
- Præsenterer muligheder
- Er risikovillig

Hvor meget vi hver især bruger henholdsvis den venstre og den højre hjernehalvdel,
afhænger derfor udelukkende af, hvilken type opgaver vi vælger at løse her i livet, og
hvordan vi forsøger at løse dem.

Der er altså ingen, der bliver født som en decideret venstre- eller højrehjerne-type.
Selv om det sagtens kan føles netop sådan, når man livet igennem har set sig selv og
andre som enten den ene eller den anden hjernetype. Den simple kategorisering af os
mennesker som enten højre- eller venstrehjerne-typer forstærkes af vores selvsyn
og aktive selviscenesættelse som enten kreativt eller logisk tænkende personer. Vi
ser os selv som enten-eller i stedet for både-og. Jeg har fx altid gerne villet fremstå
som en kreativ person, og det har jeg igen og igen fremhævet ved at forsøge at frem-
stå som komplet inkompetent, når det gælder matematik, logik, teknik og systematik.
De fleste, der kender mig, vil sige, at selviscenesættelsen er lykkedes lidt for godt.

Det er udelukkende vores valg af opgaver og tilgangen til at løse dem, der afgør, om
vi bliver en venstre- eller højrehjerne-orienteret person. Jo mere du fx har været be-
skæftiget med at løse analytiske problemstillinger, des mere har du trukket på og træ-
net den venstre hjernehalvdel, og desto bedre er du blevet til at bruge venstrehjernens
funktioner. Tilsvarende, jo mere du har beskæftiget dig med at fantasere, skabe noget
nyt samt forsøge at fornemme værdien i det nye, des mere har du trukket på og trænet
den højre hjernehalvdel, og desto bedre er du derfor blevet til at bruge højrehjernen.

Bevidstheden, altså den del af vores hjerneaktivitet, som vi er bevidste om, kan i princippet kun modtage og fokusere på data fra én hjernehalvdel ad gangen, om end vi kan skifte lynhurtigt mellem anvendelsen af de to hjernehalvdele. Men bevidstheden allokerer desværre ikke de to hjernehalvdeles ressourcer optimalt. Hvis det bare var sådan, at bevidstheden pr. automatik valgte at prioritere den hjernehalvdel, der var den bedst egnede i forhold til opgaveløsningen, havde vi de bedste forudsætninger for at løse de fleste opgaver bedst muligt. Men sådan er det ikke.

Uanset opgavens karakter er det som regel den venstre hjernehalvdel, der vane-mæssigt vinder kampen om spilletid i de flestes bevidsthed. Årsagen hertil er, at funktionerne i den venstre hjernehalvdel historisk set har været de vigtigste, når det har handlet om at besejre fjender, afværge farer og sikre overlevelsen. Vi har gennem årtusinder – fra et liv som hulemænd til bønder, til industriarbejdere og til vidensarbejdere – trukket på venstrehjernens funktioner med henblik på at skabe den nødvendige tryghed og de ønskede resultater i et overlevelsesperspektiv. Vi har dyrket venstrehjernen på tilsvarende isolerede vis i uddannelsessystemet og forskningen. Vi har indpodet venstrehjernens haltende helhedssyn som den mest foretrukne og anvendte tænkning i forhold til problemløsning. Vi er blevet tildelt to hjernehalvdele, men vi bruger stort set kun den ene.

Det er således kun naturligt, at virksomhedslederen, der ønsker at afværge den økonomiske krise og sikre sig selv en sikker succes som erhvervsleder, primært trækker på den venstre hjernehalvdels form for tankevirksomhed. Han gør det i sikker forvisning om, at det er logikken, oplagte rationaliseringer, stram styring og en sikker gentagelse af fortidens succesrige løsninger, der kan sikre ham den ønskede personlige fremgang og virksomhedens overlevelse i de hårde tider.

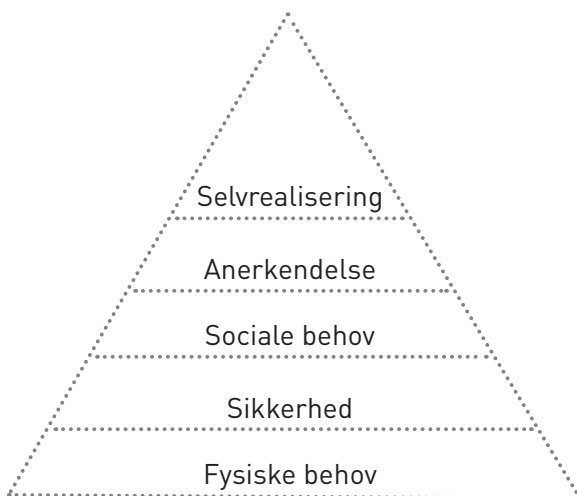
Men spørgsmålet er, om ikke venstrehjernens afgrænsede funktioner har udspillet sin rolle som det mest effektive forsvarsværn for virksomhedslederen, nu vi er nået frem til individualisternes og kreatørernes tid?

Velkommen til det højrehjerne-dominerede overflodssamfund

Topledernes og medarbejdernes venstre hjernehalvdele har været på overarbejde i industri- og informationsalderen. Venstrehjernens analytiske og lineære tænkning har gennem forskning, opfindelser, rationaliseringer, automatiseringer og effektiviseringer skabt et overflodssamfund i konstant vækst. Der introduceres i dag langt flere nye produkter og brands, end der er behov for og købekraft til, og det er derfor logisk, at kun en brøkdel af de nye brands overlever de første år på markedet.

I overflodssamfundet får vi mennesker dækket de nederste behov i behovspyramiden uden at tænke over det. I overflodssamfundet er vi alle sikre på at få mad, drikke og tøj på kroppen, medmindre vi på en eller anden måde har meldt os ud af samfundet og er blevet subsistensløse. Vi kan alle føle os såvel socialt som økonomisk trygge og godt beskyttet mod både sult og kriminalitet, medmindre vi af en eller anden årsag er drevet hen mod de mere lovløse enklaver i samfundet.

I overflodssamfundet bruger vi primært mentale ressourcer på at få dækket vores grundlæggende behov for kærlighed og tilknytning til andre mennesker. Vi stræber efter det ideelle: Efter anerkendelse, selvrealisering og det at skabe værdi for andre mennesker gennem forløsningen af vores fulde potentiale.



Det, vi køber og forbruger, skal ikke længere kun være med til at tilfredsstille vores basale behov nederst i behovspyramiden. Det, vi køber, skal hjælpe os med at få dækket de øverste behov i behovspyramiden, og det kan det kun, hvis det bliver konstrueret på en måde, hvor det kan hjælpe en person til at:

- Blive og fremstå som et godt match for en gruppe eller en anden person
- Være unik, kompetent samt værdifuld og fremstå som dette
- Realisere sit fulde potentiale
- Skabe værdi for andre mennesker

I overflodssamfundet skal det, vi køber, ikke bare rumme den nødvendige og forventede kvalitet og funktionalitet, der kan være med til at dække de nederste behov i behovspyramiden, men også repræsentere en harmonisk og differentieret identitet med en stærk personlighed.

Den helstøbte brand-identitet tilføjet humane karakteristika formår, i modsætning til det rå funktionelle produkt, at differentiere, repræsentere og kommunikere vore individuelle identiteter. Brand-identiteten er med til at forme og udvide vores personlige identitet i andres og vores egne øjne. Vi forventer, at vores udvidede identitet bliver så interessant og værdifuld, at den kan skaffe os en tilfredsstillende dækning af de øverste behov i behovspyramiden. Vores udvidede identitet skal således kunne hjælpe os med at sikre et tilhørsforhold til et bestemt fællesskab, skaffe os den søde kæreste eller den mest cool kammerat, fortælle om vores kompetencer og formåen samt hvordan vi adskiller os i forhold til andre mennesker, og hvordan vi bidrager til andre menneskers og samfundets trivsel, udvikling samt fremgang.

Det er med andre ord den konceptualiserede brand-identitet, der ved at udvide den personlige identitet kan hjælpe forbrugeren med at få dækket de øverste behov i behovspyramiden.

En toiletspand kan for eksempel ikke længere nøjes med bare at være en spand, man kan kaste brugte tamponer, toiletruller og vatroundeller i. En toiletspand skal designes, så vi synes, den er smukkere at se på end andre toiletspande og formes som en komplet brand-identitet med en interessant historie. Toiletspanden skal kunne repræsentere, udvide og fortælle om indehaverens individuelle identitet, hvis den skal kunne hjælpe indehaveren med at få dækket de øverste behov i behovspyramiden.

.....
17
.....

Omend VIPP toiletspanden oprindeligt blev designet af metaldrejer Holger Nielsen som en praktisk affaldsspand til konens frisørsalon, så er VIPP i dag et anerkendt design brand. Verdens mest anerkendte designere flokkes om at designe specielle »Ltd. Editions« af den danske affaldsspand, og forskellige mere kunstnerisk designede udgaver af spanden har været udstillet på kunstmuseer som Louvre og MOMA. VIPP spandens pedalfunktion fungerer stadig væk optimalt, men det er i langt højere grad brandets evne til at fortælle historien om en velbeslået og designkompetent person, der i dag er drivkraften for VIPP's succes. En succes som VIPP har brugt som springbræt til at designe en lang række øvrige produkter til såvel badeværelse som køkken. Produkter, der fortsætter VIPP historien der, hvor toiletspanden slutter.

Analysen, logikken og matematikken, der hersker i den venstre hjernehalvdel, magter ikke at udvikle produkt- og brand-identiteter med den form for æstetik, differentiering og symbolsk betydning, der gør, at de kan hjælpe forbrugeren med at få dækket de øverste behov i behovspyramiden.

Det er højrehjernens evne til at tænke nyt, symfonisk og helhedsorienteret, der skal anvendes, når virksomhedens brands skal udvikles og videreudvikles, så de bidrager positivt til forbrugernes individuelle iscenesættelse og historiefortælling.

På paradoksal vis har venstrehjernen gjort sig selv mere eller mindre overflødig gennem sin effektfulde indsats på vejen mod overflodssamfundet. Arbejdsopgaver og jobfunktioner, der primært baserer sig på den venstre hjernehalvdels forcer, er blevet outsourcet til fattigere lande som Kina og Indien, hvor timelønningerne er væsentligt lavere. Det startede med håndarbejdet og masseproduktionen, så kom softwareprogrammeringen, rentegningen, telefonpasningen og siden hen regnskabs- og advokatarbejdet. Listen over arbejdsopgaver, der løses af veluddannede og velfungerende venstrehjerner i Asien, bliver længere og længere hvert år. Den rige verdens venstre hjernehalvdel har gjort sig selv arbejdsløs.

Tak til forskerne, tak til opfinderne af den automatiserende højteknologi, tak til alle internetudviklerne, tak til alle venstrehjernerne og endnu engang tak til Daniel Pink. Tak er da det mindste, man kan sige til alle dem, der lige havde leveret en væsentlig mere frugtbar fremtid for en højrehjerne-orienteret konceptudvikler som mig, tænkte jeg. Jeg kunne i læsepause bag solbrillerne begynde at overveje, hvor i verdens

sol det var mest attraktivt at købe sommerbolig, og hvilken cabriolet der var mindst upraktisk, når man også regelmæssigt skal køre rundt til de lokale stadions med en vognfuld fodbold drenge.

Nu kunne det i øvrigt kun gå for langsomt med at komme op i flyet igen, hjem til Danmark og så se at få udnyttet alle de mange nye muligheder.

Fortidens virksomheder

.....
18
.....

Højt at flyve – dybt at falde. Ja, det skal jeg da nok lige love for.

Straks efter hjemkomsten fra min opløftende solferie i en mørk vinter begyndte jeg at betragte virksomheder i min nye optik. I starten med optimisme og opportunisme – senere kritisk – for til sidst – at blive konstruktiv og begynde at skrive denne bog.

Først det kritiske.

Virksomhederne har efter min mening brug for at få etableret en ny tilgang til virksomhedslivet i overflodssamfundet. Fortidens venstrehjerne-dominerede fokus, kompetencer og principper har ikke en chance for at få succes i forhold til nutidens samt fremtidens forbrugere og medarbejdere, der vælger brands og arbejdsplads ud fra deres evne til at hjælpe med at dække de øverste behov i behovspyramiden. Kan din virksomheds brands ikke hjælpe forbrugerne og medarbejderne med at udvide deres identitet og følelsesliv, kan virksomheden ikke overleve. Sådan bliver fremtidens spilleregler i virksomhedslivet.

Men det er kun kommaer, der bliver flyttet hist og her ude i virksomhederne. Kvinder, HR og marketing har fået lidt mere plads. Virksomhederne hopper i fælles flok på alle de nye strømninger som fx social ansvarlighed uden altid at forstå meningen med og mulighederne i det hele. Generelle betragtninger sat på spidsen. Ja, helt klart, men tendenserne er tydelige.

»Grønne« mærkater påklisteret produkter, brochurer og websites har ingen værdi eller effekt. Kun virksomheder, der er »grønne« helt ind i sjælen og ned i den mindste detalje, bliver opfattet og anerkendt af forbrugerne som værende »grønne«. Og honoreret for det. Sådan er det. Helt logisk og ganske rimeligt. Det er helt ufatteligt, hvor »naivt håbefulde« virksomheders marketingafdelinger indimellem kan agere. De agerer til tider, som om forbrugerne er såvel uselvstændige som uvidende og uskarpe. Men det er vi ikke.

Udifferentierede værdisæt har holdt sit indtog på virksomhedsfacaden uden nogen anden effekt end at skabe forvirring i organisationen samt lukrativt arbejde til reklamebureauerne. Medarbejderne drukner i bullshit teambuilding, hvor de i fællesskab skal snitte pinde, bygge huler og kravle i træer for at nå frem til forståelsen af et fælles sæt standardiserede værdier, der ikke magter at udløse nogen som helst form for ændret adfærd i hverdagen. Virksomhederne poder deres medarbejdere med generelle værdier til trods for, at det ikke er en generel adfærd hos medarbejderne, der er brug for, men en specifik adfærd og kultur, der er helt speciel for den individuelle

virksomhed. I hvert fald hvis medarbejdernes indsats i hverdagen skal fungere som den troværdige udlevelse og implementering af virksomhedens unikke identitet, der formår at udvide forbrugernes identitet og deres følelsesliv.

Overordnet set er det stadig industri- og informationssamfundets analytiske tænkning, der dominerer ude i virksomhederne, som jeg oplever det.

Til trods for bøger som »A Whole New Mind« og til trods for, at nogle af verdens mest succesrige virksomheder tager konsekvensen af, at de lever i overflodssamfundet, ja, så gør hovedparten af verdens virksomheder, som de altid har gjort.

Vi hører for eksempel om, hvordan Google med stor succes giver mange af sine medarbejdere 20 % fri arbejdstid til at arbejde på selvvalgte projekter uden nogen som helst form for kontrol, men det er de færreste virksomhedsledere, der overvejer at gøre noget tilsvarende selv.

Virksomhederne, der mentalt set befinder sig i fortiden, er efter min mening hverken kompetente eller konkurrencedygtige nok til at leve et profitabelt liv i fremtiden. De overlever indtil videre kun på grundlag af deres opsparede finansielle og immaterielle kapital, og deres fortsatte levetid er udelukkende et spørgsmål om opsparingens størrelse og hastigheden af nye mere værdifulde brands indstigning i virksomhedens brands produktkategorier.

Fortidens forretningsmodel

Alle virksomheder er forskellige. Forskellige historier, brands, produktkategorier og organisationer. Alle virksomheder har dog det til fælles, at forretningen kan koges ned til en model, der består af to forskellige forhold:

1. Opbygningen af et eller flere brands, der rummer nogle klare fordele og dermed har en tiltrækkende værdi for kunderne
2. Maksimal udnyttelse af brandværdien gennem optimering af omsætningen og minimering af omkostningerne med den størst mulige indtjening som slutmålet

De fleste virksomheder har alle været igennem en indledende kort entrepreneurisk fase, hvor virksomhedens brandværdi og tiltrækningsevne er blevet opbygget (1) for så herefter at bruge alle virksomhedens ressourcer på at udnytte og kapitalisere så effektivt som muligt på den opbyggede brandværdi (2).

Den grundlæggende forretningsmodel med udvikling af brandværdien og efterfølgende kapitalisering på værdien gælder på logisk vis stadig i overflodssamfundet.

Forskellen på at drive virksomhed før og nu består i, at de typer af forbrugerfordele, som brandets værdi kan bygges op omkring, i højere grad er af symbolsk end af funktionel karakter. I overflodssamfundet er det som tidligere nævnt evnen til at iscenesætte forbrugeren via brandets symbolske betydning, der er afgørende for brandværdien og tiltrækningsevnen.

Forskellen på før og nu er også, at brandværdien har en meget kortere levetid end tidligere. I overflodssamfundet skal et brand konkurrere med en langt større og hastigt stigende mængde af nye brands, der alle forsøger at lokke forbrugerne over på deres side med nye attraktive og værdifulde løsninger, der baserer sig på dugfriske strømninger i det turbulente samfund. En øvelse, der har særdeles gode chancer for at lykkes i forhold til nutidens selvoptagede og illoyale forbrugere, der vælger brandet med den største værdi uanset tidligere tiders varme brand-relationer.

Den statiske tilgang til den grundlæggende forretningsmodel, hvor udvikling af brandværdien betragtes og behandles som en entrepreneurisk engangssopgave, er livsfarlig i et markedssamfund, hvor virksomhedens brands risikerer at miste deres værdi og tiltrækningsevne på ekstremt kort tid.

I det turbulente overflodssamfund er det livsfarligt, når virksomheden ender ud med at leve et isoleret liv i sine egne systemer for, hvordan den producerer og leverer produkter og serviceydelser til kunderne på den mest kost-effektive måde, og ikke længere forholder sig offensivt til, om det, der leveres, er tilstrækkeligt værdifuldt og tiltrækkende nu og i fremtiden.

De venstrehjerne-dominerede virksomhedssystemer udvikler sig langsomt, men sikkert til bureaukrati og konventioner, som virksomheden har mere end almindeligt svært ved at bryde. I mellemtiden udvides kundernes alternativer samtidig med, at deres ønsker, behov og kriterier forandres med lynets hast i det turbulente overflodssamfund. To væsentlige forhold der, nogle gange langsomt, men sikkert og nogle gange »overnight« devaluerer virksomhedens brandværdi og tiltrækningsevne med voldsomt mange procenter.

Fortidens venstrehjerne-dominerede virksomheder hverken ser, fornemmer eller opdager de grundlæggende forandringer i det turbulente overflodssamfund og magter heller ikke at håndtere forandringerne konstruktivt og offensivt. De har travlt med at styre systemet og overleve i bureaukratiet på rutsjeturen nedad virksomhedens værdimæssige kurve.

B&O er et glimrende eksempel på et brand, der har bevæget sig i slowmotion samt klamret sig til fortidens bedrifter, og derfor kun har en efterhånden ret begrænset brandværdi at kapitalisere på. I en langsom og selvhøjtidelig innovationsproces, fokuseret på udvikling af »små« forbedringer af de eksisterende produkter, har B&O tabt en stor portion af sin brandværdi. B&O har gentaget sig selv alt for direkte og respekteret sin glørværdige fremtid alt for meget.

B&O blev engang kategoriseret som det »møbel«, enhver succesrig person måtte have i hjemmet, men B&O glemte at genopfinde sig selv og blev overhalet af den kreative forbruger, for hvem klassiske og pompøse statussymboler til overpriser vidner om dårlig smag, lav kreativitet og manglende coolness.

I løbet af et årti har internettet, den digitale teknologi og den professionelle forbruger »sat« sig på samfundet. Apple har præsteret det perfekte surf på den digitale bølge,

men B&O er først lige begyndt at padle ud på havet. Det er ikke kun det, at B&O synes at være langsom til at adoptere den digitale teknologis mange muligheder. Det er mindst lige så meget det, at brandet på enhver måde i sin kultur, personlighed, udstråling og adfærd stadig forsøger at sende via det analoge antennesignal.

B&O er blevet efterladt på markedet med et stort gab mellem deres »stuck up rich« konservative og gammeldags brand-identitet og forbrugernes selvscenesættelse anno 2012. Brandets symbolværdi er ganske enkelt ikke længere tilstrækkelig til at udligne og retfærdiggøre den i sig selv ukonkurrencedygtige kombination af produkt-funktionalitet og pris på produkterne. De trælse tal i B&O regnskaberne hænger således efter min mening meget mere sammen med B&O brandets reducerede værdi og tiltrækningsevne, end de hænger sammen med de økonomiske lavkonjunkturer.

B&O's Beosound 5-anlæg, der i 2011 blev relanceret under navnet Beosound 5 Encore – ganske vist til næsten halvdelen af den oprindelige pris, så den nu »kun« koster kr. 20.000 uden højtalere – er et glimrende eksempel på B&O's problemer. Beosound 5 Encore er en digital medieafspiller, hvor du kan samle hele dit musikbibliotek. Produktet rummer mange moderne tilløb, fx adgang til net-radiostationer, B&O's MOTS funktion, som sørger for automatisk og intelligent oprettelse af afspilningslister samt afspilning af musik fra mange forskellige kilder. Alligevel fremstår Beosound 5 Encore på flere punkter stadig gammeldags, idet anlægget ikke har touchscreens og heller ikke understøtter Airplay teknologi – den trådløse teknologi, som gør det muligt for dig at streame dit iTunes bibliotek. Med lanceringer af sådanne oldschool luksusprodukter fremstår B&O i bedste fald tonedøve – i værste fald arrogante – i forhold til den moderne forbrugers krav og moment.

I skrivende stund (10. januar 2012) har B&O tilegnet sig talerstolen og hele verdenspressens opmærksomhed på verdens største teknologi-messe i Las Vegas, Consumer Electronics Show. Centrum for talen og opmærksomheden er lanceringen af det første produkt under B&O's subbrand B&O Play, som kommer til at repræsentere en række billigere »stand alone produkter« – som blandt andet skal sælges gennem Apples butikker og webshop. B&O's CEO, Tue Mantoni, lægger ikke skjul på, at B&O Play brandet er målrettet et nyt og yngre forbrugersegment: »Det nye brand skal være sjovere, mindre formelt og friskere« for at appellere til en yngre generation, der fokuserer på andre ting. Det skal tiltrække folk, der ikke er »dedikerede disciple« (de findes vist også kun på plejehjemmene), men som gerne vil have del i produkternes eksklusivitet.

Det første B&O Play produkt er et bærbart højtalersystem med navnet Beolit 12. Et på alle måder ekstraordinært og epokegørende produkt for B&O. Men ikke i forhold til den hurtigt udviklende forbrugerelektronikbranche, som de seneste 10 år har set en lind strøm af højtalersystemer til hele familien af iprodukter. Ekstraordinært for B&O, fordi det kun koster kr. 5.495, fordi det er designet af en tidens mest populære danske designere, Cecilie Manz, og frem for alt, fordi Beolit 12 benytter sig af Apple Airplay teknologi, der muliggør streaming af musik fra fx en iPhone, Ipod eller iPad. Måske B&O alligevel i 11. time har fået tunet hørelsen og åbnet den mod omverdenen?

Surf fremtiden

Det turbulente overflodssamfund, besat af selvrealiserende og illoyale forbrugere, er en tikkende bombe under de venstrehjerne-dominerede virksomheder. De lever efter min mening et langt mere risikofyldt »erhvervsliv«, end de går og kalkulerer med.

I det turbulente overflodssamfund er der brug for at anvende en ny og mere dynamisk tilgang til den grundlæggende forretningsmodel.

.....
22
.....

Virksomhedslivet handler naturligvis stadig om at opbygge brandværdi for efterfølgende at kapitalisere på det, men opbygningen af brandværdien kan i modsætning til tidligere ikke længere betragtes som en entrepreneurisk opgave, der kan løses én gang for alle.

I det turbulente overflodssamfund er virksomheden tvunget til at beskæftige sig med, hvordan man fastholder eller udvider brandets værdi og tiltrækningsevne i forhold til de illoyale forbrugere på et meget mere dynamisk og offensivt niveau. Fastholdelse eller udvidelse af brandets værdi er en opgave, der kræver ledelsens opmærksomhed stort set hver dag, hvis ikke de nye tendenser og nye konkurrenter skal reducere brandets værdi og begrave virksomheden på rekordtid.

Denne bog starter derfor med en beskrivelse af nutidens og fremtidens forbrugere, der har sat din virksomheds brands og fortidens statiske tilgang til den grundlæggende forretningsmodel under hårdt pres. I det turbulente overflodssamfund er det helt afgørende at forstå hvorfor, og hvordan forbrugerne navigerer koldt og kynisk efter brandets evne til at dække de øverste behov i behovspyramiden, og hvordan forbrugerne reagerer på samfundets turbulente strømninger i denne sammenhæng.

I kapitel 2 beskriver jeg den form for udvikling og drift af et brand, der er nødvendig for at fastholde eller udvide brandværdien og dermed sikre grundlaget for en fortsat profitabel kapitalisering i virksomheden. Det er en langt mere eksplosiv udvikling af brandet, der skal til i det turbulente overflodssamfund, hvor forandringernes bølger bevæger sig med en hidtil uset kraft og hastighed. Forbrugerne har lært sig selv at surfe på toppen af bølgerne, og din virksomheds brands skal kunne det samme, hvis brandværdien skal kunne fastholdes eller udvides.

Du skal ikke bare forstå de helt grundlæggende forandrede vilkår for at drive virksomhed. Du skal også kunne læse krusningerne på samfundets vande og udføre det perfekte surf på de turbulente bølger med en eksponentiel effekt for din virksomheds brandværdi og tiltrækningsevne. Ser du slet ikke bølgerne, padler du for sent, eller magter du ikke at surfe, bliver du ramt hårdt og brutalt af bølgerne med katastrofale følger for din virksomhed. Brand surfing handler om at genskabe og aktivere brandets grundlæggende identitet i tidsånden – med en høj frekvens, og det er således emnet i kapitel 2.

Husk fortiden

Jeg mærker ofte virksomhedsindehaverens og toplederens lukkethed og svar på de nye strømninger og det nye tankesæt. Den er god med dig, tænker de. Krisen er over

os. Vi har jo nok at gøre med at forsøge at overleve. Vi har travlt med at beskære omkostningssiden, effektivisere alle arbejdsprocesserne, styre økonomien mere stramt, fokusere på kerneforretningen og komme tilbage til fortidens dyder. Videreudvikling af virksomhedens brands, nye produkter eller nye tiltag i det hele taget er slet ikke et emne for os lige nu, tænker og siger de fleste topledere og virksomhedsindehavere.

Selvfølgelig skal man have stoppet den økonomiske blødning i virksomheden. Selvfølgelig skal man gøre det, der skal til for at sikre virksomhedens overlevelse på kort sigt. Man skal bare passe på, at glæden over en eventuelt generobret stabilitet ikke resulterer i stilstand, et isoleret fokus på »best-practise« og »business-as-usual« samt simple gentagelser af fortidens succesrige løsninger – for så bliver glæden kun kortvarig. Overlevelsen, stabiliteten og gensynet med de sorte tal på bundlinjen må kun betragtes som den nødvendige platform for at kunne starte på at surfe fremtiden i en offensiv kamp for at fastholde og udvide virksomhedens brands værdi – og dermed sikre samt styrke virksomhedens indtjeningssevne på længere sigt.

Ind imellem fornemmer jeg en let skjult glæde hos virksomhedens ledelse over krisetidernes nødvendige (men midlertidige) isolerede venstrehjerne-orienterede fokus. Nu er der jo brug for det, de er bedst til. Det bliver ikke sagt højt, men man fornemmer en vis tilfredshed hos mange topledere ved at have fået en pause i arbejdet med at udtænke visionære strategiske planer, udvikle nye idéer, gennemføre innovation samt dyrke og respektere kreativiteten, alt det, de typisk ikke er så gode til.

Angsten for at skulle gennemføre store forandringer i virksomheden præges af tidligere tiders mareridtsagtige oplevelser og store minusser på »change capacity« kontoen. Svaret er klart: »Nu har vi lige fået styr på det hele. Organisationen er på plads, produktionen kører godt, og økonomien hænger endeligt nogenlunde sammen, så skal vi altså ikke til at ændre noget som helst. Vi har et system, der virker. Og endelig en facitliste – der kan konsulteres«.

Frygten for og modstanden mod det nye og de nødvendige forandringer i virksomheden er toplederens farligste følgesvend på vej ind i det turbulente overflodssamfund.

Verden står ikke stille i det turbulente overflodssamfund, og det bør dine brands og din virksomhed heller ikke gøre. Samfundet, forbrugerne og konkurrenterne, alt hvad der har en afgørende betydning for din virksomheds fremtid, er i bevægelse.

Det er vigtigt at huske, respektere og ikke mindst bruge fortiden aktivt, for fremtidens værdifulde løsninger kan i virkeligheden kun blive til i form af nye kombinationer af fortidens løsninger. Men det er livsfarligt at leve et isoleret virksomhedsliv i konventionerede og bureaukratiske interne systemer – uden den nødvendige offensive tilgang til det turbulente overflodssamfunds konstante forandringer.

Den profitorienterede kreative virksomhed

Hvis din virksomhed skal have succes i det turbulente overflodssamfund, er der for det første brug for, at du som topleder bekender kulør til den ovennævnte mere dyna-

miske og offensive tilgang til den grundlæggende forretningsmodel og for det andet brug for, at du bygger den virksomhed, der er i stand til at surfe fremtiden optimalt for virksomhedens brands.

De virksomheder, der hænger fast i den venstrehjerne-orienterede kultur, og kun beskæftiger sig med at gentage sig selv (eller andre virksomheder) og tappe den sidste indtjening ud af en aldrende og stærkt reduceret brandværdi, har brug for at forandre sig drastisk og hurtigt.

I det turbulente overflodssamfund skal virksomheden være mere hel og formå at balancere den analytiske, rationaliserende og effektiviserende indsats med den form for åbenhed, udvikling og kreativitet, der kan sikre virksomheden den livsnødvendige fastholdelse eller udvidelse af virksomhedens brands værdi.

Toplederens vigtigste opgave i det turbulente overflodssamfund er derfor at få tilført højrehjernen kreative og udviklingsorienterede forcer til virksomhedens organisation og kultur.


Etableringen af virksomhedens højre hjernehalvdel er dog på ingen måde lig med at fjerne den venstre hjernehalvdel. Virksomheden skal være hel. Produkterne skal stadig distribueres så rationelt og så hurtigt som muligt til så stort et publikum, som det er rentabelt at distribuere dem til. Og leveres til tiden. Kvaliteten skal stadig kontrolleres, og produktionen skal stadig effektiviseres med den konkurrencedygtige pris og den størst mulige margin som målsætning. Den venstre hjernehalvdels styrker og kompetencer kan bare ikke længere stå alene og har ikke længere monopol på den gule førertrøje i virksomhedens hverdag.

I fremtidens profitable virksomheder må den venstre hjernehalvdel tage til takke med rollen som vandbærer og hjælperytter i de løb, hvor det er den højre hjernehalvdel, der skal satses på. Det er medarbejdere med kompetencer inden for højrehjerne-orienterede discipliner som empati, intuition, design, historiefortælling og symfoniske sammensætninger af nye værdifulde, differentierede koncepter, der kan trække førertrøjen over hovedet, når arbejdet handler om at fastholde eller udvide brandets værdi. Men det er måske også dem, der bedst forstår, hvordan en krise, der bliver slået stort op i medierne, skal håndteres med den rette kombination af integritet, ærlighed, varme og charme. Eller hvad der skal til, for at virksomhedens medarbejdere får det nødvendige ejerskab for virksomhedens mange målsætninger.

De højrehjerne-orienterede medarbejdere spiller uden tvivl en afgørende rolle i forhold til at sikre din virksomhed sejren i den intensive konkurrence om de selvoptagede forbrugere og medarbejdere i det turbulente overflodssamfund.

Fremtidens virksomheder skal ikke være ENTEN-ELLER, men BÅDE-OG. De skal hverken være hyperkonservative med et isoleret stramt greb om lommeregneren og uden evner til at finde på noget nyt – eller hyperkreative ude af kontrol med driftsbudgettet. Fremtidens virksomheder skal formå at forene de to modsatrettede virk-

somhedstyper til det, jeg vil tillade mig at døbe »den profitorienterede kreative virksomhed«. De skal altså være BÅDE profitorienterede OG kreative.

MÅL *Profit først*  *Kreativitet derefter*

MIDDEL *Kreativitet først*  *Profit derefter*

Den profitorienterede kreative virksomhed har forstået, at kreativiteten ikke bare er et afgørende middel til at skabe topline, bundlinje og stigende aktiekurser, men også en absolut nødvendighed for at undgå den form for stilstand, hvor virksomhedens brands risikerer at drukne i samfundets turbulente bølger af forandringer. Den har samtidig forstået, at styring, systematisering og effektivisering er det afgørende middel til at drive mest mulig profit ud af den kreative indsats. Den profitorienterede kreative virksomhed har forstået, at det er profit, der er virksomhedens overordnede målsætning, og at kreativiteten kun er et middel til at nå målet, men til gengæld det mest effektive middel til at nå målet.

Den profitorienterede kreative virksomhed forstår, at vejen til profit blandt andet går over at sikre kreativiteten de mest frugtbare rammer og betingelser i organisationen. Det er jo kreativiteten, der kan være med til at sikre fastholdelsen og udvidelsen af brandværdien og dermed den grundlæggende forudsætning for at skabe profit.

Den profitorienterede kreative virksomhed forstår på samme tid, at kreativiteten aldrig må blive et mål i sig selv, men kun må betragtes som det livsnødvendige middel for fremtidens profitable virksomhed.

En af verdens mest innovative forretningsmænd, Steve Jobs, udlevede netop denne både-og-filosofi. Da han i 1996 vendte tilbage til Apple, var han fokuseret omkring at drive virksomheden med afsæt i »Think Different« filosofien, der fungerede som et evigt internt bænkpres i virksomheden, uanset om der skulle udvikles nye produkter eller kommunikation, og satte en klar dagsorden for alle andre brands. Men »Think Different« var for Steve Jobs utilstrækkelig. Den på det tidspunkt kriseramte virksomhed skulle ifølge Jobs holde sig et andet og ligeså vigtigt mål for øje: »Think Profit«. Steve Jobs satte fokus på den profitorienterede forretning. Det gjorde Steve Jobs blandt andet med lanceringen af en ny, forenklet og fokuseret produktstrategi, hvor alle nye produkter skulle have en klar placering i Apple's produktudviklingsmatrix: »Privat – Prof« på den ene side og »Stationær – Bærbar« på den anden side. Apple lancerede sin onlinestore og dyrkede en målrettet branding i en perfekt balance mellem Apple personligheden og produkternes funktionalitet, brugervenlighed og design. Resultaterne af det kombinerede fokus på »Different« og »Profit« har gjort Apple til verdens mest værdifulde virksomhed. Apple er det ultimative eksempel på den profitorienterede kreative virksomhed.

Det er din egen og medarbejdernes kreativitet, der gør virksomheden i stand til at drive de eksplosive brands og surfe den maksimale profit hjem til virksomheden. Kapitel 3 og 4 samt den afsluttende epilog i denne bog handler derfor om, hvordan du får tilført den højre hjernehalvdel til virksomheden. Hvordan du får forbedret virk-

somhedens kreative kompetencer og taget de første skridt mod at få skabt din egen opgave af den profitorienterede kreative virksomhed.

Virksomhedens evne til efterfølgende at realisere og implementere idéerne internt i virksomheden og eksternt på markedet – samt skabe en tilfredsstillende indtjening på den udviklede brandværdi – har som tidligere nævnt en indlysende ligeværdig rolle i kampen for overlevelse og profit. Kreativiteten har jo ingen værdi eller effekt uden en efterfølgende profitabel realisering af idéerne. Innovation, organisation og projektledelse og alt andet godt fra management universet er imidlertid ikke emnerne i denne bog. Det er forretningskreativiteten, der spiller hovedrollen her i Hotel Creativity.

Mine forslag til de virksomheder, der vil tage rejsen mod den profitorienterede kreative virksomhed med licens til at drive fremtidens profitable brands, rammer såvel høj (CEO) som lav (medarbejder). Virksomheden bør først og fremmest sikre sig en anden type CEO. Fremtidens topchef skal kunne fungere som virksomhedens »Creative Executive Officer« og være den, der går forrest i virksomhedens kreative arbejde. Den nye CEO og topledelse af kreativitet er derfor emnet i kapitel 3.

Kapitel 4 handler om, at virksomhedens ledere og medarbejdere skal stoppe piveriet samt de mange forklaringer om deres manglende kreative talent og se at komme i gang med den mest effektfulde træning af forretningskreativiteten – »High Performance Business Creativity«. Ingen er født til at være kreativ. Alle kan lære det og blive mere kreative. Det handler kun om at forstå, hvordan man træner sin forretningskreativitet på den mest effektive måde.

Sidst, men ikke mindst, kan virksomhedens nye »Creative Executive Officer« med fordel tage initiativ til at kickstarte sin egen, medarbejdernes og virksomhedens kreative revolution ved at etablere forretningskreativitetens ultimative træningsanlæg i virksomheden: Hotel Creativity, hvilket er emnet i bogens epilog.

Jeg er overbevist om, at hvis du træder ind i rollen som virksomhedens Creative Executive Officer, dyrker topledelse af kreativitet, træner forretningskreativiteten optimalt og lader dine medarbejdere tjekke ind på Hotel Creativity efter virksomhedens behov, så kan I surfe fremtiden og forandre virksomhedens skæbne radikalt og profitabelt.

Surf's up. Velkommen til Hotel Creativity.

KAPITEL

1 Son-of-a-rich >> Fremtidens forbruger





Vi mennesker bliver økonomisk set mere og mere velhavende. Det nuværende tilbagelag er bare det sædvanlige realøkonomiske pitstop, før samfundsøkonomien og forbruget igen vokser mod nye højder. Når man betragter udviklingen i samfundsøkonomien og det private rådighedsbeløb i et perspektiv over 100 år, kan man tydeligt se, at alt fra kartoffel-, olie- og finanskriser til verdenskrige og bristede it-bobler bare er små udsving på en opadgående kurve.

Overflodssamfundets toneangivende forbrugere er alle sønner eller døtre af velværdssamfundets grundlæggere og tilhængere. Det er de hårdtarbejdende og overopsparende generationer, der har skabt den særdeles velhavende forbruger, for hvem penge aldrig har været andet end et luksusproblem.

De økonomisk velhavende forbrugere har fået andet end simpel overlevelse og materialistisk komfort på sinde. Velhaverne har etableret et altoverskyggende fokus på dækningen af de øverste behov i behovspyramiden. Livet i overflodssamfundet handler først og fremmest om at realisere sig selv på en måde, hvor det giver masser af venner, kærester, sociale medlemskaber, et succesfuldt arbejdsliv, prestige, anerkendelse og ikke mindst mening for os selv og værdi til verden omkring os.

Fremtidens velhavere er ikke nødvendigvis dem med den mest værdifulde aktieportefølje. Penge er kun et middel og ikke et mål i sig selv i en tid, hvor det ikke handler om at samle forråd for at være sikker på at »overleve«, men om at leve livet 100 % gennem maksimal dækning af de øverste behov i behovspyramiden. Økonomisk velstand har aldrig været ligefrem proportional med mental velstand, og er det på paradoksalt vis heller ikke nu, hvor vi mennesker for alvor er ved muffen.

Fremtidens velhavere bliver i stedet dem med de største evner (og tilstrækkelig økonomi) til det følgende:

1. Til at realisere sig selv og udnytte sit fulde potentiale, så det skaber værdi for såvel andre som personen selv
Evgitung »wannabe surferdude« sætter alt ind på at bruge sin relativt veludviklede højre hjernehalvdel til at skrive og publicere bøger, der forsøger at finde nye og mere værdifulde veje i det konservative erhvervsliv, som han har arbejdet med gennem hele sin karriere
2. Til at sikre sig medlemskab af sociale fællesskaber
Han forsøger at blive medlem af en eksklusiv kreds af internationale og progressive »Up against the establishment« forfattere
3. Til at sikre sig prestige og anerkendelse fra omverden
Han forsøger at blive anerkendt som en af hjemlandets internationale meningsdannere
Guess Who?

Fremtidens mentale velhavere

Den konkurrencedygtige identitet

I overflodssamfundet er det identiteten, der spiller hovedrollen.

Hvad enten målet er at skaffe sig venner, kærestes, prestige, anerkendelse eller en følelse af at have udnyttet sit potentiale fuldt ud for andres og egen vindings skyld, så er det vores identitet, der er midlet til at nå målet. Det er den, vi er, set med egne og andres øjne, der er nøglen til at få dækket de øverste behov i behovspyramiden.

Vi opretter vores personlige profil på Facebook, diverse datingsider, Twitter og LinkedIn og håber, at profilen kan tiltrække nye venner, kærestes, »followers«, forretningsforbindelser og potentielle arbejdsgivere. I X-factor er dommerne så langt fra kun interesseret i sangtalentets vokal, men i langt højere grad fokuseret på at udvikle deltagernes unikke kunstner-identitet, fordi de ved, at det er det, som publikum tiltrækkes af. Til jobsamtalen skal man ikke kun svare på, hvad man kan, men også på hvem man er, og hvorfor ens identitet matcher virksomheden optimalt. På klubben handler det ikke om kærlighed ved første blik, men i langt højere grad om en mere eller mindre bevidst søgning efter det perfekte match mellem to identiteter – måske det i virkeligheden er det samme?

Den største identitets-orienterede ekstremkamp foregår blandt de helt unge mennesker. Adskillige aktuelle undersøgelser blandt teenagere viser, at de mere end noget andet ønsker at blive kendte. For et eller andet. Nogle målretter deres indsats og dyrker deres talent for sport, sang, skuespil eller andet. Men langt de fleste stiler mod og stiller sig tilfreds med den herostratiske berømmelse – altså en berømmelse for mindre beundringsværdige ting.

Nogle deltager i et sexfikseret realityprogram og vælger helt målrettet at indtage hovedrollen – og mediernes bevågenhed – ved at hoppe i kanen med en af de andre deltagere. Andre »uploader« film på internettet, hvor de dyrker »trainsurfing«, »happy slapping«, »Jackass-stunts« eller »hardcore« mishandling af dyr.

Den identitets-orienterede kamp kæmpes så langt fra kun ved at eksponere sit talent, men i ligeså høj grad ved at gøre oprør, tage opgør eller provokere. Målet er det samme – at få opmærksomhed omkring sin identitet.

Livet er ganske enkelt blevet en kamp på identitet, og vi mennesker interesserer os ikke bare for vores egen identitet, men også for konkurrenternes identiteter og dem, som man kan lære af og låne fra og tiltrækkes af – både uopnåelige »celebrities« og den nærmeste omgangskreds eller kolleger.

Sociale medier, reality tv, talent- og portrætprogrammer, sensationspressen og paparazzier er derfor uden tvivl kommet for at blive og vil vokse til nye standarder, formater og højder som en del af det ultimative »ID Peepshow«.

Reality tv har i princippet eksisteret ligeså længe som fjernsynet. Men det tog for alvor fart omkring år 2000, hvor reality shows som »Big Brother« og »Robinson Ekspeditionen« så dagens lys. Deltagerne i programmerne blev »celebrities« og VIP's overnight. Siden er der malet et tykt lag reality ud over snart sagt de fleste moderne tv-programmer med succes. Og tilgangen til ethvert reality show synes at være, at intet er helligt. Sex, dårligdomme, død, ulykke og tabuer eksponeres. Alt kommer frem. Alt underholder – for det er jo virkeligheden, som den er.

Mere og mere iscenesat og dramatiseret reality. Mere og mere ekstrem og avanceret reality, hvor eksperimenterne i og hele konceptet bag tv-programmerne konstant skal bryde alle grænser. I underholdningens tegn. Programmerne udstiller, som aldrig før, deres deltagere – på godt og ondt. Så længe underholdningsværdien er høj. Målet om mange seere helliger til enhver tid midlet.

Da de første relativt uskyldige datingshows blev lanceret, var det i sig selv grænseoverskridende at søge en mage på tv – i dag udvikler et af tidens datingshows »Dagens Mand« sig og nedbryder tabuer ved at lade homoseksuelle, seniorer og kassedamer søge kompatible mager i programmet.

Ekstremerne er naturligvis endnu mere udpræget i reality tv's moderland, USA. Her er tidligere matchmaking programmer som »Bridezillas« i dag afløst af et reality gameshow, hvor en række kommende brude kæmper i en række af mere eller mindre fortænkte discipliner. Den vindende brud får opfyldt sit ønske om en plastikoperation. Programmets højdepunkt er, når bruden ved alteret bogstaveligt talt løfter sløret og viser sin kommende mand resultatet af sin plastikoperation.

Og denne afklædende underholdning har stor tiltrækningskraft – ikke kun på seerne, men i ligeså høj grad på deltagerne. Der er en overvældende interesse for at blive deltager i et realityshow – alle søger deres »15-minutes-of-fame« – og dermed en stærk eksponering af deres identitet. Selve plottet i mange reality shows er da netop også skåret som et personligt udskilnings løb, hvilket til fulde matcher de ambitiøse deltageres »kompetitive« og kompromisløse tilgang til at skabe opmærksomhed omkring deres identitet.

Realiseringen af en værdifuld og tiltrækkende identitet eller et *selv*, som det hedder på »psykolog slang«, er således ikke længere noget, der er »nice-to-have«, men et absolut »must-have«. Man kan roligt sige, at vi mennesker er blevet stærkt optaget af vores eget (og andres) *selv*. Selvrealisering er (næsten 80 år efter Kurt Goldstein introducerede begrebet, og Abraham Maslow adopterede og videreudviklede det indenfor sin hierarkiske motivationstænkning) blevet det altafgørende omdrejningspunkt i såvel vore liv som samfundsøkonomien.

Hvordan realiserer man sig selv?

Maslow definerede selvrealisering som behovet for selvopfyldelse, nærmere bestemt individets trang til at ville realisere sit fulde potentiale.

Her i 2012 handler selvrealisering tydeligvis ikke kun om at realisere sit fulde potentiale i den klassiske form: At føle at livet giver mening og opleve, at ens handlinger har stor værdi for andre. Selvrealisering handler i vores tid mindst lige så meget om at sikre sig den nødvendige personlige konkurrenceevne i det, der er blevet et totalt identitetsfikseret samfund. Selvrealisering associeres med succes, og vi måler vores succes på, hvad andre tænker om os – og samtidig i rivaliserende konkurrence med alle omkring os.

Realiseringen af et attraktivt og konkurrencedygtigt selv er derfor blevet omdrejningspunktet for hverdagens små og store beslutninger – på en ny måde i forhold til den klassiske pyramidale behovstænkning. Vi formulerer det måske ikke som selvrealisering i hverdagen, men det er ikke desto mindre det spørgsmål, som vi bevidst eller ubevidst cirkler omkring hver dag, når vi tager stilling til alt fra et nyt sæt tøj til vores børn, en ny frisure, »uploading« af en ny spilleliste på »Spotify«, et karriereskifte eller en helt ny vision for, hvordan vi vil leve livet. Vi iscenesætter vores identitet og udstyrer os som forbrugere med de rigtige kulisser i spillet om succes og realisering.

Det vigtigste spørgsmål at få besvaret her i livet for de fleste af nutidens og fremtidens mennesker er derfor, hvordan man realiserer sig selv?

Her kommer mit svar på spørgsmålet.

Selvrealiseringen sker, når bekræftelsen af det ønskede *selv* opstår. Når man føler og oplever, at man er og opfattes, som den man ønsker at være. Altså en succesoplevelse i forhold til den førnævnte kredsning om det centrale spørgsmål i livet.

Selvrealiseringen forudsætter således logisk, at man først får anskueliggjort, hvem man vil være overfor sig selv og dernæst formår at indkredse og udføre de handlinger, der sikrer såvel ens egen som andres bekræftelse af, at man faktisk så også er den, man ønsker at være.

Hvis bekræftelsen af det ønskede *selv* skal kunne dække vores øverste behov i pyramiden, kræver det reelt en strategisk orienteret tilgang til selvrealiseringen. Vi bliver

jo så nemlig nødt til at definere nogle klare målsætninger for at få opfyldt de øverste behov i behovspyramiden. Hvad det er for en form for anerkendelse, vi vil opnå? Hvilken kæreste ønsker vi os? Hvilke sociale fællesskaber vil vi gerne tilhøre? Hvem vil vi være, og hvilken værdi vil vi skabe for andre? Det er først, når vi kender vores målsætninger for dækningen af de øverste behov i behovspyramiden, at vi kan definere midlet – det ønskede *selv* (identiteten) – der skal indfri målsætningerne.

Når vi definerer det ønskede *selv*, kræver det, at vi gør os nogle ærlige overvejelser om, hvem vi er lige nu, og hvor stort et potentiale vi reelt set rummer. Men også at vi erkender, hvor krævende og hvor intensiv konkurrencen er, i forhold til det vi ønsker at opnå. Det ønskede *selv* skal således være tiltrækkende nok til at vinde i konkurrencen om anerkendelse, kærester og medlemskabet til det sociale fællesskab. Ambitiøst nok til at forløse vores fulde potentiale samt ikke mindst ladet med handlinger, der er værdifulde for andre end os selv. Men det ønskede *selv* skal samtidig være realistisk at få bekræftet i den turbulente, »kompetitive« og overkommunikerede verden.

Men uanset, at selvrealiseringen er vi menneskers altoverskyggende første prioritet i det identitetsorienterede samfund, foregår arbejdet med at søge bekræftelse af det ønskede *selv* langt fra altid som en række bevidste velovervejede handlinger. Selvrealiseringen udføres snarere, i hvert fald det meste af tiden, for de fleste på et mere ubevidst plan – blot med intuitionen ved rorpinden. Vi har trænet en så stor mængde af timer i at forædle, markere og udleve vores identitet samt forholde os til andre menneskers identiteter, at vi intuitivt søger mod det, der bekræfter vores ønskede *selv* og tilsvarende, søger væk fra de mennesker, aktiviteter og produkter, der gør det modsatte. Vi er i stand til på et splitsekund at afkode, om dem og det, vi møder på vores vej, kan hjælpe til at bekræfte vores ønskede *selv* eller ej.

Vi fornemmer fx hurtigt og relativt sikkert selv i en større forsamling networking værdien ved de andre konferencedeltagere, og ud af øjenkrogen mærker vi efter om »kemien« passer, og vi fornemmer »match« eller »mismatch«. Dette sker blot i løbet af de første 30 sekunders møde med nye mennesker. Nøjagtigt det samme gør vi, når vi tilsvarende på et splitsekund vælger eller fravælger vore varer fra supermarkedets hylde. Vi agerer hurtigt, og vi er ekstremt receptive overfor, hvad der styrer vores selvfølelse og identitet.

Overflodssamfundets tabere

Overflodssamfundets store tabere er dem, der ikke formår at arbejde strategisk, visionært, dynamisk, kreativt og realistisk med selvrealiseringen.

Det er unge mennesker, der eksempelvis drømmer sig til en identitet som popstjerne. De, der altid synger med hovedtelefonerne på og tror, at de synger fantastisk. De tonedøve og inkompetente forældre har sikkert nikket anerkendende til den håbede unge gennem flere år. Pludselig er det tid for audition i X-factor, og den naive drømmer finder (for åben skærm og med Thomas Blachman som nådesløs dommer) ud af, at det ønskede *selv* er meget langt fra bekræftelsens stund.

Der findes tilsyneladende mange evigt forvirrede mennesker, der ikke kan finde frem til deres ønskede *selv*. Et lavt selvværd har gjort dem til identitetssøgende nomader, for hvem græsset altid synes at være grønnere andre steder end netop der, hvor de lige nu befinder sig. Det er mennesker, der ikke kan finde ud af at surfe selvstændigt og kompetent på samfundets turbulente bølger og i stedet får en hård tur i den mentale vaskemaskine. De følger med i samfundet og forsøger sig konstant med forkølede forsøg på at kopiere samfundets stjerner og kendisser. At lede efter substansen eller kernen i det ønskede *selv* er for mennesker med lavt selvværd som at forsøge at træde vande i stærk understrøm. De bliver forført af samfundets strømninger, fordi de ikke har et selvstændigt ståsted, som forankrer deres karakter.

Taberne er endvidere også de mennesker, der har valgt at gå helt og aldeles i stå. De har fundet deres våben mod samfundets turbulente strømninger. Reaktion og tryghedssøgende retro-aktivisme frem for aktion og nysgerrighed. Surfbrættet er smidt på loftet. De padler ingen steder – hverken i dag eller i morgen. Den konstante selvudvikling og -realisering opleves som krævende og føles for dem helt og aldeles uoverskuelig. Så hellere acceptere en lettere uddateret og knap så konkurrencedygtig identitet (med et »touch« af selvgothed er den jo nok heller ikke så ringe endda). Kone, børn, karriere, pensionsopsparing og vennekredsen er også på plads (for nu), så hvorfor presse, opdatere og udvide sin identitet. Det går jo nok (for en stund).

Overflodssamfundets vindere

Det er vigtigt at forstå, at turen opad i behovspyramiden og den intense selvrealisering *ikke* handler om, hvem der er smartest. Samfundets strømninger er mange og forskellige. Magt, mange penge og Gucci er toppen af poppen for nogle og lavmålet for andre. Vinderne i overflodssamfundet er ikke nødvendigvis dem, der på papiret klarer sig bedst, så ville der jo sikkert heller ikke være så mange sidespring, depressioner, overdoser og selvmord blandt samfundets største stjerner.

Jeg tror, at vinderne er dem, der får monteret et bevidst, åbent, ærligt, selvstændigt, frygtløst og offensivt »mindset« i forhold til sig selv, samfundet og livets mange muligheder.

Jeg tror, at det er dem, der formår at definere et såvel dybfølt, ambitiøst som tiltrækkende ønsket *selv*. Det er dem, der formår at sætte effektfulde og værdifulde handlinger efter tankerne, så det ønskede *selv* kan blive bekræftet, give mening og få værdi. Også for andre. Det er dem, der for alvor forstår: »at man er, hvad man gør«.

Selvrealiseringen er efter min mening præcis så krævende og kompliceret at mestre, som den sikkert lyder til at være. Netop derfor føles selvrealiseringen så besværlig, uoverskuelig og frustrerende for de fleste af os mennesker. Selvrealisering, der strækker sig ud over almindelige fornuftige job-ambitioner og jordomrejser, er oven i købet et tabubelagt emne mennesker imellem. Personlig branding og drømme om verdensherredømme og berømmelse opfattes som værende naivt og ucharmerende. Så det, der er så vigtigt for os og samtidig så svært, kan vi ikke engang tale med andre

mennesker om, for selvrealiseringen forekommer præcist så selvhøjtidelig, som den på sin naturlige vis også er.

Selvrealisering rimer i virkeligheden så langt fra på egoisme, men bliver alligevel ofte opfattet som noget nær det samme. Egoismen hører fortidens fattigdom til. Egoisme er altid at tænke på sig selv først. Altid at være den, der forsøger at være den første, der får noget på den tomme tallerken, hvis der nu skulle vise sig ikke at være nok til alle. Aldrig at formå at tænke på andre i stedet for sig selv.

Men der er en gigantisk forskel på fortidens simple egoister og dem, jeg kalder for selv'isterne.

Selv'isterne er alle »sons-of-riches«, der har rettet deres primære sigte på dækningen af de øverste behov i behovspyramiden. Det er realiseringen af det ønskede *selv*, forløsningsen af deres fulde potentiale til gavn for andre og sig selv, samt deres identitetsbaserede konkurrenceevne på alle de »markeder« de opererer på, der optager selv'isternes tanker og adfærd.

Selv'isterne er dynamiske. De har indset, at deres identitet nødvendigvis må forblive i bevægelse og under udvikling, hvis de skal fastholde deres værdi i det turbulente samfund, hvor statiske personer efterlades bagest i feltet. Selv'istnere har lært sig kunsten at surfe på tidsånden i jagten på dækningen af de øverste behov. Til gavn for såvel dem selv som andre.

Det er således ikke kun socialisterne, men også selv'isterne, der i øjeblikket beskæftiger sig indgående med at hjælpe, støtte og skabe med andre i nye fællesskaber. De gør det, fordi de kan. De har ikke længere tomme maver, men overskud til at tænke på og skabe værdi for andre. Men de gør det så langt fra kun for andres skyld. De gør det også, fordi de ved, at historien om den stærke, velgørende og ansvarlige kreative teamplayer klæder deres identitet ualmindeligt godt i en tid, hvor verden samt livet i al almindelighed er blevet mere uforudsigeligt og usikkert.

Selv'isterne er ikke bare fremtidens mentale velhavere og de klare vindere i det turbulente overflodssamfund, men også fremtidens dominerende forbrugere – med en altafgørende betydning for din virksomheds brands.

Den »selv« optagede forbruger

Brandets symbolske betydning

Bekræftelsen af det ønskede *selv* kan sagtens ske via vores oplevelser af vores egne handlinger. Hvis bekræftelsen af det ønskede *selv* skal kunne skaffe os venner, kærestes, medlemskaber, prestige og anerkendelse, er det dog ret logisk, at vores handlinger skal kunne opleves og blive bekræftet af andre end os selv. Det er med andre ord kun vores opfattede identitet, der kan hjælpe med at dække de øverste behov i behovspyramiden – og sikre os den nødvendige personlige konkurrenceevne.

Hvis vore handlinger skal have værdi for andre, kræver det jo på samme vis, at handlingerne opleves af andre mennesker.

Uanset hvor uafhængig en person påstår at være i forhold til andres bekræftelser af sit ønskede *selv*, vil de fleste dog gerne indrømme, at de helst vil undgå fejlagtige opfattelser af, hvem de er – og hvad de kan.

Har du aldrig befundet dig i en situation, hvor du pludselig føler, at du fremstår som en anden end den, du er og ønsker at fremstå som?

.....
36
.....

Lad os tage et simpelt og typisk maskulint eksempel:

Du er direktør med en stor firmabil som et stærkt symbol på din kunnen. Din kone skal besøge sin søster, et godt stykke borte, og låner bilen. Du skal derfor ud at køre i hendes (familiens) ekstra bil, som du selv har argumenteret for skulle være så billig som muligt, da I jo har firmabilen til de store familieture, og det var jo ligesom heller ikke dig, der skulle køre i den, tænkte du, da du argumenterede. Du møder et par nære venner på din vej, og du dytter kækt fra familiens ekstra bil. De ved jo godt, hvem du er, hvad du kan, og hvad du har hjemme i garagen. Du møder også nogle mennesker, som er betydningsløse for dig. Du lader som om, du ikke ser dem, og du er bedøvende ligeglad med, hvad de ser i dig. Pludselig holder du i krydset for rødt. Op ved siden af dig triller en meget stor og dyr bil med en tidligere kollega, der har gjort det godt i udlandet. Der har været skrevet om ham i medierne. Du har ikke set ham i 10 år, og han ved ikke, hvordan det er gået dig. Og nu holder du der i krydset, og du kommer til at kigge på ham og kan ikke nå at kigge væk, inden han vinker til dig. Han har genkendt dig, og du sidder der i Punto'en og fortæller historien om en person, som det er gået stærkt ned ad bakke for. Fuck. Hun »låner« aldrig bilen igen.

Og hvad med et eksempel fra den feminine kampzone:

Du har lige hentet et par snottede og møgbeskidte unger i børnehaven. Der er hul på »bukseknæene«, skrabede skosnuder, snotnæse og håret ser ganske kaotisk ud. Ungerne er ikke alene tarveligt udseende, men også overtrætte, småhysteriske og svære at trænge igennem til. Men de daglige ærinder skal ordnes. Det til trods. I Føtex, med de larmende unger på slæb, løber du ind i en gammel rivalinde fra gymnasiet, som du ikke har set i mange år. Hun »cruiser« selvsikkert gennem Føtex, og du når lige at få et glimt af et sandt arsenal af »Princip« produkter, friske krydderurter, »Innocent« juice og en oksemørbrad af de helt store i hendes indkøbsvogn, da hun standser dig og siger: »længe siden, hvad går du og laver?« Her står du lettere forblæst, småstresset og irriteret med de basale råvarer til aftenens feberredning af et måltid – hotdogs – og skal nu gennemføre en »smalltalk« samtale ved en overbefolket mælkekøler i supermarkedet. Samtidig forsøger dine to dejlige, men lige nu helt sukkerkolde drenge med stort S og stort D meget højtlydt at skaffe sig din opmærksomhed. Du ser maksimal akavet ud og fremstår som indbegrebet af »Hausfrau-uncool«. Hun skulle jo have mødt dig en lørdag formiddag, som den overskudsagtige lykkelige familie I er – det meste af tiden. De rigtige varer i indkøbskurven, der fortæller om jeres »half-pro« niveau ud i den italienske madlavningskunst.

Din mand så sprød, som du magter at gøre ham. I virkeligheden ikke så dårligt endda, når du kigger efter. Godt tilfreds med dit valg af ham, selv om du var lidt usikker den gang tilbage i tiden. Og så selvfølgelig du og dine børn i de nyeste outfits i et fint mix af H&M og de lidt mere specielle accessories fra Ralph Lauren, som I købte på turen til N.Y. som »icing on the cake«. Så kunne hun lige ha' smagt lidt på den (identitet).

De fleste produkter, vi bruger, og de fleste aktiviteter, vi foretager os, bærer et specielt navn med tilknyttede associationer og dermed en symbolsk betydning for personen, der bruger produkterne med navnet. Produkter og aktiviteter, der har denne karakter og funktion, er det vi kalder for brands.

Og det er den ovennævnte symbolske betydning af et brand, der kan være med til at be- eller afkræfte det ønskede *selv*.

De brands, vi knytter til os, fungerer som forbrugerens talerør. De sætter de produkter, vi omgiver os med, ind i en symbolsk kontekst, og dermed sætter de os i scene i forhold til vores omgivelser. Den symbolske betydning af de tilknyttede brands gør os dermed i stand til at fortælle om vores ønskede *selv* til omverden.

Symbolerne, vi omgiver os med og anvender til at få bekræftet vores ønskede *selv*, er blevet døbt det *udvidede selv*. Dette henførende til, at de indkredser vores identitet, nøjagtig som kulisserne på teatret indkredser og rammesætter spillet. Brands er i dag mere end blot funktionelle produkter, der tilfredsstiller funktionelle behov. De bliver en integreret del af vores identitet.

Dette er på ingen måder en ny konklusion; jævnfør nedenstående citat af psykologen William James fra 1890:

»A man's Self is the sum total of all that he CAN call his, not only his body and his psychic powers, but his clothes and his house, his wife and children, his ancestors and friends, his reputation and works, his lands, and yacht and bank-account. All these things give him the same emotions. If they wax and prosper, he feels triumphant; if they dwindle and die away, he feels cast and down, – not necessarily in the same degree for each thing, but in much the same way for all«.

Udviklingen frem til i dag består i, at den symbolske betydning af brandet er blevet til den væsentligste og altoverskyggende drivkraft af forbrugeradfærden i overflods-samfundet. Dette kan illustreres med et udpluk fra den franske professor og sociolog Jean Baudrillards første bog »The System of Objects« fra 1968. Her definerer Baudrillard forbrug som: *»An activity consisting of the systematic manipulation of signs«.* Tag den!

Den selvscenesættende forbruger

Menneskets intense jagt på dækningen af de øverste behov i behovspyramiden og den aktive anvendelse af brandets symbolske betydning i denne sammenhæng har for altid forandret forbrugerens. Bekræftelsen af det ønskede *selv* bliver på intet tidspunkt overladt til tilfældigheder hos de mest selvbevidste forbrugere. Samtlige aspekter af forbrugerens personlighed og adfærd bliver sat i scene gennem den symbolske

betydning af de tilknyttede brands, så de former en identitet, der er såvel attraktiv og overbevisende som opmærksomhedsskabende.

De mest selvoptagede forbrugere pimper deres identitet konstant med brandsymboler, som om de skulle deltage »live« i familien Danmarks fredagsunderholdning og fastholde positionen som et offentligt stilikon. Og det er så langt fra kun den symbolske betydning af de brands, som vi bruger aktivt til at iscenesætte os selv »i den gamle verden« af rent materielle fysiske ting, vi anvender hertil. Det handler ikke kun om de ting, vi bor med, tager på vores krop, kører rundt i eller bruger vores tid på og sammen med. Selviscenesættelsen foregår til ekstremer i vores anden og nye »online verden«. Vi eksponerer os selv og vores forbrug og fremviser ivrigt vores seneste »trofæer«. Vi viser vores brands frem og eksponerer dermed vores *selv* som en del af den »almindelige« og daglige selviscenesættelse.

»Blippy.com« er et af de mest ekstreme eksempler på dette. Blippy giver brugerne mulighed for at udstille og anmelde deres favoritindkøb i »real time«, så andre brugere kan følge med i deres forbrug. Som på Twitter poster man sine indkøb, og man kan følge hinanden. Man bestemmer selv, hvilke shopping-kategorier man vil offentliggøre sine indkøb indenfor. Man kan samtidig koble det til sine online køb på fx iTunes og Amazon, og brugerne kan vælge, at alt, hvad der købes med et bestemt betalingskort, skal offentliggøres på deres Blippy profil.

Et tilsvarende eksempel er »whosrich.me.« – som profilerer sig med taglinen: »*Want to see what your friends spend their money on*«. Via en simpel brugerflade kan brugeren uploade et billede af sit nyeste køb ledsaget af informationer om tidspunkt, dato og pris. Hvis man vil fortælle omverdenen, hvad man har købt med det samme, man har forladt butikken, ja, så har siden også en iPhone-applikation, der gør det muligt at uploade trofæer »*on the go*«.

Nutidens forbruger gør tydeligvis alt for at blive lagt mærke til og vurderet på baggrund af, hvad vedkommende køber.

Alle seriøse musiktjenester, som fx Spotify eller iTunes, er koblet til Facebook, Twitter eller andre sociale medier, så man kontinuerligt kan »flashe« sin musiksmag og sine musikkøb i ens sociale netværk. Formålet er klart. Se mine spillelister, og du ved, hvem jeg er. Eller som P3's – Danmarks mest »upbeat« og musiklitterære radio-kanals motto lyder: »Det, man hører, er man selv«.

Erhvervslivet er blevet ramt af »free agents« og »personal branding«. De dygtigste medarbejdere iscenesætter i dag sig selv som unikke og specialiserede medarbejdere. Erhvervslivets »top-performers« har deres egen blog og deler deres faglige oplevelser, viden og holdninger på professionelle sociale medier som Facebook, Twitter og LinkedIn. Tilsvarende gør de det også som blogger'e, klummeskrivere og kommentatorer i aviser, magasiner og nyhedsudsendelser. Fremtidens succesrige medarbejdere er ikke »firmaets mand« for altid, men i langt højere grad sit eget brand. Et brand der »udliciteres« til den mest købedygtige og attraktive arbejdsgiver for en afgrænset tidsperiode. Den erhvervsmæssige personlige branding handler på ingen

måde mindre om at iscenesætte sig gennem brandets symbolske værdi. Vi lister de virksomheder, vi har arbejdet for samt vores samarbejdspartnere. Vores CV'er er jo i virkeligheden én lang »namedropping« af navne med symbolsk betydning. Og vores venner på Facebook, followers på Twitter og kontakter på LinkedIn er i den grad med til at iscenesætte og realisere vores erhvervsmæssige identiteter.

Jeg tror, at fremtidens forbrugere bliver endnu mere selvscenesættende, end tilfældet er i dag. Jo mere bevidste vi bliver om betydningen og effekten af vores selvscenesættelse, jo mere vil vi dyrke det.

Det nuværende flertal af forbrugere, der stadig er fuldt optaget af at få dækket de nederste behov i behovspyramiden (kan studeres i provinsens storcentre), hverken magter eller interesserer sig for at »forbruge« som en del af deres aktive selvscenesættelse og selvrealisering. Men jeg er ikke et øjeblik i tvivl om, at samfundets udvikling helt naturligt vil flytte fokus hos denne store gruppe af »uprofessionelle« forbrugere højere op i behovshierarkiet. I fremtiden vil alle mennesker forbruge, så de iscenesætter og realiserer deres ønskede *selv* optimalt. Nogle selvfølgelig mere kompetent end andre.

Jeg har derfor ikke brugt et sekund på den slags forbrugere, der hverken er i stand til at læse eller forstå samfundets udvikling – endsige definere eller handle på deres egen identitet i denne sammenhæng. Der er efter min mening ingen grund til at bruge tid på at studere en uddøende race. Din virksomhed skal jo ikke længere leve i fortiden, hvor man kunne klare sig med kvalitet, funktionalitet og en fornuftig pris, men i fremtidens mere identitetsorienterede verden, hvor det er forbrugernes ekstreme selvbevidsthed, der styrer spillet om profit.

Den opmærksomhedskrævende forbruger

Som tidligere nævnt skal det ønskede *selv* opleves og bekræftes af andre, hvis selvscenesættelsen skal kunne bidrage til dækningen af de øverste behov i behovspyramiden. Den nødvendige eksterne bekræftelse af *selvet* kræver, at du opnår omverdens opmærksomhed. Bliver du, din identitet og dine handlinger ikke set, så kommer *selv*-festen aldrig rigtigt i gang.

De selvscenesættende forbrugere har lært kommunikationens grundregler. De er helt bevidste om nødvendigheden af at erobre omverdenens opmærksomhed, hvis fortællingen om det ønskede *selv* skal have en chance for at nå frem til modtagerne. De er dygtige »storytellers« og ved hvilke krav, det stiller til deres egne »performances« og ikke mindst til de brands, de omgiver sig med, hvis de skal formå at erobre opmærksomheden.

»My Super Sweet 16« er et reality program, der kører på MTV. I programmet »battler« teenagers af meget rige forældre om, hvem der kan holde den mest imponerende 16 års fødselsdag. Programmet er et studie i den opmærksomhedskrævende selvscenesættelse. De meget forkælede, men også meget selvbevidste teenagers har en overbevisende professionel tilgang til etableringen af den ultimative fødselsdagsfest.

Festlokaler, dekoration, underholdning, gæster, personlig »outfit«, ankomsts scene, date og personlig »performance« under festen bliver udviklet og valgt ud fra evnen til at imponere gæsterne og derigennem sikre den maksimale opmærksomhed for og anerkendelse af personens identitet og kreative præstation. Der bliver brugt adskillige dage på at tigge og bede forældrene om, at fødselsdagsgaven ikke bare er en almindelig luksusbil, men én der kun er produceret i begrænset oplag med potentiale til at overraske det forvænte og kræsne publikum. Spørgsmålet er, om ankomsten til festen skal foregå i en kamphelikopter eller i en hvid udgave af en Hummer limousine med en »bodypainted« kvinde som chauffør, der matcher det gennemgående hvide tema i festen? En ankomst – *ikke set før!* Hvert eneste afsnit i serien overgår sig selv – både hvad angår budgetter (nogle af de arrangerede fødselsdagsfester har haft budgetter på op til \$300.000) – og hvad angår de unges evne til at iscenesætte sig selv. Og som en ekstra appelsin i turbanen har de medvirkende ofte oplevet at blive »celebrities« for en stund – efter at programmerne har været sendt.

»My Super Sweet 16« har været en ekstrem succesfuld tv-serie og er siden solgt til adskillige andre lande, ligesom serien sælges som franchise koncept. Programmet har mødt stærk kritik for at dyrke overfladiske værdier som materialisme, udseende og popularitet og det ekstreme forbrug blandt helt unge mennesker. Samtidig kritiseres programmet for at promovere de unge, forkælede teenagers uacceptable og overforkælede opførsel. Jeg må erkende, at jeg selv frastødes af, hvad der dels kan tendere økonomisk misbrug, dels deltagernes og forældrenes manglende trang og evne til at få/give efter fortjeneste.

Men »MSS 16« bærer det klare budskab, at manglende opmærksomhed er selviscenesættelsens antiklimaks i overflodssamfundet. Dit brands symbolske betydning og mange aktiviteter skal derfor være i stand til at skaffe forbrugeren den nødvendige sendetid og opmærksomhed hos sine omgivelser.

Hvad med bilen du selv lige har købt? Måske en lækker, splinterny og ikke helt billig Citroen C5. I købsøjeblikket følte den som en ny milepæl for din økonomiske formåen. Den første tur hjem fra forhandleren var ren paradekørsel, men ingen har bemærket din nye bil. Hvorfor? Er det misundelse hos naboen og kollegaerne? Eller er brandet og produktet bare for ordinært til at iscenesætte dig som andet end netop dette? Hvor meget opmærksomhed omkring din identitet kunne du have købt dig til gennem et andet produkt?

Eller hvad med dem, der fortsat smider spidsen af en jetjager for det nyeste B&O fjernsyn – og fejlagtigt tror, at det giver dem maks. »streetcred« på villavejen. De nye naboer kigger forbi og lyder begejstrede, men tænker, at I skrider på opmærksomhed omkring jeres økonomiske formåen på en alt for klodset og utidig måde.

Den professionelle forbruger

Forbrugeren, der først og fremmest sorterer i brands efter brandets evne til at levere stærke bidrag til den aktive selviscenesættelse, bliver ofte kaldt irrationel. Men er tydeligvis alt andet end dette.

Den selvbevidste forbruger er blevet en professionel researcher og jæger på jagt efter symboler, der kan bruges i selviscenesættelsen.

Den professionelle forbruger følger med i alt, hvad der foregår, og er i tæt kontakt med tidsånden og alle dens facetter. Hvad er »cool«, »hipt« og det sidste nye af forbigående trends. Hvordan er mentaliteten og stemningen i samfundets forskellige befolkningsgrupper? Hvad er rigtigt og forkert på den samfundsmæssige og politiske agenda? Hvem og hvad er på vej op og ned? Storbyer, sidegader, hippe kvarterer, undergrunden, blogs, websites, magasiner og »microziner« studeres. Anerkendte eksperter og trendsættere konsulteres. »Cool« og »uncool« forbrugere studeres. Alt sammen for at få styr på samfundets turbulente bølger af forandringer og dermed den sammenhæng, som selviscenesættelsen skal udføres i, og for at finde de brands, der kan bidrage positivt til den opmærksomhedsvækkende selviscenesættelse.

Den professionelle forbruger har hele tiden et vågent øje på en større pulje af relevante brands. De undersøges aktivt og intuitivt for deres substans, troværdighed, den gode samvittighed bag deres symbolske betydning samt ikke mindst deres »performance« i nuet. Brands, der er kompetente ud i den samme form for surfing på tidsånden, som forbrugeren beskæftiger sig med, er på naturlig vis relevante for de selviscenesættende forbrugere. De brands, der formår at genopfinde og iscenesætte sig selv på samme overbevisende samt opmærksomhedsvækkende måde, som forbrugerne selv ønsker at gøre det, opleves på logisk vis som de bedste til at hjælpe de professionelle forbrugere med deres iscenesættelse.

Den professionelle forbruger har udviklet en velfungerende indkøbs-GPS, der hurtigt og præcist finder frem til de butiksområder, butikker og websites, der er leveringsdygtige i brands i topform med den rette symbolske betydning. GPS'en opdateres konstant og mister aldrig satellitforbindelsen. Og som om at forbrugeren professionalisme ikke er nok i sig selv, så er den faktiske og fysiske udgave af indkøbs-GPS'en nu på vej til at blive udviklet og lanceret.

Allerede i 2009 demonstrerede lederen af MIT Media Lab, Pattie Maes, på en af de anerkendte TED Konferencer et relativt simpelt apparat, som forbrugeren kan hænge om halsen, når han færdes i overflodssamfundet. Georg Gearløs apparatet forstærker den fysiske verden omkring os ved konstant at udstyre os med relevante data om det, vi rent fysisk står og kigger på. Alle personer og fysiske ting omkring personen, som bærer det lille apparat, bliver således forvandlet til datapunkter – eller hyperlinks, som bliver forbundet med de relevante data fra nettet og projiceret ud gennem apparatets kameratelelinse på en relevant overflade. Ved at pege kameraet mod en bog, som tages ned af hylden i boghandelen, kan man læse Amazon's placering af den pågældende bog på bestsellerlisten direkte på omslaget – eller eksponere den seneste anmeldelse i N.Y. Times på sin håndflade. Det simple apparat udstyrer os altså med en sjette sans som forbruger og med alle relevante informationer, som hjælper os med at træffe de rigtige beslutninger lige nøjagtigt, når vi står i købsituationen.

Den magtfulde forbruger

Det vigtigste værktøj for den professionelle forbruger i jagten på symboler, der kan bruges i den altopslugende selvscenesættelse, er internettet.

På internettet kan forbrugeren finde og vælge blandt alle mulige brands med en enkel søgning eller to – og gøre det uden at tage hensyn til andre end sig selv. På internettets sociale medier kan den utilfredse forbruger fortælle »sandheden« om et brand, og det kan spredes til millioner på kort tid, hvor det før typisk kun ville blive fortalt videre til 10 venner og potentielle kunder for det pågældende brand. På samme vis kan rygter om et nyt, unikt og ekstraordinært spændende brand spredes med en tilsvarende hastighed.

Den stærkt øgede anvendelse af internettet betyder også, at mulighederne for etablering af virksomheder og lancering af nye brands og produkter er blevet meget nemmere og meget billigere. Resultatet er, at udbuddet af brands, produkter og kommunikation fortsat stiger og gør overfloden endnu større.

Kombinationen af overflod og internettets tilvejebringelse af gennemsigtighed har givet forbrugerne magten og skabt det brugerdominerede samfund.

I det brugerdominerede samfund hersker der en simpel, men alvorlig ny logik, hvor det er forbrugerne, der bestemmer hvornår, hvorfor og hvordan et brand får succes eller fiasko. Virksomhederne kan ikke længere skjule uheldige sandheder om brandet eller dets manglende substans og ringe »performance«. Branding falskneri og inkompetence afsløres og straffes offentligt og markant via internettets virale effekt.

Det er ikke længere brandet, der sælger, men forbrugeren der køber – »*don't call me, maybe i'll call you*« er det klare budskab til dit brand.

Etablerede, højtprofilerede audio brands som »Bowers & Wilkins« lancerede under B&O's langvarige blunder produkter, som fx »Zeppelin«, som både havde det rigtige innovative »look« and »feel« og var kompatibelt med de allestedsnærværende Apple produkter. Også nye brands, som det danske brand »Libratone«, fangede forbrugeren og Apples opmærksomhed med en trådløs og Apple kompatibel højttaler. Både i pris, formsprog, funktion og ikke mindst salg overhalede Libratone B&O indenom med ganske høj hastighed – og landede sikkert i alverdens medier, i Apples butikker og webshop og i stuen hos den moderne forbruger. Zzzzzz, B&O. Forbrugeren bevæger sig med lynets hast – og mens B&O's puls, tempo og markedsempati var på nulpunktet, demonstrerede forbrugeren sin magt og fandt nye audio darlings.

Den illoyale forbruger

Den selvoptagede forbruger har for længe siden opdaget sin nye magt, sine muligheder og sin meget spændende fremtid og er startet ud på en meget aktiv selvscenesættelse ud fra princippet om, at den der kører, styrer.

Den professionelle forbruger har bukserne på, og dit brand er under forbrugertøflen. Den magtfulde forbruger kører en »no negotiation policy« og sorterer med hård hånd ud fra dit brands evne til »på dagen« at levere de stærkeste fordele og den største værdi til den altopslugende selvscenesættelse. Kan dit brand ikke det, jagter den moderne forbruger hurtigt videre efter nye og bedre »performing« brands.

Den amerikanske »Blockbuster-killer Netflix« blev etableret i 1997 af den innovative forretningsmand, Reed Hastings. Etableringen af Netflix var en målrettet lammer mod et af verdens mest kendte brands Blockbuster, som på det tidspunkt var den klare markedsleder inden for udlejning af video med mere end 6.000 butikker world-wide.

Netflix performede fra »day one« bedre end Blockbuster, fordi de tilbød kunderne at leje video på nettet. Hastings havde ganske enkelt skabt en fordel for forbrugeren, som var til at få øje på; find den film, som du vil se, og få den leveret til døren. Det gav øjeblikkelig opmærksomhed og interesse hos forbrugeren. Netflix er super skarpe i deres produktudvikling og formår på den måde at fastholde den professionelle og illoyale forbruger. Netflix sætter konstant dagsordenen og tempoet i rent-a-video branchen – og erobrer dermed også – igen og igen – mediernes og forbrugernes opmærksomhed. De introducerede blandt andet en abonnementsordning i 1999. Mulighed for at »rate« og anbefale film til venner og familie via Netflix website i 2000. Streaming af tvshows og film direkte til forbrugers computer i 2007. Streaming til blandt andet Xbox og Apple computere i 2008. Streaming til PS3 og internet tilkoblede tv i 2009. Og endelig i 2010 blev det muligt at streame Netflix film til Apples iPad, iPhone og iPod Touch, Nintendo Wii og en række andre internetbaserede »devices«.

I første halvdel af 2011 har Netflix cirka 24,6 millioner abonnenter, og Blockbuster er i knæ og solgt videre. Det ligner en rendyrket succeshistorie om Netflix dybe forståelse af forbrugers behov.

Men så sker der noget, som tydeligt viser, at Netflix om noget har undervurderet den moderne forbrugers magt. Netflix' forretningsmodel har gennem længere tiden været udfordret af, at efterspørgslen på streaming af film ikke vokser i det forventede omfang – til gengæld er der fortsat en overraskende stor forespørgsel på at leje oldschool DVD'er. Denne ydelse er blandt andet på grund af forsendelsesomkostninger en dyr service for Netflix at tilbyde deres kunder. Derfor ser man hos Netflix ikke anden udvej end at ændre på abonnementsbetingelserne og hæve priserne ganske gevaldigt – cirka 60 %. Med denne manøvre sætter Netflix gang i en lavine. Netflix' kunder tager nemlig ikke pænt mod dette tiltag. I løbet af timer og dage har der rejst sig en folkebevægelse af vrede og harme over Netflix' tiltag. På alverdens sociale online medier og blogs viser i 10.000-vis af harmdirrende forbrugere deres vrede i tweets og blogindlæg. Og forbrugers vrede omsættes straks til handling. På bare ét kvartal mister Netflix 800.000 abonnenter, og næsten overnight falder Netflix aktien med over 25 %.

Hvem sagde, at forbrugeren er illoyal?

Selvfølgelig kan vi opleve forbrugere, der med stor tilfredshed vælger det samme brand igen og igen. Det sker hele tiden for brands, som forstår at udvikle sig i samme høje tempo som forbrugerne, så brandet forbliver et værdifuldt hestehoved foran konkurrenterne.

Lige som et brand ikke længere kan tage det for givet at blive valgt af forbrugeren på loyal vis for »old times' sake«, så flakser forbrugeren heller ikke forvildet rundt på må og få og forlader ikke en spændstig og værdifuld brand-relation med store fordele. Vi forbrugere er godt nok slet ikke loyale i gammeldags forstand, men vi skifter ikke identitet hver dag, og skifter ikke brands bare for afvekslingens skyld. Det er ganske enkelt »best brand offer«, der vinder kampen om forbrugersens gunst. »Carhartt«, »Adidas« og »Audi« er fx min identitets faste følgesvende.

Siden åbningen af »iTunes« har jeg været en af deres mest loyale og velbetalende kunder og fans. iTunes har været med mig over alt – på arbejde, i hjemmet og på rejse. Til at starte med: på iPod'en, siden på iPhone og iPad. Først koblet fysisk til diverse iPod docking anlæg, siden, via streaming til Libratone højttaleren, har jeg altid formået at levere et velvalgt lydteppe til mit eget massive musikforbrug og til en enhver arbejdsmæssig eller social sammenkomst. Takket været iTunes har jeg optrådt som diskret, autodidakt DJ – og ligefrem tiltusket mig rollen som festens omdrejningspunkt. Jeg har brugt uendeligt mange penge og tusindvis af timer på iTunes. Og jeg har været næsegrus af beundring, taknemlighed og frem for alt ekstrem loyal. iTunes har uden sammenligning været »best brand offer« for mig i kategorien online køb af musik. Havde du spurgt mig for tre måneder siden, havde jeg ikke haft fantasi til at forestille mig, hvad der kunne få mig vristet ud af iTunes solide greb i mig og min passion for musik. Men så landede »Spotify« på det danske marked – og ændrede mine musikforbrugsvaner. Overnight. Jeg havde godt nok læst om det svenske musikstreamings fænomen, men havde ikke tidligere værdiget det et blik, for jeg havde jo iTunes, som fuldt ud tilfredsstillte mine musikalske lyster. Da Spotify blev tilgængeligt i Danmark, bød min nysgerrighed og mit selvsyn som musikalsk langt fremme i skoene mig at downloade Spotify – om ikke andet så for at kunne sable det ned. Sådan gik det bare ikke. Jeg blev fanget og omvendt. Ikke alene gav Spotify mig mulighed for at streame uendelige mængder af musik gratis til min computer. Jeg kunne for beskedne 100 kr. om måneden købe et abonnement, som gjorde det muligt for mig at lytte til Spotify på min trofaste musikalske følgesvend, iPhone – og samtidig slippe for de irriterende reklamer, som Spotify trods alt lever af. Samtidig har Spotify den indbyggede genialitet, at jeg kan tilgå mine iTunes playlister gennem Spotify playeren – og dermed har Spotify gjort, hvad de kunne for at eliminere iTunes. Endelig har Spotify gjort det meget nemmere for mig at dele musikalske opdagelser og playlister med min musikalske omgangskreds. Spotify har om noget fanget den selviscenesættende forbrugertendens. Spotify er pt. SCENEN for alle musikelskere med trang til at poste, dele og »showoff'e« deres musik. Spotify har ikke været lukket på min computer eller iPhone siden den dag, jeg downloadede den. iTunes har ganske vist stadig en plads i mit hjerte – og nu og da lytter og køber jeg også på iTunes, men faktisk kun, hvis de lige har et stykke musik, som endnu ikke er tilgængeligt på Spotify. Dybest set er jeg rystet over min egen illoyalitet – og det må iTunes i den grad også være. Apple er jo slet ikke i vanen med benhård konkurrence. De er seriøst

nødt til at kigge på både iTunes produktet og brandets nedadgående værdi, hvis de overhovedet skal have en chance for at holde trit med Spotify.

De brands, der ikke har indset og forstået den nye markedsorden og -logik, og som ikke har lært den professionelle, magtfulde og stærkt illoyale forbruger ordentligt at kende, får det svært.

Den hurtigt bevægende forbruger

Den selviscenesættende forbruger er hårdt presset af det turbulente samfund, der hver dag svinger den nihalede pisk med nye langvarige strømninger og forbigående trends. Forbrugeren, der ønsker at realisere sig selv og opbygge en konkurrencedygtig identitet, er tvunget til at følge med og iscenesætte sig selv på en overraskende og opmærksomhedsvækkende måde.

Den virkelige verden flytter sig som hårdtslående bølger af forandringer, og den professionelle forbruger har lært sig selv at surfe på toppen af bølgerne.

Nutidens og fremtidens professionelle forbrugere er mobile, agile og veltrænede ud i at flytte sig målrettet og hurtigt efter de aktiviteter og brands, der til hver en tid leverer den største værdi i form af den stærkeste selviscenesættelse. De illoyale forbrugere tøver ikke et øjeblik med at flytte sig fra én aktivitet til en anden og udskifte dit brand med et andet brand, hvis det kan erobre opmærksomheden og sikre bekræftelsen af det ønskede *selv*.

Kun de brands, der formår at bevæge sig med samme hastighed som forbrugerne og evner at surfe synkront med dem på overflodssamfundets turbulente bølger af forandringer, har en chance i forhold til de illoyale forbrugere.

De *selvoptagede* forbrugere har ganske enkelt ikke respekt for dit brands glørværdige fortid. De er helt og aldeles uanstændige. De er på enhver måde en »son-of-a-rich«.

KAPITEL

2 Brand surfing » Fremtidens vigtigste ledelsesdisciplin





»Never change a winning brand« er en åbenbar logik, som mange virksomheders ledelser lever efter og ikke underligt, for tidligere, for 15 år siden, gav denne tænkning god mening. Men det var så altså i det forrige årtusinde.

Men lad os lige for en stund få styr på, hvad jeg mener med et brand. Det, jeg her omtaler som et brand, er den værdi som en forbruger bevidsthedsmæssigt tillægger et produkt, en ydelse eller en anden form for enhed. Der er tale om langt mere end blot det funktionelle omdømme af et produkt. Men også dette! Det, jeg taler om, når jeg anvender begrebet et »brand«, indbefatter oplevelsen af og styrken af den identitetsskabende effekt, som anvendelsen af produktet eller ydelsen skaber hos den, der værdsætter og køber det. Brandets styrke ligger dermed i oplevelsen af, hvor kompatibelt produktet er, kunne man sige. Altså, som kulisse for den historie, som de selvoptagede forbrugere iscenesætter sig selv med på professionel vis.

Når du først forstår brandet som et produkt af den menneskelige bevidsthed, indser hvor afgørende en betydning brandets værdi har for virksomhedens indtjenings- og overlevelsessevne, samt hvor skrøbelig brandets værdi er i forhold til de magtfulde, illoyale og hurtigt bevægende forbrugere, så forstår du også min bekymring, når jeg hører en anerkendt CEO hviske mig i øret, at han »aldrig vil forsøge at ændre på et brand med økonomisk succes«. Det, han nemlig så samtidigt fortæller mig, er, at han hverken forstår sine kunder, tidsånden eller de vilkår, han driver virksomhed under her i 2012.

Du kan meget vel tænke om din virksomhed: Virksomheden er ikke så gammel, produktkategorien stadig i vækst, forretningsmodellen er frugtbar, brandets livscyklus er langt fra at være knækket i den forkerte retning, og konkurrenceevnen føles endnu stærk. Du oplever måske endda virksomhedslivet primært som et spørgsmål om at

drive produktionen, organisationen, markedsføringen, salget og distributionen på en så effektiv og profitabel måde som muligt.

I så fald beskæftiger din virksomhed sig udelukkende med at kapitalisere på brandets værdi. Det kan føles godt og sundt og fornemmes som langtidsholdbart. Hvorfor er det så lige, at sådan et brand og sådan en virksomhed alligevel skal fokusere på forandring og udvikling af brandet? Hvorfor ændre opgaven fra at handle om at repetere fortidens succesrige løsninger til at handle om en krævende progressiv udvikling af brandet? Hvorfor ændre opgaven fra noget, der kan »udvikles«, planlægges, styres, eksekveres og kontrolleres effektivt til en opgave, hvor brandet hele tiden skal forholde og forandre sig på ny? Hvorfor gøre det svært for sig selv, når det tilsyneladende kan være så let?

Fordi brandets nutidsværdi samt tiltrækningsevne og dermed virksomhedens indtjening altid er et akkumuleret resultat af fortidens udviklingsindsats – naturligvis sammenholdt med indsatsen fra de konkurrerende brands. Når virksomhedens ledelse undervurderer sammenhængen mellem udvikling og kapitalisering og samtidig tager brandets værdi for givet, så går udviklingen af brandet på logisk vis i stå, og fremtidens brandværdi, tiltræknings- og indtjeningsevne udsættes dermed for en alvorlig risiko. Virksomheden driver brandet, så det bruger alle ressourcerne på at gentage sig selv så strømlinet og synkroniseret som muligt, så forbrugerne kan få serveret præcist det samme som før, på nøjagtig den samme måde som før, og selvfølgelig så kost-effektivt som overhovedet muligt – med den størst mulige indtjening til virksomheden på kvartalsregnskabetets korte bane som den klare mål-sætning.

»Efterfesten« bliver bare en virkelig stor fuser i den forbindelse. Bagsiden af de kost-effektive gentagelser fra brandets side er nemlig forbrugernes oplevelse af et forudsigeligt og uinteressant brand, der står i stampe og slet ikke kan holde trit med alt det nye og de nye mere sprøde brands, der vrirler ind på markedet. Når virksomhedens ledelse kun beskæftiger sig med at kapitalisere optimalt på fortidens udviklingsindsats, så falder de illoyale forbrugeres hammer hårdt og ubarmhjertigt ned på virksomhedens top- og bundlinje kort tid efter. Om ikke i det næste kvartal, så sandsynligvis allerede i det efterfølgende regnskabsår. Den succes du har nu – dine boomende salgs- og regnskabstal – er produktet af den brandværdi, der blev udviklet i går. Virksomhedens succes (og overlevelsessevne) i morgendagen afhænger af den brandværdi, der udvikles i dag.

Den hårdtslående tilbagegang, der måske rammer dit brand og din virksomhed om en måned, et år eller endnu senere, kan således skyldes, at I nu, hvor tallene og succesen er på sit højeste, har svært ved at forstå, hvorfor I skal bruge tid og penge på videreudvikling af jeres brand, når I lige nu kan bruge alle kræfterne på at høste fortidens udviklingsindsats på bundlinjen.

Men det er livsfarligt, når du fjerner udviklingen af ny brandværdi fra din virksomheds grundlæggende tilgang til at drive forretning og kun fokuserer på kapitaliseringen af den eksisterende værdi.

Der er intet nyt eller epokegørende i den erkendelse. Det nye i nutiden består i en tilsvarende erkendelse af, at forbrugernes præferencer, skabt af tidsånden, ændrer sig i et langt hurtigere tempo end tidligere. Langtidsholdbar produktloyalitet er afløst af forbrugernes utroskab og flirten med sin egen identitet og selvrealiseringsbehov i »sync« med samfundets turbulente bølger af forandringer.

Risky brand business

De selviscenesættende, opmærksomhedskrævende, professionelle, magtfulde og illoyale forbrugere har lært sig selv at surfe på tidsånden, og de vælger brands ud fra dagsformen. Forbrugerne vælger brandet med de største fordele og den højeste værdi uanset tidligere tiders brand relationer. Kvalitet og funktionalitet bliver i den sammenhæng taget for givet inden for produktkategoriens forskellige prissegmenter. Det er først og fremmest brandets evne til at iscenesætte forbrugeren gennem dets symbolske betydning, der vælges ud fra. Det er med andre ord brandet, der klæder forbrugernes ønskede identitet bedst, der bliver valgt i det transparente og turbulente brugerdominerede overflodssamfund.

Forbrugeradfærden hos de mest selvoptagede forbrugere er »risky business« for de brands, der står stille og tror, at deres forbrugerfordele og -værdi er noget, de kan tage for givet og har til evigt eje.

Nye langvarige samfundsstrømninger, ny teknologi, en forandret forbrugermentalitet, forbigående trends samt modreaktioner på disse trends ankommer til markedet i et stadigt stigende tempo. Nye brands, der giver tendenserne svar på tiltale, lanceres i et tilsvarende højt tempo. De professionelle forbrugere holder øje med de mindste krusninger på vandoverfladen og er klar til at hoppe på bølgen af nye sprøde brands, der kan iscenesætte dem optimalt.

Dit brands værdi og tiltrækningsevne bliver ganske enkelt mindre dag for dag, hvis du ikke formår at surfe bedre, hurtigere og mere selvstændigt end konkurrenterne på samfundets hurtigt brækkende bølger af forandringer.

Men det er ikke bare en træls repositionering af dit brand i dets varekategori fra nr. 1 til nr. 2 eller 3, du risikerer, hvis dit brand ikke magter at surfe synkront på tidsånden sammen med forbrugerne. De magtfulde forbrugere kan begrave dit stillestående brand – og dermed hele din virksomheds eksistensgrundlag på rekordtid – i det transparente og turbulente brugerdominerede overflodssamfund. Dit brands grundlæggende identitet risikerer at blive outdated, irrelevant, ignoreret, snakket ned og fravalgt, hvis I bare holder stædigt fast i fortidens glansbillede af jer selv.

Listen over glemte eller kuldsejlede brands, der troede, at det handlede om at gentage sig selv og gøre det, der hidtil har virket, er lang som et ondt år.

Fila: Fra cool til det mest uncool. Rates faktisk som et af de mest uncool sportsbrands i øjeblikket på alverdens modeblogs.

Reebok: Har slumret siden Jane Fonda bølgen. Fra cool lifestyle brand til ordinært sports brand.

Opel: Fra en af de robuste »tyskere« til blød hat bil. Unsexy og uncool. Forsøger sig nu med en ligegyldig relancering som en »grøn« bil, men »nobody looks at Opel now«.

Hummer: Verdens voldsomste benzinsluger passer dårligt med en mere miljøbevidst forbruger.

Blockbuster: Har ikke formået at transformere et ellers stærkt brand til leje af film på nye afgørende platforme som satellit tv og internettet.

Saab: »In the middle of nowhere« bilen. En eksklusiv bil rent prismæssigt – men ikke positioneret i en decideret luksus bil-klasse. Hverken VW eller Porche – eller noget derimellem. Virksomheden gik konkurs i 2011 – og i dag står Saab museet i Trollhättan som vidnesbyrd om et bilbrand, der aldrig lærte at forstå, hvad et brands symbolværdi »betyder«.

Sony Ericsson og Nokia: »Sleeping brothers in arms«. I løbet af ganske få år er både Nokia og Sony Ericsson gået fra at være markedsledende til at blive overhalet indenom af en stribe konkurrenter, som i tide spottede at smartphone bølgen havde overtaget forbrugernes bevidsthed og lommer. Apple, Blackberry, Samsung og HTC har ædt voldsomt af SE og Nokias markedsandele gennem de senere år.

(Hvis du har brug for flere eksempler på brands, der er stødt på grund, fordi de troede, at vejen til fastholdelse og ekspansion af brandværdien gik over at gentage sig selv eller konkurrenterne, så tjek vores blog på hotelcreativity.com)

De brands, der stoler blindt på fortidens løsninger – hvad enten det er egne eller andres produktkoncepter, personligheder, markedsføringskampagner, distributionsløsninger eller tilstedeværelse på de sociale medier, for den sags skyld – taber hurtigt deres fordele og værdi i forhold til de selviscenesættende, professionelle og opmærksomhedskrævende forbrugere.

Din virksomheds brands værdi og tiltrækningsevne er tydeligvis ikke statisk og langtidsholdbar i det turbulente og transparente brugerdominerede overflodssamfund, tværtimod. Jeres brands er blevet til letfordærlige varer, der kan rådne op på kort tid, og de illoyale forbrugere drager den negative konsekvens af et brands formkrise med det samme. De vælger et af de nye friske og lækre brands i stedet for et af jeres.

Pandoras æske

Smykkebrandet Pandora har gennem de seneste par år været en stormende succes – ikke bare i Danmark, men også på 55 andre markeder. På blot tre år har de formået at tredoble omsætningen og blive børsnoteret. Da Pandora blev børsnoteret var aktien mediernes darling, og virksomheden blev bogstaveligt talt båret rundt i en guldstol. Begejstringen ville ingen ende tage. Men i august 2011 måtte Pandora nedjustere den forventede vækst fra 30 % til 0 % på grund af svigtende salgstal, og det medførte et regulært blodbad på aktiemarkedet og i medierne. Pandora faldt overnight ned fra

sin piedestal og har siden været udsat for megen kritik. Topchefen blev fyret, uden at man har kunnet finde en umiddelbar afløser; man har haft alt for mange smykker på lager, og så videre.

Pandora minder mig efterhånden lidt for meget om historien om Pandoras æske, hvor ondskab og sygdom strømmer ud af æsken, når den bliver åbnet. Ikke så meget på grund af pressens »badtalking« af brandet. Mere fordi Pandora, efter min mening, trækker nogle dybe spor efter sig som et brand, der har taget sin brandværdi og tiltrækningsevne for givet og fokuseret alle sine kræfter på en global ekspansion og kapitalisering af den nuværende værdi. Men virksomheden skulle jo også gøre sig til forud for børsnoteringen og efterfølgende tilfredsstillende aktionærernes behov for at se et brand i indtjeningsmæssig topform.

.....
51
.....

Den – uden sammenligning – allerstørste udfordring for Pandora er, at knap 80 % af deres omsætning kommer fra de populære charms og charms-armbånd – en type selvbygger-armbånd. Produktmæssigt har man ikke nogen umiddelbar afløser til charms-armbåndene. Konceptet omkring selvbygger-armbånd er ingenlunde nyt eller unikt, og i dag findes der adskillige konkurrenter i produktkategorien.

Pandoras brandværdi er ikke bare ved at blive udhulet af, at »build-a-something« er en dille, der er ved at fade lidt ud samtidig med, at der hele tiden støder nye og flere udbydere til i varekategorien. Pandoras brandværdi og tiltrækningsevne er i endnu højere grad ramt af, at Pandora aldrig for alvor har formået at bygge en stærk symbolværdi ind i sit brand, for slet ikke at tale om den manglende evne til at fastholde eller ekspandere den smule symbolværdi, der har været.

Kan man forestille sig, at Pandora er ved at blive symbolet på en fortidens dille af simpel og systematisk individualisering af smykker for »late movers«? Kan man forestille sig, at Pandora er på vej til at blive lig »fake, overfladiske og upersonlige« smykker i de selviscenesættende forbrugeres bevidsthed. Ja, det tror jeg godt, man kan! Når jeg modvilligt bevæger mig rundt i provinsens storcentre og smykkebutikker, synes jeg i hvert fald, at Pandora's shop-in-shop's ser lidt tomme ud. Men det er jo også den skide recession, ikke sandt.

Watch out! Breaking waves. – Sorry Pandora. – Too late.

Slut med simple gentagelser

Dit brand kan helt enkelt ikke fastholde dets værdi, og dermed virksomhedens grundlag for en profitabel kapitalisering, ved at repetere fortidens adfærd og brandets grundlæggende identitet på selvhøjtidelig vis – uanset, hvor godt det går lige nu.

De simple gentagelser af brandets identitet er drevet frem af dels den naive tro på, at præcis det samme tilbud til forbrugerne, skaber præcis den samme begejstring og tiltrækning hos forbrugerne, dels frygten for at fejle og ikke at blive genkendt i sin nye form og sit nye udtryk. Men de simple gentagelser gør som tidligere nævnt brandet forudsigeligt, usynligt og ligegyldigt i det overkommunikerede overflodssamfund.

Et forudsigeligt brand, der ikke magter at iscenesætte sig selv på opmærksomhedsvækkende vis, kan jo helt enkelt ikke forventes at kunne hjælpe den selvoptagede forbruger med den krævende selviscenesættelse.

Udfordringerne for B&O har, som nævnt i prologen, gennem det sidste årti været mange. Men centralt står virksomhedens manglende evne til at udvikle relevante, innovative produkter med høj hastighed i stedet for at gentage sig selv i en lind strøm af ligegyldige produktforbedringer. Desuden har B&O været dårlige til at time deres produktudvikling. En grublende livrem-og-seler-designkultur hos B&O har gjort udviklingsprocesserne tunge, dyre og alt for langsommelige. På den konto har B&O ved flere lejligheder »misset« deres besøgstid og tabt væsentlige markedsandele til de hurtigere bevægende konkurrenter – og ditto forbrugere. Det er svært at afgøre, om det er frygt, arrogance, manglende markedsindsigt eller bare *laaaang* produktionstid, der er årsag til, at B&O, først knap ti år efter iPod'ens lancering, lancerede et audioprodukt, som var kompatibelt med verdens bedst sælgende musikafspiller. Og hvorfor kom det første fladskærms-tv fra B&O så længe efter konkurrenternes?

Når man så kigger på flertallet af de produkter, som rent faktisk kom ud af fabrikken i Struer i denne periode, så er det svært at få øje på de innovative spring og den nye brandværdi. De simple gentagelser og forbedringer syntes at have været overliggende på design-filosofien hos B&O. Fladskærmen blev lidt tyndere – eller lidt større, og audioprodukterne blev redesignet (inden for et meget genkendeligt B&O design naturligtvis) og minimalt mere vellydende. Men overraskelserne, »must-have« produkterne og de dybfølte wauv-oplevelser udeblev. I et helt årti.

Endelig agerede man prissætningsmæssigt også temmelig tonedøve – i et marked, der var præget af finanskrisen og prisbevidste forbrugere. Priserne på B&O produkter blev i en årrække tilsyneladende bare højere og højere. Fx lancerede man i 2009 »BeoVision 4«. Et 103-tommer plasmafjernsyn til den nette sum af knap kr. 800.000,- ! Næppe et produkt eller prispunkt der ligefrem hjalp B&O til at opdyrke en ny, yngre målgruppe og fjerne opfattelsen af B&O som et fortidens form for statussymbol.

B&O havde tilsyneladende også en noget forvrænget opfattelse af den moderne forbrugers valgkriterier. Selvhøjtideligt har de ved hver produktlancering med stolthed i stemmen proklameret, at her er den næste B&O klassiker. Ikke alene er begrebet »klassiker« for den ungdommelige, selvoptagede og illoyale forbruger et fuldstændigt irrelevant argument for at købe et nyt produkt (naturligtvis ikke ved køb af en virkelig klassiker med mange anerkendte år på forretningsbagen). Faktisk er det måske i virkeligheden verdens største »turn-off«. Desuden er det jo en smule selvforherligende og selvhøjtideligt konstant at lancere klassikere. En fremtoning og promovning, som også passer dårligt til den professionelle forbruger med speciale i »storytelling«. Der er ingen tvivl om, at mange i denne periode begyndte at vende hovedet væk fra B&O. Specielt da Apple brød lydturen til musik- og audiobranchen med lanceringen af en række teknologiske og designmæssigt banebrydende produkter. Det tyske premium brand »Loewe« formåede også at ride med på en alternativ designbølge med et markant anderledes udtryk, materialevalg og funktionalitet end B&O's alu, stål og glas. Ingen tvivl om, at Apple og Loewe både kan tilskrive de-

res teknologiske syvmileskridt og et nyt, innovativt hvidt designunivers en stor del af æren for at have hapset væsentlige markedsandele fra B&O.

B&O's klare tendens til at føre sig frem på markedet med simple gentagelser og små produktforbedringer i en selvhøjtidelig stemning har gjort, at det hæderkronede danske brand, trods adskillige nomineringer på alverdens lister over cool brands, har mistet meget store dele af sin symbolværdi og forbrugernes respekt. B&O brandets værdi og især evnen til at tiltrække nye unge forbrugere er styrtdykket igennem de seneste mange år med den konsekvens, at virksomheden på få år har mistet en tredjedel af sin omsætning, og samtidig »misset« at erobre virksomhedens oplagte andel af det nye gigantiske digitale marked.

I 2011 fik B&O (igen) ny CEO. Det ser umiddelbart ud til at blive et vendepunkt for B&O. Den unge »wonderboy«, Tue Mantoni, blev hentet fra det hæderkronede engelske motorcykelmærke »Triumph«. Han havde som CEO hjulpet den kriseramte virksomhed gennem en succesfuld revitalisering. Siden sin indtræden i virksomheden har Tue Mantoni lanceret en række initiativer, som giver anledning til håb og optimisme på B&O's vegne.

En af de første opgaver, som Tue Mantoni har sat sig selv på, handler om markant at forandre virksomhedens selvsyn og kultur. Han har beskrevet virksomhedskulturen som selvfed – og med et misforstået selvsyn omkring at være en markedsledende koncern med kunder i åndeløs spænding over lanceringen af det næste B&O produkt. Den forbedrede og hurtigere reaktionstid skal også tilvejebringes af en virksomhedskultur, hvor man tør tage chancer og træffe beslutninger på alle niveauer i virksomheden langt hurtigere. Samtidig har Mantoni appelleret til langt større åbenhed og tættere forhold til samarbejdspartnere i alle led – fra design og udvikling til produktion og salg. Altid godt at ændre fokus og løfte blikket.

I januar 2012 lancerede B&O den nye produktlinje »B&O Play«, som består af billigere »stand-alone« produkter, som alle kommer til at kunne bruges sammen med smartphones, musikafspillere og tablets. B&O Play produkterne vil bl.a. blive solgt gennem Apples butikker og B&O's egne butikker og webshop. Målet er naturligvis at øge omsætningen og tiltrække en bredere – og frem for alt yngre målgruppe. Som led i lanceringen af B&O Play har B&O introduceret det første eksempel på et tilnærmelsesvist innovativt B&O Play produkt. »Beolit 12« er navnet på det bærbare og Apple kompatible lydsystem. Og det appellerer ved første øjekast. Udtrykket er markant anderledes. Mere organisk og feminint design med eksempelvis en funktionel rem lavet af kernelæder. Nye materialer, ny teknologi, ny pris, ny (ekstern) designer, ny produktlinje, nye salgskanaler, ny åbenhed.

Er det virkelig ved at være slut med de simple gentagelser hos B&O? Jeg håber det virkeligt. Jeg kan næsten blive helt ond i sulet, når et af mine favoritbrands står i stampe. Jeg fik stjålet mine gigantiske søjlehøjtalere ved et indbrud for snart 15 år siden, og B&O har ikke været inden for min dør eller en del af min identitet siden. Nu må det være tid for – at jeg igen kan kombinere min aktive selviscenesættelse med lidt nationalfølelse.

Jeg er allerede begyndt at glæde mig til, at B&O tager de næste store skridt, hopper ud af slipstrømmen fra fortiden og genvinder den nødvendige grad af mod og selvstændighed til at jage »æble«brandet rundt i manegen med designs, features og brand performances, der overrasker og overbeviser. Jeg glæder mig til, at B&O løfter sin arv og forløser sit fulde potentiale af symbolværdi. Jeg ser B&O indtage positionen som den europæiske designaristokrat ikklædt »baggy pants« og »cool sneakers«. Et stolt og autentisk brand der via genfunden åbenhed, ungdommelighed, kreativitet og handlekraft stiller sig i en form for intelligent æstetisk opposition til Apple.

Det er (måske) lige nu, at Mr. Mantoni er ved at ekspandere B&O brandets værdi og skabe en fornyet stærk global tiltrækningsevne med en oplagt mulighed for efterfølgende at kapitalisere ekstremt profitabelt på brandværdien – gennem en bredere vifte af produkter med relevans og sexappeal for en langt bredere målgruppe end B&O brandet hidtil har henvendt sig til. Men regnskabstallene flytter sig først om et stykke tid. Så det er lige nu, inden det nye og (måske) langt mere attraktive B&O brand viser sig i regnskaberne, at du skal investere i aktien.

I 2008 stillede CEO for den verdensdækkende kæde af kaffebarer, Starbucks, Howard Schultz sig frem og indrømmede over for ansatte og aktionærer, at Starbucks havde mistet sin »edge«. Han gennemførte herefter en turnaroundproces, som inden for et år medførte lukning af cirka 1.000 Starbucks cafeer, som ikke leverede tilfredsstillende resultater. I alt mistede over 18.000 Starbucks medarbejdere deres job i forbindelse med turnaroundprocessen. Starbucks effektive slankeproces viste hurtigt resultater for det kriseramte brand – indtjeningen er igen god og Starbucks aktien er steget ganske voldsomt de seneste år – fra en værdi på \$7 i slutningen af 2008 til tæt på \$50 i begyndelsen af 2012. Trods den forretningsmæssige turnaround, er min oplevelse af brandet dog nogenlunde den samme som i 2008 – eller 1998 for den sags skyld.

Starbucks er for mig endnu et eksempel på en stor virksomhed (og et af mine favoritbrands), der synes at have mistet moment ved at gentage sig selv – ja, de er måske ligefrem gået helt i stå. Den 40-årige kæde er da også i medierne blevet beskyldt for at have en »midlife crisis«. Ligeså længe jeg kan huske, har kæden holdt næsten krampagtigt fast i deres grundkoncept. Indretningen er fortsat cosy – men efterhånden også »pretty oldschool« og alt andet end inspirerende og tidssvarende. Produktudviklingen synes også svær at få øje på. Det er den samme kaffe (smager godt nok stadig fremragende), de samme halvtørre kiks, den samme juice og kage. Jo, jo, Starbucks har da introduceret de forventelige småjusteringer af brand og koncept, fx, gratis wifi i deres cafeer i USA, CSR-kampagner, loyalitetskampagner, introduktion af nye kaffeprodukter »along the way« inden for kategorien af simple gentagelser.

Heldigvis for Starbucks har den store mængde af nye konceptualiserede kaffebarer, der er strømmet ind på markedet de sidste 10-15 år, ikke formået for alvor at straffe Starbucks simple gentagelser. De nye brands har bare trådt i Starbucks efterhånden udtrådte fodspor. Men lur mig om der ikke snart viser sig en ny aktør, der formår at overraske os med et nyt afslappet mødested en anelse mere i kontakt med tidsånden end kaffebarer med den snart 20 år gamle location til tv-serien Venner som det primære forbillede. Eller måske er Starbucks selv ved at »wake up and smell

the coffee«. I 2011 lancerede Starbucks i forbindelse med deres 40 års jubilæum et redesignet logo. I det nye Starbucks logo har man udeladt navnetrækket »starbucks coffee« med henvisning til, at man dermed åbnede op for nye forretningsområder.

Starbucks opkøb af den succesfulde amerikanske juicebarkæde »Evolution Fresh« skulle efter sigende medføre, at Starbucks i midten af 2012 åbner sine første juicebarer i USA. Men mere overraskende og interessant er det, at Starbucks allerede i slutningen af 2010 afprøvede et nyt koncept i nogle få af deres amerikanske kaffebarer. Her har man kraftigt udvidet både menu- og drinkskort samt åbningstider. Kaffebaren byder nu på adskillige lune snacks og udskænkning af øl og vin efter kl. 16. Også indretningsmæssigt har man justeret kraftigt på det grundlæggende Starbucks koncept, idet baren er placeret centralt i cafeen – og hermed bliver hele iscenesættelsen af baren som cafeens omdrejningspunkt et markant nyt signal fra Starbucks. Den fornyede transformation – fra Starbucks om dagen til »Barbucks« om aftenen – understøttes samtidig af en mere formel personale dresscode. Måske der alligevel er signaler om langt mere end simple gentagelse fra Starbucks.

Forbrugerhjernens »dopamin«

Det er tid til at stoppe med de simple gentagelser – i alle aspekter af brandet. Altså, hvis din virksomhed skal overleve på andet end relativt kort sigt.

Gentagelserne skal erstattes med konstante fornyelser og overraskelser. Når vi som forbrugere på den ene side klart og tydeligt genkender et af vores foretrukne brands – her taler jeg ikke bare visuelt, men også i form af dets grundlæggende identitet og adfærd – men samtidig på den anden side også overraskes positivt, får vi bekræftet og forstærket vores oprindelige begejstring for brandet.

Altså, genkendelighed og fornyelse på en og samme gang er det, vi søger. For herved får vi dels bekræftet os selv, dels bekræftet brandets evne til at udvikle sig og forblive et anvendeligt symbol i vores aktive selviscenesættelse. Succesoplevelsen består både af kontinuitet og fornyelse.

Brandets evne til, på ét og samme sæt, at sikre genkendelse og skabe overraskelser fungerer som forbrugerhjernens dopamin, der udløser en stærk motivation til at studere, dyrke og eventuelt belønne brandet med såvel køb som anvendelse, anerkendelse og anbefalinger.

Adidas – og specielt »Adidas Originals« – holder fast og fornyer i et »steady flow« sin klassiske og cool brand-identitet. Adidas formår at strø et touch af nyt, sprødt designunivers ud over sine »styles« og sit brand uden at slippe grebet omkring sin autentiske historie. Fra de klassiske »tracksuits« med de berømte striber til »trainers«, som måske er klassiske i sit snit, men hele tiden tilføjes nye farver, nye materialer og nye features. Det er denne form for kombineret genkendelse og overraskelse, der fastholder forbrugernes nysgerrighed og tiltrækning. Adidas har formået at koble relevante og sprøde celebrities til brandet – enten som reklamesøjler eller som frivillige, entusiastiske og helt troværdige »endorsers« og fans. Siden »Run DMC« i 1986 optrådte som verdens mest cool Adidas endorsers, har

kunstnere og celebrities som Estelle, Kate Perry, Missy Elliot, Kylie Minogue, Jay-Z og Snoop Dog med stor selvtillid optrådt i Adidas. Adidas har på designsiden skabt ekstraordinær opmærksomhed omkring sig selv ved at overraske med moderigtige kollektioner af anerkendte og »upbeat« modedesignere som Stella McCartney, Yohji Yamamoto og Jeremy Scott.

I 2011 lancerede Adidas deres til dato største globale marketing kampagne med blandt andet tv- og bioreklamer og virale film på nettet. »Adidas is all in« er titlen. I filmen optræder både Kate Perry og rapperen B.o.B. og så naturligvis alle de rigtige sportsstjerner – både de strømlinede, »worldwide celebs« som Beckham og Messi (genkendelse) til undergrundsstjerne og skaterne Silas Baxter-Neal og Lem Villemine (overraskelse) – og så er hele den lækre lydside til Adidas All In-univers leveret af den »superhippe« franske elektroniske musikduo Justice. All-In-filmene samler universet og passionen i brandet Adidas og skaber lige nøjagtigt det distinkte samt relevante, men også genkendelige og overraskende tidsbillede af brandet, der fastholder mig som forbruger. Alt er doseret perfekt. Adidas handler ikke bare om høj puls og vindermentalitet inden for sportens verden – Adidas er også livsstilspassion og kreativitet.

Hvis dit brand skal formå at fastholde eller ekspandere sin værdi og tiltrækningsevne i forhold til de illoyale og hurtigt bevægende forbrugere, skal det, som Adidas, formå at levere den overbevisende genkendelse og de værdifulde overraskelser i samme høje tempo, som forbrugerne selv og samfundets turbulente bølger bevæger sig i.

Branding på 1. klasse

I fremtiden er det helt afgørende, at I holder et stærkt fokus på, at virksomhedens brands genkendes, men samtidig også overrasker forbrugerne på et konstant niveau. Ellers udløser brandet ikke den nødvendige begejstring hos de professionelle, selvscenesættende forbrugere, der kun kan bruge brands, der performer og imponerer optimalt hver evig eneste gang, de støder ind i dem. Resultatet af simple og forudsigelige gentagelser af brandets identitet er, at forbrugerne overser, ignorerer og mister respekten for dit brand. Tør eller magter I ikke at skabe genkendelse og overraskelse i samtlige ingredienser af og på samtlige »touchpoints« for virksomhedens brands, mindskes brandets værdi, og tiltrækningsevnen forringes. I spilder brandets indtjeningspotentiale, og forretningsmodellen brister.

Det er tid til at tage branding mere alvorligt. Det er tid til at opgradere branding fra »monkey class« til den absolutte first class i virksomhedens topledelse. Du skal som topleder have formateret branding begrebet. Du skal have fjernet enhver rest af fortidens utilstrækkelige forståelse og tilgang til branding som noget, der er »nice-to-have« og ikke »need-to-have«. Branding handler ikke om lækker skrift på lækkert papir. Branding er ikke markedsføring på engelsk. Branding er ikke en årlig leg med naive markedsvisioner, der alligevel aldrig bliver til noget (men strategi-legen var da sjov nok, og sådan en leg skal man jo lege ind imellem de forudsigelige gentagelser af brandets identitet). Hvis det at arbejde intensivt med brandets udvikling bare er noget, du ind imellem udliciterer til reklamebureauernes afdelinger for make-up og

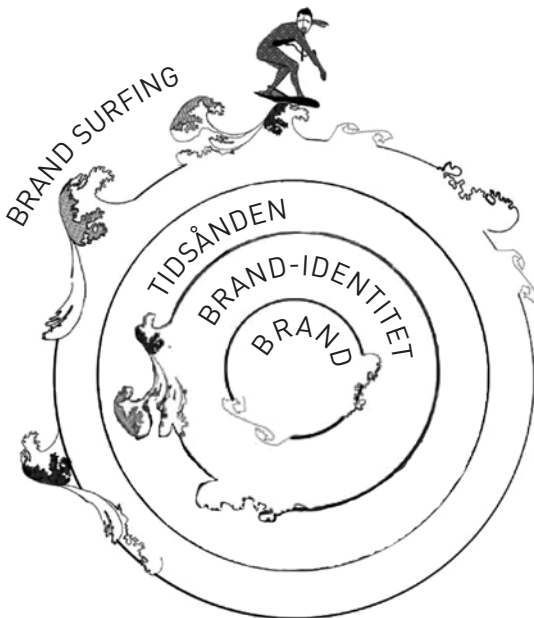
underholdning, mens du fortsætter med at knække tal og løse problemerne ude i produktionen, så har du fjernet dig selv fra den opgave, der er af størst betydning for din virksomheds fremtid.

Branding på first class handler om at gøre »whatever it takes«, der sikrer at brandet forbliver værdifuldt, differentieret og opmærksomhedsvækkende med klare konkurrencefordele, en stærk tiltrækningsevne og et stort potentiale for at skabe omsætning og drive en profitabel forretning. I det turbulente og transparente overflodssamfund besat af selvscenesættende, professionelle, illoyale og hurtigt surfende forbrugere er og bliver branding fremtidens vigtigste ledelsesdisciplin – din virksomheds vej til ilt, vand, føde, tryghed, kærlighed, anerkendelse og forløsning af sit fulde værdimæssige og profitable potentiale.

Smid brandet op på samfundets turbulente bølger

Hvis dit brand skal formå at fastholde eller udvide brandets værdi og dermed fortsat kunne tiltrække de professionelle og illoyale forbrugere, bliver du nødt til at smide brandet op på samfundets hurtigt brækkende bølger.

Det er blevet tid for at dyrke brand surfing – branding på første klasse – den direkte vej til fremtidens top- og bundlinje.



Brand surfing = Integreret, symfonisk, sympatisk, differentieret, opmærksomhedsvækkende og værdifuld genskabelse og aktivering af brand-identiten i tidsånden

Brand surfing handler kort fortalt om at genskabe eller aktivere brandets grundlæggende identitet med udgangspunkt i samfundets turbulente bølger af forandringer, så forbrugernes genkendelse af brandet altid kombineres med den imponerende overraskelse og brand performance.

Genskabelsen eller aktiveringen af brandets identitet skal sikre, at brandet til hver en tid fremstår værdifuldt, differentieret, opmærksomhedsvækkende, integreret samt ansvarligt – og dermed som et attraktivt symbol i de professionelle forbrugeres altopslugende selviscenesættelse. Det er samtidig de nævnte kriterier for brandets tilstand i forhold til forbrugerne, der er afgørende for, om virksomheden skal fokusere på at genskabe brandets grundlæggende identitet eller aktivere den eksisterende brand-identitet i tidsånden.

De mange eksempler på brands, der har mistet deres værdi, tiltrækningsevne, relevans og dermed virksomhedens kapitaliseringsgrundlag mere eller mindre overnight, som følge af introduktionen af nye brands med helt nye og mere værdifulde facetter – sender et klart budskab. Du skal i din virksomhed ikke bare beskæftige dig med, hvordan brandet aktiveres, men også med hvilken grundlæggende værdi du forsøger at aktivere i forhold til forbrugerne. Og det på et konstant niveau. Det er med andre ord helt afgørende, at I hele tiden er på forkant med samfundets turbulente bølger, og i den forbindelse forholder jer til om brandets grundlæggende identitet er og forbliver relevant og tiltrækkende. Det er meget sandsynligt, at der er brug for at genskabe brandets identitet helt grundlæggende, så brandet kan tilbyde ny værdi og nye fordele, der magter at fastholde relevansen og tiltrækningsevnen i forhold til de professionelle og hurtigt bevægende forbrugere. Forbrugernes opfattelse af et brand som værdifuldt differentieret, relevant, troværdigt og dermed som anvendeligt symbolsk i deres fokuserede selviscenesættelse kommer på intet tidspunkt af sig selv. Brandets tiltrækningsevne og dermed hele omdrejningspunktet for virksomhedens drift kan forsvinde på kort tid, hvis du ikke regelmæssigt forholder dig offensivt til brandets grundlæggende identitet og værdi – og efterfølgende genskaber eller aktiverer brandets identitet i tidsånden efter behov.

Hvorvidt opgaven handler om at genskabe eller aktivere brandets grundlæggende identitet er kun et spørgsmål om, hvor radikale forandringer der er brug for at gøre i jagten på at fastholde eller ekspandere brandets værdi.

Uanset om opgaven handler om at genskabe eller aktivere brandets grundlæggende identitet, er det samtlige aspekter af virksomheden og brand-identiteten, der skal arbejdes med fra bagved liggende forhold som leverandøraftaler, logistik, produktionsteknologier til brandets front-end aktiviteter så som produkter, service, den visuelle identitet, markedsføringen og de sociale medier.

Brandets historie skal masseres, opdateres eller genskrives i lyset af samfundets turbulente bølger af forandringer og i forlængelse af brandets udvikling. Personligheden skal være dynamisk og tunes ind på tidens strømninger på en intelligent, smagfuld, autentisk og cool måde. Produkterne, emballagen, servicen og hele købsoplevelsen skal videreudvikles med den seneste teknologi, de seneste trends, og hvad der ellers rykker ved forbrugeroplevelserne. Brandets marketing skal ikke kun tænkes som kommunikation, men som iscenesættende oplevelser og brand »performances«, der underholder og imponerer forbrugerne. Brandets ansvarlighed og rolle i samfundet skal sætte en ny dagsorden i vores skrøbelige verden.

Der er ikke noget alternativ til den konstante genskabelse eller aktivering af brandet i tidsånden, der sikrer, at det til hver en tid er det mest anvendelige og værdifulde symbol for den selviscenesættende forbruger. Hvem vil vælge et monotont, forældet og uncool brand som en symbolsk forlængelse af sin egen identitet i jagten på opmærksomhed, respekt og anerkendelse i det identitetsfikserede samfund? Kun en »nobody«.

Brand surfing, tilgangen til at maksimere (og sikre) virksomhedens brands værdi og indtjeningsevne ved at genskabe eller aktivere brandets grundlæggende identitet i tidsånden, kan inddeles i to helt grundlæggende aktiviteter for virksomheden: »Spotting The Waves« og »Surfing the Waves«.

Spotting The Waves

At forudsige fremtiden i det turbulente overflodssamfund er en umulig opgave. De teknologiske fremskridt, nye mentaliteter hos forbrugerne og nye trends kommer og går med en ekstrem hastighed. Udvikling af nye brands og produkter, med udgangspunkt i den seneste udvikling, tilbyder sig i samme fart med ny attraktiv merværdi til de illoyale forbrugere, der er klar til at padle ud og surfe på bølgen af forandringer.

På samme måde som en surfer ikke med sikkerhed kan vide, hvor og hvornår den næste store bølge, der kan give det perfekte surf, ruller ind, kan din virksomhed ikke få nogen som helst form for sikker rapport på, hvilke bølger virksomhedens brands skal surfe på, og hvornår de skal begynde at padle ud mod bølgen.

Enhver surfer ved at den bølge, der er tættest på, er umulig at surfe. Du kan ganske enkelt ikke nå at læse bølgen, padle, komme op på brættet og udføre et perfekt surf. Hvor svært det end kan være, bliver du derfor nødt til at rette blikket mod horisonten, se krusningerne på vandet og lære at fornemme, hvornår den næste »relevante« bølge af forandringer nærmer sig for din virksomheds brands. Du skal jo nå at genskabe eller aktivere brandets grundlæggende identitet gennem nye produkter, services og øvrige brandaktiviteter, inden brandets konkurrenter eller helt nye udbydere formår at få integreret forandringerne på en værdifuld måde og surfe alt opmærksomheden og alle indkøbskronerne hjem fra forbrugerne.

Din virksomhed bliver nødt til at tilegne sig den samme offensive tilgang til at spotte samfundets turbulente bølger, som en dygtig surfer spotter den næste bølge. Det nytter ikke noget at sidde hjemme i hytten eller vente inde på stranden. En brand surfer bliver nødt til at opsøge bølgerne aktivt. Det tager tid og koster mange ressourcer at jage og spotte de rigtige bølger. Men du og din virksomhed bliver nødt til, på offensiv vis, at opsøge bølgerne proaktivt. Det tager naturligvis reflektorisk tid, og det koster mange ressourcer at jage og spotte de rigtige bølger med henblik på at dyrke den profitable form for brand surfing. Det kan ikke gøres på afventende vis fra, hverken sofaen eller virksomhedens konservative mahogni skriveborde.

Surfing The Waves

Brand surfing handler ikke om blot at følge med i trends og give brandet en simpel »trendy make-over«. Brand surfing kræver en empatisk forståelse og individuel fortolkning af samfundets turbulente bølger – og en selvstændig, kreativ og overbevisende integration af strømningerne i nye opmærksomhedsvækkende og tiltrækkende produkter, services og øvrige brand-aktiviteter.

60

Genskabelsen og aktiveringen af brandets identitet i tidsånden skal jo formå at overraske og dermed revitalisere brandet i forbrugernes bevidsthed, altså tilbyde forbrugerne noget nyt, der opfattes som værende værdifuldt. Det lille eller store »ekstra«, der samtidig sikrer brandet den nødvendige opmærksomhed og differentiering i forhold til konkurrenterne.

Når du ser og indser dette, bliver genskabelsen og aktiveringen af dit brand i tidsånden en »never ending« udviklingsopgave. En opgave der skal løses med samme ildhu og eksplosive kraft, som samfundets bølger og de nye brands bevæger sig med. Det kan lyde ekstremt opmærksomhedskrævende, men alternativet, med forbrugerbevidstheden og -adfærden, vi tidligere har set på in mente, er at dit brands værdi og sexappeal risikerer at fordampe på et splitsekund. Det sker hvis brandet går i stå og bare gentager sig selv set med forbrugerøjne. Men trøst dig, når du først begynder at surfe på bølgerne, bliver det også både sjovt og ikke mindst givtigt.

Dit brand skal altså bevæge sig mindst lige så hurtigt som samfundets strømninger. Men samtidig skal det også være et hestehoved foran de aggressive konkurrenter for at forblive respekteret og værdifuldt og tiltrækkende set ud fra den relative verden, som forbrugeren befinder sig i. Virkeligheden flytter sig i et accelererende tempo, forbrugerne flytter sig med den og har masser af alternativer til dit brand. Flytter du og dine brands sig ikke i takt med virkeligheden, så flytter virkeligheden sig fra jer.

Træk jakkesættet af, tag våddragten på og læs de kommende siders historier om nogle af de mest profitable brand surfs.

Brand surfing betaler sig

En status som et værdifuldt brand er tydeligvis ikke længere noget, man erobrer og så beholder i lang tid. Det er noget, man kæmper for at bevare hver evig eneste dag, hvilket man har forstået hos den svenske modegigant Hennes & Mauritz.

I 1947 startede Erling Persson, det vi i dag kender som »H&M«. Helt frem til slutningen af det 20. århundrede var H&M indbegrebet af »best-practise« på sin erklærede corporate mission: »Fashion and quality at the best price«.

H&M blev verdensmestre (og er det stadig) i at samle trends op fra de store internationale fashionbrands catwalks og videredistribuere dem til unge piger og ungdommelige kvinder til overkommelige priser.

H&M kollektionerne havde (og har) en perfekt timing og en optimal dosering af de nye modetrends til den store brede forbrugerskare. H&M leverer ganske enkelt »world

class performances« indenfor »trendtranslation«, og forbrugernes taknemmelighed og indkøb på værdien er stor og meget profitabel.

H&M ekspanderede op gennem den sidste halvdel af det 20. århundrede til det meste af verden i et højt tempo (2.000 butikker i 37 lande) med et fast butikskoncept, de hotteste supermodeller på storbyernes »billboards« samt en lind strøm af nye prisrigtige modeprodukter til masserne som de vigtigste parametre.

Omsætningen og indtjeningen steg og steg og blev ved med at stige i takt med den internationale ekspansion. Den svenske succes på den internationale modescene var enorm.

.....
61
.....

I 1998 overlod Hr. Persson kontrollen med H&M til sin søn Stefan. Og i 2009 overlod man pladsen som H&M's CEO til barnebarnet Karl-Johan Persson.

Jeg tror, at de fleste arvtagere til en gigantisk forretningssucces ville sætte alt ind på, at undgå at tabe det forgængerne har skabt, dyrke »business-as-usual«, begrænse investeringerne og minimere forandringerne i virksomheden.

Men Stefan, Karl-Johan og hele H&M organisationen har om nogen forstået, at brandet skal aktiveres i absolut topfart med nye brandaktiviteter, der giver forbrugerne nye æstetiske og følelsesmæssige oplevelser samt et værdifuldt værktøj til selvisce-nesættelsen.

Siden år 2000 har H&M tilføjet adskillige brands til deres brand portefølje, både de to tilkøbte saftige brands »Monki« og »Cheap Monday«, men også deres eget brand, »COS«, som er et mere modent og kvalitetsorienteret brand. Desuden har man tilføjet nye produktområder som boligindretning, dyrket co-branding med brands som »Marimekko«, »Collette« og »Unicef«. H&M har etableret den ene opmærksomhedsvækkende event efter den anden som for fx et gigantisk modeshow i Central Park NY og senest »Fashion Against Aids«. H&M har som ingen andre formået at surfe på celebrity bølgen. H&M var med til at bruge og opfinde 80'ernes supermodeller og har, som nogen af de første, brugt »non-model celebrities« som: Madonna, Kylie Minogue, Jade Jagger, Paolo Maldini, Luis Garcia, Katie Perry, Pharell, Yoko Ono, Dita von Teese og Cindy Lauper.

Men det er utvivlsomt de eksklusive H&M kollektioner designet af tidens mest anerkendte internationale »celebrity« designere som Karl Lagerfeld, Stella McCartney, Madonna, Viktor & Rolf, Commes des Garçons, Roberto Cavalli, Fiorucci, Mathew Williamson, Sonia Rykiel, Lanvin, Versace, fashion blogger Elin Kling og senest Marni, der har haft den største betydning for H&M brandet gennem de senere år.

Designerkollektionerne, som man introducerede i 2004, har givet forbrugerne noget, de ikke havde før, og leverede noget konkurrenterne ikke kunne efterligne 1:1 i en branche, hvor »for tydelig« kopiering af andre er svær at bære internt i virksomheden og umulig at respektere eksternt hos forbrugerne.

Forbrugerne har fået adgang til en æstetik, der metaforisk forekommer som adgang til det, der ellers var en »fjern planet«. De kan nu købe designertøj, der ellers normalt koster en hel del mere end, hvad der er på kontoen hos almindelige mennesker, og dermed kan de iscenesætte sig selv »dyrt«. På mange måder er de eksklusive H&M kollektioner paradoksalt nok omtrent et mere cool og sexet symbol at bære udadtil end topdesignernes egne og væsentligt dyrere kollektioner. Det højeste niveau af mode, æstetik og afdæmpet logoanvendelse til lave og bæredygtige priser giver mening og leverer noget nyt, unikt og værdifuldt til de moderigtige, men også samfundsbevidste forbrugere.

Designerkollektionerne er, efter ni års konstant succes og opmærksomhed fra hele verdenspressen, blevet H&M's mest iøjnefaldende og stærke tilbagevendende brandsurf. En evig aktivering af deres brand i tidsånden. Og verdens allermest anerkendte designere har også fanget, at H&M rent faktisk kan hjælpe dem af sted på en attraktiv relevant bølge mod forbrugeren. H&M kan måske ligefrem i nogle tilfælde blive en øjenåbner og »lifesaver« for de mest »stuck-up« statiske designerbrands. I 2008 udtalte designer Donatella Versace: *»I work very hard to put the Versace line in the luxury section. I think to put the Versace line in H&M would confuse the brand.«* Tre år senere lancerede hun sit første samarbejde med H&M. Endnu en kæmpe succes med massiv interesse fra presse og forbruger – og totalt tømte H&M butikker. *»I am thrilled to be collaborating with H&M and to have the opportunity of reaching its wide audience. The collection will be quintessential Versace, perfect for H&M and Versace fans«,* – en tankevækkende erkendelse fra den »omvendte« Donatella.

De nye eksklusive kollektioner og alle de øvrige nye brand-aktiviteter har for alvor gjort H&M til brandet, der har fingeren på modepulsens mere end noget andet »low priced« fashionbrand. Et brand som selv celebrities ynder at bekende kulør til på de røde løbere og i modemagasinernes eksklusive interviews. H&M har opnået status som et cool, klogt og »godkendt« supplement til de kendtes garderobe.

H&M er i forbrugernes øjne blevet verdens bedste kombinationsbrand. Med mange »hotte items« fra H&M på bøjlerne har du såvel økonomien, samvittigheden som den beklædningsmæssige basis på plads. Så kan enkelte andre væsentlige dyrere brands og »catchy« items supplere og erobre omgivelsernes opmærksomhed, »uden at det virker som om, at du prøver alt for hårdt på netop dette«.

H&M er blevet den »low price« modebutik, som forbrugeren helst vil ses gå ind i, og det »low price« modebrand som er det mest anvendelige for selv de mest moderigtige forbrugere. Effekten af denne position taler sit klare sprog på bundlinjen. H&M's årsrapport for 2010 viser en fortsat positiv udvikling i indtjeningen med et resultat på 18.681 mio. svenske kroner efter skat. Over 2 mia. mere end 2009 – hvilket må anses som ganske pænt i en verdensomspændende finansiel krise, hvor mange konkurrenter må bukke under. »Interbrand's« rapport »Top performing European Retail Brands« placerer H&M på en klar førsteplads med en estimeret finansiel brandværdi på 11.125 mio. euro.

H&M er beviset på, at en eksplosiv videreudvikling af brandet gennem en konstant strøm af nye brandaktiviteter kan flytte et brand fra »rimelig godt« til »outstanding«. H&M

brandet er gået fra at være et acceptabelt symbol blandt mange til at være det mest værdifulde brand for både rige, fattige, trendy og »utrendy« forbrugere, når identiteten skal klædes fysisk på som en væsentlig del af hverdagens aktive selviscenesættelse.

Nike's gone surfing

De grundlæggende forudsætninger for et brands forbrugerfordele, merværdi og konkurrenceevne er, at brandet er anderledes, at det kan noget andet og leverer noget andet til forbrugerne end konkurrenterne. Noget, der dækker forbrugernes behov – bedre end konkurrenterne gør det. Genopfindelsen af brand-identiteten skal derfor være med til at differentiere brandet på en værdifuld måde i forhold til forbrugers alternativer. Genskabelsen og den konstante aktivering af brandet skal med andre ord være med til at sikre, at brandet ikke bare er et anvendeligt symbol, men det mest anvendelige symbol i forbrugers selviscenesættelse.

Den værdifulde og opmærksomhedsvækkende differentiering af brandet kræver som tidligere nævnt en selvstændig fortolkning og anvendelse af samfundets tendenser. Det er ikke nok at surfe anonymt på toppen af de hurtigt brækkende bølger. Brandet skal finde sin helt egen stil, der får omverdenens lange fotolinser til at lyne inde fra stranden og forbrugerdommerne til at give absolutte topkarakterer.

I det udsatte og sårbare overflodssamfund kan brands oven i købet ikke længere nøjes med at sikre sig en værdifuld og opmærksomhedsvækkende differentiering med udgangspunkt i forbrugers ønskede mikroskopiske selv. Brandet skal også være samfundsbevidst – og ansvarligt på en unik måde, så forbrugers gennem brandet kan iscenesætte sig selv – som værende netop dette.

Brands er ikke længere bare symboler, der kan fortælle om forbrugers i det selvcentrerede mikro perspektiv – men også holdepunkter, der kan iscenesætte forbrugers på den store scene i samfundets mere betydningsfulde makro perspektiv.

Jo mere proaktivt, offensivt og selvstændigt brandet agerer i forhold til samfundets udfordringer, jo stærkere et symbol bliver brandet på den samfundsmæssige bevidsthed og ansvarlighed.

Alt for mange brands reagerer på de samfundsmæssige problemer i stedet for at agere.

Den indledende etablering af et CSR (Corporate Social Responsibility) program lige efter handelshøjskolernes lærebøger er midlertidig ikke noget, der kan bidrage til den værdifulde og opmærksomhedsvækkende differentiering af brandet.

Lær i stedet af et brand som Nike. I 1990'erne blev Nike udsat for voldsom kritik for sine såkaldte »sweatshops«, hvor medarbejderne på underleverandørernes mange forskellige fabrikker i Asien var udsat for umenneskelige arbejdsvilkår. I dag er Nike et af verdens dygtigste brands, når det kommer til at dyrke rollen som det samvittighedsfulde globale brand på en stærk differentieret måde.

I 2008 afholdt Nike for første gang, »The Human Race«, som er verdens største miljøvenlige løbeevent i samarbejde med Verdensnaturfonden. Tilmelding til løbet foregik online og ikke via trykte brochurer. Under selve løbet blev alt arrangeret, så affaldsbyrden af plastikflasker og papbægre blev minimeret. Alle løbsbyerne blev desuden opfordret til at anvende vedvarende energi og offentlige transportmidler i forbindelse med eventen.

Det er ikke så meget det, at Nike magter at organisere et løbearrangement i 20 storbyer med næsten en million deltagere og afvikle løbet som en ultra miljøvenlig event. Det er mere det, at Nike samtidigt formår at skrive sin unikke high performance orienterede brand-identitet og sine unikke løbeprodukter og -features ind i manuskriptet for eventen på en naturlig, værdifuld og opmærksomhedsvækkende måde.

The Human Race afvikles fortsat hvert år i en række byer worldwide, og det er med til at manifestere Nike som sportsverdens globale samfundsborger nummer 1. Med The Human Race har Nike skabt en brand-aktivitet, der surfer optimalt på samfundets bølge af samfundsbevidsthed. Nike henviser nådesløst alle andre sportsbrands til de sekundære pladser i konkurrencen om ansvarlighed og god samvittighed. Intet mindre kan vel heller gøre det for brandet, der introducerede det berømte slogan: »You Don't Win Silver, You Loose Gold« ved OL på hjemmebanen i Atlanta i 1996. The Human Race fungerer som den ultimative form for branding by CSR.

Brandets ansvarlighed skal helt enkelt betragtes som en del af brandets identitet, der skal genskabes og aktiveres på et lige så konstant niveau som alle andre dele af brand-identiteten. Den indledende etablering af et »best-practise« orienteret CSR program har ingen chancer for hverken at etablere eller fastholde opfattelsen af brandet som ekstraordinært samvittighedsfuldt.

Hvis brandets gode samvittighed skal etableres og fastholdes på et niveau, hvor det kan anvendes som et opmærksomhedsgivende og værdifuldt symbolsk bevis på forbrugers egen samvittighedsfulde identitet, skal virksomhedens CSR program udvikles og realiseres som et perfekt brand surf. Præcis som Nike's CSR program er blevet det.

Nike formåede desuden med Nike+ websitet at skabe en virtuel verden omkring The Human Race – og gøre løbet tilgængeligt for alle i verden. Nike+ websitet animerede således alle passionerede løbere i verden til selv at arrangere løb i deres nærområde – eller bare selv løbe en 10 km rute i deres nærområde og dermed deltage i Nike+ Human Race. Filosofien er, at ud over de 30 officielle Human Race løb, skal det virtuelle Nike+ univers gøre løbet til en verdensomspændende begivenhed – åbent for alle og tilgængeligt alle steder. Via det Nike+ sports kit, som kan bruges med forskellige udgaver af Ipod'en, kan man registrere og indsende sine resultater for Human Race løbet. På Nike+ websitet er det desuden muligt at tilmelde sig som Nike+ Human Race ambassadør. Som ambassadør får man til opgave at rapportere til Nike+ sitet omkring løbet, og samtidig får man til opgave at rekruttere og motivere andre løbere. Endelig fungerer Nike+ websitet også som det sociale omdrejningspunkt – ikke kun i forbindelse med The Human Race, men også resten af året, for folks registrering af løbetider, ruter – udveksling af erfaringer og resultater. Nike+ er ubetinget verdens mest kompetitive sociale online fællesskab og dermed i sig selv endnu en optimal aktivering af Nike's unikke high performance orienterede brand-identitet foruden at

fungere som den platform på internettet, der skaber (et evigt) buzz omkring Nike's mange brandaktiviteter som fx The Human Race.

Apropos netop Nike og surfing, så smed Nike sig i 2011 på en ny og velvalgt strategisk bølge. Nike har altid primært dyrket de traditionelle mainstream sportsgrene, men har dog også gennem de senere år forsøgt at ramme mere undergrunds prægede sportskulturer og actions sports med lanceringen af Nike SB (Skateboarding) og konceptet Nike 6.0 (med henvisning til seks action sportsgrene Surf, Snow, BMX, Moto, Wake og Snow). I 2011 satte Nike trumf på disse tiltag og yderligere fokus på de mere kreative og adrenalinpumpende action sportsgrene med lanceringen af »The Chosen« kampagnen. Kampagnefilmen The Chosen havde da også et klart formuleret formål – den skulle opbygge Nikes »street cred«. Man ønskede meget målrettet at skabe kendskab og loyalitet blandt en yngre, meget dynamisk målgruppe. Og målene for Nike er som altid ambitiøse – man ønsker at være i top 3 inden for brands i actions sports kategorien i år 2015. På flere anerkendte surf blogs kan man da også læse, at Nike efterhånden bliver et mere og mere accepteret brand i denne svært tilgængelige og kritiske målgruppe af selviscenesættende surfere.

Ingen stilstand hos Nike. Ingen simple gentagelser. Nike padler endnu en gang målrettet og modigt af sted mod en vanskelig, men meget profitabel bølge.

Og den profitable brand surfing fortsætter her i begyndelsen af 2012 i regi af Nike+. »Make It Count« er titlen på Nikes nye kampagne – en opfordring til at gøre sit bedste endnu bedre og endnu mere passioneret i 2012. Kampagnen blev lanceret nytårsaftensdag på Twitter – som i øvrigt er et centralt omdrejningspunkt for kommunikationen. Kampagnen appellerer til folks indre konkurrencemenneske og til at få os til at formulere vores personlige sportslige ambitioner for 2012 for os selv på Twitter. Reklamesøjlerne er (som vanligt) tidens dygtigste atleter, Mark Conventish, Rio Ferdinand, Paula Radcliffe m.fl., som optræder i små film og smider« tweets« på Twitter. Begge steder fortæller de om deres mål og ambitioner for det kommende år. Lanceringstidspunktet for »Make It Count« er strategisk velvalgt, da De Olympiske Lege afholdes i London i sommeren 2012. Hele verdenspressen vil have deres linser rettet mod London. Og Nike vil være helt sikker på, at de ryger med på billederne.

Make It Count har samtidig, fra lanceringen den 31. december 2011, skabt et buzz omkring datoen den 19. januar 2012 bl.a. via statements på websitet, små virale film og en kontinuerlig strøm af tweets med opfordringer til at »make it count«. Den 19. januar 2012 introducerede Nike så det såkaldte Nike+ Fuelband. Et intelligent armbånd, som opsamler og måler al din fysiske aktivitet. Det daglige aktivitetsniveau måles i kalorier, skridt og Nikes helt egen enhed NikeFuel – og vises i et lille LED display. Man kan indtaste sine daglige mål for sit aktivitets niveau målt i NikeFuel point – og en enkel grafisk skala på armbåndet går gradvist fra rød til grøn efterhånden, som man når sit mål for dagen. Nike har i forbindelse med lanceringen skabt en målrettet og relevant storytelling om algoritmen bag NikeFuel enheden, der er udviklet i tæt samarbejde mellem videnskabsfolk og topatleter. Sammen med Nike+ Fuelband er der naturligvis udviklet en app, som konstant giver dig alle detaljerede oplysninger om dit fysiske aktivitetsniveau.

Den meget direkte og målrettede involvering af forbrugeren i Make It Count ligger sig naturligt i slipstrømmen fra Nike+ universet. Samtidig spiller de sociale medier en central rolle i den sympatisk involverende og kompetitive kampagne. Her »poster« man sine løfter – og hvordan det går med at forfølge de formulerede mål. Man kan følge vennerne – og ikke mindst sportsstjernernes – i deres personlige kamp. Tilsyneladende endnu et velforberedt og perfekt surf, som fortsætter med at aktivere Nike's high performance orienterede brand-identitet på troværdig og appellerende vis i forhold til den selvoptagede (og kompetitive) forbruger.

Med introduktionen af Make it Count og Nike+ Fuelband skaber Nike ikke alene den fysiske forløsning af opfordringen »Make it Count«. De formår også endnu en gang at smide ekstra værdi i Nike+ konceptet, der fra sin lancering i 2006 har formået at involvere og motivere motionister og sportsentusiaster med et gennemført mix af »præstationsfremmende« hightech gadgets, sociale online forums, events, celebrity endorsement, sponsorering, co-branding, lancering af Nike+ kollektioner og naturligvis massiv markedsføring. Nike har med sikkerhed ikke surfet for sidste gang i regi af Nike+ konceptet.

Nike's CEO, Mark Parker, kunne i maj 2011 præsentere resultatet af årsregnskabet for 2010/2011. Et nettoresultat på svimlende 594 mio. Amerikanske Dollars – og en fremgang på hele 14 %. Mark Parker forklarer blandt andet Nike's fortsatte succes i en svær tid på følgende måde: *»It's also essential that we remain on the offensive, creating opportunities. We do that by connecting with consumers, designing innovative products and delivering amazing experiences.«* Mr. Nike er altså altid på udkig efter det næste perfekte surf for hans allestedsnærværende brand – *»and he sure knows how to Make It Count«*. No doubt. Nike's gone surfing.

Gør Brand Surfing til en intern konkurrence i koncernen

Selv om modetøjskoncernen Bestsellers forretningsområde befinder sig meget langt fra Nike produkternes naturlige relationer til elitesportens verden af vindermentalitet og den konstante test af syregrænsen, har jeg dog aldrig oplevet en virksomhed med en mere kompetitiv kultur end den, man finder blandt de 10 brandhuse – Jack & Jones, Vero Moda, ONLY, Vila, Object, Selected, Pieces, Outfitters Nation, Name It og Mama-licious – placeret på Fredskovvej i 7330 Brande. Med samlet mere end 12.000 ansatte, 2.800 egne butikker, en nettoomsætning på 17,4 milliarder danske kroner for årsregnskabet 2010/11 samt ikke mindst et ekstremt højt tempo på udviklingen er Bestseller godt på vej til at blive den klare førsteudfordrer til modegiganter som H&M og Inditex. Og Holch Poulsen familien bag koncernen er siden etableringen i 1975 drønet ind på en plads som Danmarks 3. mest velhavende familie med en anslået formue på 34,6 milliarder kroner.

Jeg har haft den fornøjelse at arbejde med såvel udvikling af nye brand strategier, som markedsføring for flere af koncernens største brands. En til tider hektisk oplevelse, hvor det gælder om at være klar til at springe op på surfbrættet – for de brandansvarlige i Brande er allerede begyndt at padle, når man møder op til den første brief.

Trods en placering på den berømte »Lars tyndskids mark« i Midt- og Vestjylland findes der næppe en virksomhed i Danmark, der er bedre til at spotte samfundets turbulente bølger af forandringer samt padle og surfe rettidigt og ekstremt profitabelt på bølgerne.

For Bestsellers mange mainstream og value-for-money orienterede brands er evnen til at time brand surfing alafgørende. En for tidlig integration af nye trends i virksomhedens brands betyder, at man mistimer i forhold til den relativt »sent surfende« forbruger og en for sen integration af de nye trends betyder, at man mister den modemæssige værdi og troværdighed, som er alafgørende for at kunne sælge modeprodukter.

.....
67
.....

Men i Brande holder man sig skarpe. Hver evig eneste arbejdsdag er en intensiv kamp for at spotte og surfe samfundets turbulente forandringer. Ikke bare bedre end de konkurrerende brands fra andre virksomheder, men også helst bedre end koncernens øvrige brands. Den interne konkurrence i koncernen handler ikke kun om omsætning og bundlinje, men mindst lige så meget om introduktion af subbrands, nye kollektioner, markedsføring og andre brandaktiviteter. Selvfølgelig glæder man sig over hinandens ekstreme succes derude i Brande, men kollegaernes perfekte surfs svider også lidt og motiverer til at surfe endnu bedre i forbindelse med introduktionen af det næste subbrand eller den næste kollektion.

Bestseller koncernens interne brand surfing konkurrencer har vist sig at være ekstremt profitable senest med et årsresultat på 2,4 milliarder danske kroner i 2010/11. Men Bestseller koncernens mest profitable brand surf er utvivlsomt etableringen i Kina. Tallene er ikke tilgængelige, men med mere end 4000 butikker i 300 byer i Kina har Bestseller utvivlsomt udført et ekstraordinært profitabelt surf midt i det kinesiske hav af tidligere uniformerede kommunister med en umættelig trang til at svælge i kapitalismens kultur og tradition for modetøj.

Selvstændighedens trampolin

Der findes adskillige energidrikke, men kun én med »Red Bull« dåsens værdifulde differentiering og ekstreme symbolværdi. Energidrikken er indbegrebet af det ekstreme. Berygtet og nærmest frygtet for sin enormt opfriskende effekt. Historierne om et koffein-indhold svarende til mere end 40 kopper kaffe er umulige at stoppe. Selv om Red Bull, på sin egen hjemmeside, forsøger at dementere rygterne ved at oplyse, at indholdet svarer til én enkelt kop kaffe. Det til trods har Red Bulls karismatiske CEO, Dietrich Mateschitz, helt klart været opmærksom på værdien af at skabe myter omkring sit brand. Her et svar fra D. Mateschitz i et interview: *»Is it a drug? Is it harmless? Is it dangerous? That ambivalence is so important. The most dangerous thing for a branded product is low interest.«* Forbrugerhistorierne, om hvordan man slet ikke kunne komme ned på jorden igen efter en vild aften på vodka-Red Bull, føjer yderligere til myten om verdens – uden sammenligning – mest effektfulde og »farlige« energidrik. Den ekstreme effekt understøttes og udleveres gennem verdens største og mest mangfoldige sponsorat af udøvere og events inden for ekstremsporten.

Red Bull har ikke bare surfet på samfundets mest ekstreme sports- og fritidsbølge, men har i den grad selv været med til at definere og udvikle ekstrem sporten. Samtidig har Red Bull med sit primære fokus på ekstrem sport, som også ofte forbindes med en kreativ, anarkistisk undergrundskultur, næsten per automatik fået blåstemplet sig selv blandt de mest trendsættende og dynamiske forbrugere.

Red Bull har i dag status som ekstrem sportens ukronede konge og godfather. Red Bull er brandet, som binder alle de forskellige ekstrem sportsgrene sammen. Red Bull dåsen er blevet et »must-have« symbol for såvel udøvere som »hang-arounds«. Ekstrem sportsudøvere og Red Bull produktet synes at være »a match made in heaven«. Vilde, fandenivoldske og »speedede« tilfører de gensidigt værdi til hinanden.

Red Bull er en markant drivkraft inden for alt fra »kitesurfing«, »snowboarding«, motocross til »ultra running«. I hver evig eneste af såvel verdens største som mindste ekstrem sportsgrene spiller Red Bull en afgørende rolle som sponsor på den professionelle tour, sponsor for de mest markante udøvere samt arrangerer af promotion orienterede events.

Red Bull samarbejder i dag med over 500 atleter inden for 97 sportsgrene. Men Red Bull tilbyder ikke atleterne en formel kontrakt – blot en mundtlig aftale om, at de vil støtte og hjælpe stjernerne med at få forløst deres drømme. Red Bull CEO Mateschitz refererer til disse stjerner som familiemedlemmer. Det nære forhold til de mange topatleter har ganske givet også skabt ekstra opmærksomhed omkring Red Bull i forbindelse med, at tre af Red Bulls atleter gennem årene er blevet dræbt i forbindelse med udøvelse af deres halsbrækkende sportsgrene. I forbindelse med de tre dødsfald har Red Bull stillet sig frem i pressen for at hylde de dedikerede Red Bull »daredevils«. Såvel de skræmmende facts som myterne omkring produktets egenskaber sikrer Red Bull kontinuerlig opmærksomhed fra den dynamiske forbruger. Red Bull sikrer bevidst og ubevidst, at det aldrig er kedeligt at surfe med verdens mest adrenalinpumpende brand.

Red Bull brandets unikke identitet og klare mission sikrer en høj grad af selvstændighed, der fungerer som et fantastisk surfbræt, når brandet skal aktiveres i tidsånden. Red Bull brandet stopper aldrig op for at studere konkurrenterne eller andre brands. Angsten for ikke at være som de andre er ikke eksisterende. Red Bull kan derfor allokere alle sine ressourcer til arbejdet med at forny og facilitere ekstrem sporten i et lige så frygtindgydende tempo, som løjperne, bølgerne og ramperne udfordres af brandets tilhængere.

Red Bulls evigt søgende og kreative CEO har altid vist en udsøgt forståelse af og indsigt i, hvordan man anvender marketing som strategisk værktøj. Han har gennem adskillige år eksperimenteret med og købt sig til snart sagt alle typer medier. Han har produceret TV-programmer, film, magasiner, web videos og websites i lind strøm. Altid med sine ekstrem sportshelte (og Red Bull) i hovedrollen. Lige nu arbejder han på et reality tv koncept med Red Bull atleter. Han bruger helt målrettet og bevidst medierne til at skabe en kontinuerlig »buzz« og »hype« omkring sit brand. Den aktive, engagerede mediestrategi har til formål at sprede »World of Redbull« til alle væsentlige mediesegmenter. Fra TV og print til new media og de store musikselska-

ber. Han håber, at investeringen en dag giver overskud i sig selv, men ligesom med investeringen i sportshold, så er han tålmodig og villig til at vente. Han fremhæver således den værdi, disse investeringer har skabt for hans brand, som værende helt uvurderlig. Og helt målrettet.

Når man prøver at holde styr på Red Bull brandet som case-story, bliver man ganske enkelt forpustet. For hver dag, der går, sætter Red Bull en ny og innovativ standard på et eller andet område inden for sportens verden. Hvad enten det er at arrangere »wakeboarding« mod strømmen i en farefyldt flod, sende sit surf team afsted på surfboards, designet præcist som de oprindelige surfboards under temaet »new school on old boards«, eller bygge »The Secret half pipe« som et gigantisk snowboarding træningsanlæg på bagsiden af Silverton Mountain i Colorado til den senere Vinter OL guldvinder Shaun White. Project X, som træningsanlægget (og mediestundet) blev kaldt, var bygget af naturligt sne på en klippeside så langt fra de almindelige træningssteder, at den »rødhårede djævel« havde brug for en helikopter som transportmiddel til den daglige træning.

.....
69
.....

En ekstrem aktivering af brand-identiteten. Ikke sandt?

Red Bull nøjes ikke længere med at dominere ekstremporten. Langsomt, men sikkert, er man ved at sprede sig til de mere traditionelle sportsgrene i det, man kan fristes til at kalde en genskabelse af den grundlæggende brand-identitet med ekstrem vertikal og profitabel integration af forretningsgrundlaget. Red Bull sponserer ikke bare flere og flere udøvere og events, men ejer også events og klubber som fx Red Bull Salzburg (fodbold), Red Bull Leipzig (fodbold), New York Red Bulls (fodbold), Red Bull Brasil (fodbold), EC Red Bull Salzburg (ishockey) samt Red Bull Racing (Engelsk Formel 1 hold), »Scuderia Toro Rosso« (Italiensk Formel 1 hold) og Red Bull Racing Team (Amerikansk NASCAR hold).

Forestil dig et øl-brand – der etablerede nye fodboldligaer, nye versioner af fodboldsporten, nye fodboldevents, byggede de tilhørende stadions og drev en del af fodboldklubberne selv – og oven i det opkøbte og udviklede relevante medier med nærmest »Berlusconisk« grådighed. Alt sammen for at tilføre sit brand en exceptionel værdifuld differentiering og booste salget af sine øl. Svært, ikke sandt, men det er det, som Red Bull har gjort inden for ekstremporten og er på vej til, med succes, at kopiere inden for de mere traditionelle sportsgrene.

Red Bull har dog også inden for de seneste par år kastet sponsorater efter mere kulturelle events – om end altid med det genkendelige Red Bull twist. Ud over det turnerende »DJ battle Red Bull Thre3Style«, som hylder kreativiteten bag mixerpulsten, så har Red Bull også været med til at lancere og støtte det succesfulde koncept »Red Bull Flying Bach«. Bag det spøjse navn gemmer sig tidens mest underholdende og kreative mix af klassisk musik og ungdomskultur. »Flying Steps« er en tysk breakdancegruppe, som har vundet verdensmesterskabet adskillige gange. De har sammen med operainstruktør Christoph Hagel sammensat et 70 minutters breakdance show, hvor der breakdances til tonerne af Johan Sebastian Bachs komposition Wohltemperiertes Klavier.

Red Bull Flying Bach har i dette kreative kulturelle spændingsfelt endnu en gang surfet en bølge, som tiltaler den evigt søgende forbruger. De første show løb af stables i Tyskland i 2010 – gruppen turnerede Europa hele 2011 – og 2012 byder på en verdensturne.

Red Bull rides again (and again).

Er produktkvalitet pludselig ligegyldig?

Red Bull er en af de mest markante demonstrationer af, at produktets betydning for brandets og virksomhedens succes er blevet væsentligt mindre. Hver eneste af de konkurrerende energidrikke ville have klaret sig lige så godt, hvis de havde været lige så selvstændige »first-movers« som Red Bull – og havde fået pakket deres produkter ind i den eksplosive Red Bull brand surfing.

Som tidligere nævnt er det ikke længere nok at kunne udvikle og producere en vare med en attraktiv kombination af produktfunktionalitet og pris. Forbrugernes fokus er i modsætning til tidligere primært på brandets symbolværdi.

Men det betyder ikke, at produktkvaliteten, -funktionaliteten og -prisen er blevet ligegyldig. Det er jo ikke sådan, at forbrugerne ikke længere ønsker sig kvalitet, funktionalitet og konkurrencedygtige priser. Det gør de.

Mangler dit brands produkter den nødvendige produktmæssige substans, kan selv den stærkeste symbolværdi sjældent holde liv i dit brand, hvis et substansløst brand da i det hele taget er i stand til at udvikle nogen som helst form for symbolværdi.

Et brands symbolværdi drives nemlig ofte frem af produktfunktionaliteten. Vi tager Audi som et eksempel. Audi er mere end blot et transportmiddel i forbrugerbevidstheden. Den symboliserer yderligere, at indehaveren af bilen er succesrig, velhavende, kvalitetsorienteret og med god smag. Men det bliver meget vanskeligt at forestille sig, at Audi kan opretholde sin symbolstatus, hvis bilen i øvrigt ikke fungerer optimalt rent funktionelt. Det er således med en høj grad af bevidsthed om forbindelsen mellem det funktionelle og det symbolske aspekt af brandet, at AUDI fortsat investerer massive summer i den teknologiske og funktionelle udvikling af bilerne. »Vorsprung durch technik« er brandets faste mantra, og AUDI surfet på bølgerne tager sit afsæt her. AUDI brandets funktionalitet har således stadig en afgørende betydning i forhold til at fastholde brandets værdi, selvom brandværdien i virkeligheden ligger i symbolværdien. Det ene er forudsætningen for det andet.

DJ Juicers får helt sikkert mere sex

Den danske juice- og sandwichkæde Joe & The Juice er på få år blevet så meget mere end det. De er om noget blevet et »lifestyle« brand, som har fået massiv opmærksomhed i Danmark. Kæden har knap 25 barer i Danmark, snart fire i London, og har ligeledes planer om åbninger i New York. Konceptet er enkelt. Superenkelt. Kaffe, smoothies med frisk frugt og grøntsager samt enkle, sunde og varme sandwich til-

beredes i baren. Det basale koncept kan man finde mange andre steder. Hvad er anderledes? Det er »The juicers«. Og en del andre ting. Joe & The Juice er et stærkt eksempel på, hvordan man iscenesætter et brand som en person, og hvordan man effektivt langer attraktive, emotionelle og selvekspressive fordele over disken til kunden. Joe & The Juice barerne er placeret de rigtige steder – ofte også integreret som en del af de mest cool butikker og stormagasiner. Lokalteter som både matcher den rå, casual indretning og juicens naturlige energimættede ingredienser. The Juicers i baren laver ikke bare juice – de optræder for publikum, som var de celebre DJ's, der skulle underholde lbizas unge, hippe publikum. Musikken er øredøvende høj – og det er altid tidens mest cool tunes, der sikrer, at kunderne må råbe deres bestillinger til The Juicers – som i en »crowded« bar en lørdag aften. Hver dag er en fest hos Joe & The Juice. Virksomheden »cherrypicker« meget målrettet typerne, som skal agere Juicers. De skal naturligvis se godt ud, men mere i betydningen af at have en unik, cool og casual fremtoning og en udadvendt personlighed end i betydningen af at se ud som det perfekte »Abercrombie & Fitch model«-personale. De er alle kreative surfer-/skatertyper med masser af hængerøv og karisma, men altid søde, smilende og klar på en ungsmart og flirtende bemærkning. Selv de gråhårede damer, der er med på juicebølgen, får en behandling, som havde de reelt kæreste-potentiale. De småflirtende Juicers er bare tidens hotteste bud på en »urban boyfriend«. Jeg er overbevist om, at the DJ Juicers får mere sex; Joe & The Juice øger omsætningen og antallet af butikker, og jeg bliver mæt på den sunde måde. Alle er glade.

Kæden, der snart runder de ti år, sætter for regnskabsåret 2010/2011 endnu en rekord i både omsætning og overskud. Omsætningen var på kr. 47,1 mio. mod kr. 25,8 mio. i forrige regnskab. Overskuddet på kr. 5,3 mio. svarer til mere end en fordobling ift. året før. Med surferdudes som DJ Juicers i frontlinjen er det jo ingen sag at surfe samfundets helt rigtige bølger af sundhed og flirt – direkte i favnen på den sultne forbruger.

Surf på brandets substans

Enhver forbruger vil slynge »safety« ud som det første ord, hvis du bad dem om Volvos væsentligste »USP«. Volvo har dog for længe siden forstået, at de reelt set ikke længere er en mere sikker bil end bilerne fra alle de andre bilmærker. Og de ved, at også forbrugerne kender til dette faktum. Det er derfor kun logisk, at de tekniske forklaringer på Volvo bilens sikkerhed ikke længere spiller nogen nævneværdig rolle i markedsføringen.

Til trods for at de fleste andre bilbrands i dag har indhentet Volvo's sikkerhedsorienterede funktionelle fordele, ejer Volvo stadig associationen som den oprindeligt mest sikre bil i forbrugernes bevidsthed. Og »safety first« arven er efter min mening et fantastisk, substansrigt udgangspunkt for at gøre Volvo til et brand med en stærk symbolværdi.

Men Volvo har efter min maskuline mening gjort »safety first« udgangspunktet til »safe and boring« uden værdi for de selvscenesættende forbrugere. Hvorfor har de

gjort sig selv til et symbol på den småborgerlige familie, der lever livet forsigtigt og ordinært? Mange gør det, men ingen vil da signalere netop det.

.....
72
.....

Hvorfor er »safety first« udgangspunktet ikke blevet aktiveret som noget, der smager af at leve livet på kanten, af at udfordre sig selv og sine egne grænser uden at tabe hovedet og uden at sige farvel til familien? Hvorfor livrem-og-seler, når det kan være en sej og spændende »safetyline«, der hænger ned af bjerget? Hvorfor er det ikke den foretrukne bil for surfere, bjergbestigere og jægersoldater? Hvorfor har de ikke gjort Volvoen til et symbol på den modige, seje og sikre MAND med høj integritet og kontakt til naturen, der samtidig har god smag? Mandetypen som de fleste kvinder vil have til at være fader til deres børn? Og manden som de fleste familiefædre ønsker at være?

Volvo driver godt nok eventen »Volvo Ocean Race«, der anerkendes for at være krævende og lidt på kanten inden for sejlsport. Men hvis man vil gå fra livrem-og-seler til »safety-line«, skal brandet og produkterne skrives meget mere aktivt og dramatisk ind i den symbolske sammenhæng. Hvad skal Volvo logoet på en flok sejlbåde give den selviscenesættende forbruger andet end en simpel genkendelse af et billogo i en sammenhæng, der ikke har noget med produkterne og dets brugere at gøre?

Hvorfor overrasker Volvo os ikke ved at skrive sig selv ind i den barske virkeligheds verden med deres eget »Volvo DANGEROUS Tour«? En event der får »Paris-Dakar« til at ligne et optog af veteran biler. Lad 10 af verdens mest all-round seje »survivors« deltage i et verdensomspændende race sprængfyldt med livsfarlige udfordringer for kørerne og deres Volvo prototype testbiler. Vinderen får 25 mio. kroner, hvoraf halvdel skal doneres til forskellige hjælpeorganisationer, der fokuserer på sikkerheden i verden. De håndholdte video-reportager fra »Touren« vil slå alle seer-rekorder inden for web-tv og blive kastet rundt over internettet. Kørerne bliver til barske reality stjerner, der får Robinson vinderne til at ligne nogle, der spiller hovedrollen i et dillettant teater for tøsedrenge. De nye stjerners Volvo testbiler består den ultimative sikkerhedstest, og Volvo brandet vinder den symbolske betydning som hverdagens maskuline »survivor«.

Og hvad med den moderne kvinde, der skal overleve i en hektisk hverdag med rester af fortidens mandschauvinistiske samfund siddende på bagsædet med benene over kors. Hun skal på ét og samme tid være såvel en uafhængig individualist som et feminint sexsymbol og en ansvarlig moder. Hun gider sgu' da heller ikke en slapsvans af en bil (eller mand for den sags skyld).

Så hvorfor udnytter Volvo brandet egentligt ikke sit unikke og autentiske udgangspunkt til at matche testosteronet med østrogenet? Volvo har alle muligheder for på ét og samme tidspunkt at blive *bilen* til såvel den rigtige mand som den selvstændige moderne kvinde.

Helt grundlæggende, så appellerer Volvo jo til kvinder. Volvos stærke og bevidste positionering med værdier som sikkerhed, funktionalitet og soliditet har et bedre

greb i kvinder, end Volvo sikkert selv aner. Der er en grund til, at Volvo indgår som en væsentlig ingrediens i det idealiserede »redebygger« billede med Villa, Volvo og Vovhund. Jeg vil vove den påstand, at Volvo formår tilnærmelsesvis at rive i æggestokkene i den redebyggende kategori af kvinder. Men Volvo begår i den forbindelse en eklatant fejl. De har gang på gang forsøgt (på næsten mandschauvinistisk vis) at appellere til kvinder ved at designe mindre, mere frække og dynamiske »konebiler«, senest »C30«. Men designet og ideen appellerer ikke til den moderne og selvstændige kvinde – det er for kort- og letbenet, påtaget og gennemskueligt – bilen mangler en intelligent fortolkning af Volvo brandets grundlæggende »safety« identitet i tidsånden. I disse dage er Volvo på nippet til at præsentere en ny model, som kunne blive en all-time favourit blandt de moderne kvinder. En ny, sprød relancering af en tidligere kendt Volvo-model, V40. Fra Volvos side helt sikkert et målrettet tilløb til at producere en BMW 1- og Audi A3-killer. Se en regulær lillesøster baseret på Volvos soliditet, DNA og funktion – frem for en poppet (og ikke langtidsholdbar) konebil – det tror jeg på vil appellere til den dynamisk surfende kvindelige målgruppe, den maskuline familiefar og den seriøse singlemand. På én og samme tid.

Volvo har alle muligheder for at surfe på brandets substans og erobre en ekstrem profitabel symbolværdi som bilen til den maskuline, moderne mand, der er »farlig, farlig«, men også er familiefar, og samtidig bilen til kvinden, der er familiemor, men samtidig selvstændig, feminin og helt i front.

Be stupid

Jeg har altid elsket jeans brandet »Diesel«. Tøjet har været anvendeligt for mig, men ikke mere end tøjet fra så mange andre brands. Jeg har i virkeligheden ikke købt så meget fra kollektionerne, når det kommer til stykket. Kun et par jeans hist og her. Jeg føler, at Diesel er et brand, som nogle trækker på fra top til tå. En modens total-entreprenør. Ikke lige noget for mit ønskede *selv*. Men deres skæve brand-identitet og de mange kreative brand performances har gjort mig til en stor tilhænger af brandet.

For en del år siden læste jeg bogen »Eating The Big Fish« af Adam Morgan, hvor Diesel blev brugt som det ultimative eksempel på begrebet »den selvhenvisende identitet«. Den identitet, der er så differentieret, at man kun kan fortælle om den ved at henvise til sig selv. Så var jeg da helt solgt.

Gennem de seneste sæsoner er Diesels brand »performances« blevet mindre og mindre tiltrækkende. Jeg tror, at Diesel har følt sig presset af det turbulente samfund og de mange nye aktører. Diesel har været vant til, at deres kampagne altid var den, som forbrugerne talte om, og som konkurrenterne lænede sig op ad. Pludselig eksploderede mængden af kreative »performances« fra såvel brands som ikke-kommercielle kreative sjæle på nettets nye underholdningsplatforme som fx YouTube. Diesel mistede deres monopol på kreativ og underholdende kommunikation – og blev lidt desperate.

Diesels kampagner blev mere og mere anstrengte. De var underlige for at være underlige. Til kant for at være til kant. Det var fx uforståelige universer af dansere med sorte lædermasker på. Anderledes ja, men hvad var meningen, og hvor blev selviro-

nien af? Selvstændigheden og underholdningsværdien var på vej ud af Diesels brand surfing.

Derfor blev jeg varm om hjertet, da Diesel lancerede deres spring 2010 kampagne med titlen »Be Stupid«. De var ikke bare tilbage med fuld skrue på selvironien, selvstændigheden og underholdningsværdien. De har ikke bare genskabt deres grundlæggende brand-identitet på en overbevisende måde. Med »Be Stupid« kampagnen sætter de dagsordenen for, hvordan et brand bør tænke i det transparente og turbulente overflodssamfund, hvis det vil være såvel eksplosivt og tiltrækkende som profitabelt.

Jeg bukker mig i støvet og smider her en udskrivning af kampagnevideoens tekster. Jeg kan umuligt finde bedre ord selv til at beskrive det ultimative »mindset« for brandet, der ønsker at dyrke profitabel brand surfing.

*»Like Balloons, we are filled with hopes and dreams.
But over time a single sentence creeps into our lives.
Don't be stupid.
It's the crusher of possibility.
It's the world's greatest deflator.
The world is full of smart people.
Doing all kinds of smart things.
That's smart.
Well, we're with stupid.
Stupid is the relentless pursuit of a regret free life.
Smart may have the brains, but stupid has the balls.
Smart recognizes things for how they are.
Stupid sees things for how they could be.
Smart critiques.
Stupid creates.
The fact is if we didn't have stupid thoughts, we'd have no interesting thoughts at all.
Smart may have the plans, but stupid has the stories.
Smart may have the authority, but stupid has one hell of a hangover.
It's not smart to take risks.
It's stupid.
To be stupid is to be brave.
Stupid isn't afraid to fail.
Stupid knows there are worse things than failure...
Like not even trying.
Smart had one good idea and that idea was stupid.
You can't outsmart stupid.
So don't even try.
Remember only stupid can be truly brilliant.
So, be Stupid.«*

Be Stupid kampagnen fik desværre en kort og lidt omtumlet tilværelse. Fra at have høstet anerkendelse fra hele reklameverdenen og flere priser, så faldt kampagnen i unåde hos de engelske forbrugere, som mente at dele af kampagnen var anstødelige,

amoralisk og opfordrede til asocial adfærd. Om det er grunden til, at kampagnen fik en relativ kort levetid – ved jeg ikke. Mon ikke Diesel egentlig har nydt opmærksomheden og tilbageerobringen af rollen, som provokatør og dagsordensættende livsstilsbrand #1.

I 2011 lancerede Diesel opfølgeren til Be Stupid, og fastholder dermed den genskabte brand-identitet på offensiv vis. Titlen er »Land of the stupid«, – og det er mange af de samme værdier, holdninger og statements, som bearbejdes i Diesels nye ambitiøse historiefortælling. I en pressemeddelelse provokerede Diesel med et budskab om, at »the world is fucked up« – derfor har de skabt deres egen ø, som skal være »Land of the stupid & Home of the brave«. Et mytisk Utopia, som portrætteres i en vanligt ambitiøs række af virale film og annoncekampagner. Hovedingrediensen er historiefortællingen om opbygningen af det nye samfund »Diesel Island« – naturligvis med en flok smukke og velproportionerede modeller i hovedrollerne. Kampagnen er spækket med en lind strøm af slet skjulte beske, ironiske og humoristiske kommentarer til den moderne »fucked up« verden:

»Instead of conquering an island by killing the natives, we decided to simply buy it (besides, have you seen the price of weapons these days?)«

»Since both capitalism and communism have failed Diesel Island won't adopt any system ending in ism«

»Inspired by some of the worlds great nations, Diesel Island pioneers elected as their president the person most likely to be involved in a sexual scandal«

Kampagnens humor, ironi og samfundskritiske distance vil ganske givet igen appellere til den moderne kritiske forbruger. Meget tyder på, at Diesel holder snuden i sporet af den genskabte brand-identitet og boardet perfekt på toppen af endnu en relevant bølge. Diesel er i gang med at udføre et profitabelt surf på bølgen af en total »crazy« kaosverden ind mod »Land of the stupid«.

Brand surfing er for alle

Hvis du og din virksomhed skal dyrke den profitable brand surfing, kræver det tilstrækkelig med åbenhed og empati til at spotte samfundets turbulente bølger af forandringer, men samtidig også, at I er »stupid enough« til at genskabe eller aktivere brandets grundlæggende identitet på en selvstændig, differentieret, værdifuld og opmærksomhedsvækkende måde.

Jeg har gennem mere end 20 år hørt virksomhedsledelse efter virksomhedsledelse fortælle mig, at den der form for branding, man kender fra de store internationale og anerkendte virksomheder, kun hører til hos netop dem og ikke i deres almindelige »ukendte« virksomheder.

Jeg håber, at du, uanset om du er leder af en virksomhed, der er b-t-b, b-t-c eller b-t-w (whatever) med 5 eller 50.000 ansatte, forstår, at brand surfing kun er en simpel metodik til at sikre, at virksomhedens brands grundlæggende identiteter genskabes eller aktiveres med den frekvens, der sikrer, at de til hver en tid forbliver værdifulde

og tiltrækkende i forhold til de selvoptagede, professionelle og hurtigt bevægende forbrugere (og indkøbere). Den konstante genskabelse og aktivering af brand-identiteten er en livsnødvendig opgave for alle virksomheder i det turbulente og transparente overflodssamfund.

Ikke så langt fra 7330 Brande finder man 7400 Herning, og her residerer hverdagens it superhelte i regi af virksomheden IT Relation. Samtlige 60 medarbejdere er ikke bare it strateger, udviklere, supportere eller projektledere – de påtager sig også rollen som kundernes it superhelte, der siger *no problem* til enhver it-orienteret udfordring og ikke tjekker ud igen før, der er absolut *no problems* med kundens it.

IT Relation distancerer sig på enhver måde fra konkurrenternes bits-and-bytes virksomhedskultur og tilsvarende kedelige branding. I virksomhedens kreative lokaler »IT Revolutionen« flyttes kunderne videre mod nye og mere kost-effektive IT set-ups i kreative processer, de ikke har oplevet tidligere. Stemningen, adfærden og kulturen i virksomheden er åben, modig, kreativ, kompetitiv og hele vejen igennem rent faktisk ret superhelte-agtig.

It superhelten eksisterer i virkeligheden og rykker i sin karakteristiske figur med kappe, hjelm og punkerhår ud ved særlige lejligheder, hvor der er brug for en ekstra indsats. For eksempel når de håndbold- og fodboldhold, som sponseres af IT Relation, skal have en hånd med. It superhelten skal på én og samme tid formå at være kundernes ven og firmaets ven – og fungerer på den måde som medarbejdernes alter ego. It superhelten er ham, som medarbejderne forsøger at leve op til for at gøre såvel kunderne som ledelsen tilfredse. Og hvem har ikke lyst til at være eller blive supporteret af en vaskeægte superhelt i disse svære tider?

IT Relation har smidt samtlige virksomhedens superhelte (ansatte) op på samfundets bølger af recession, modgang og nedtur, så de kan surfe den absolut bedste support og service frem til kunderne og en klar succes hjem til deres arbejdsplads.

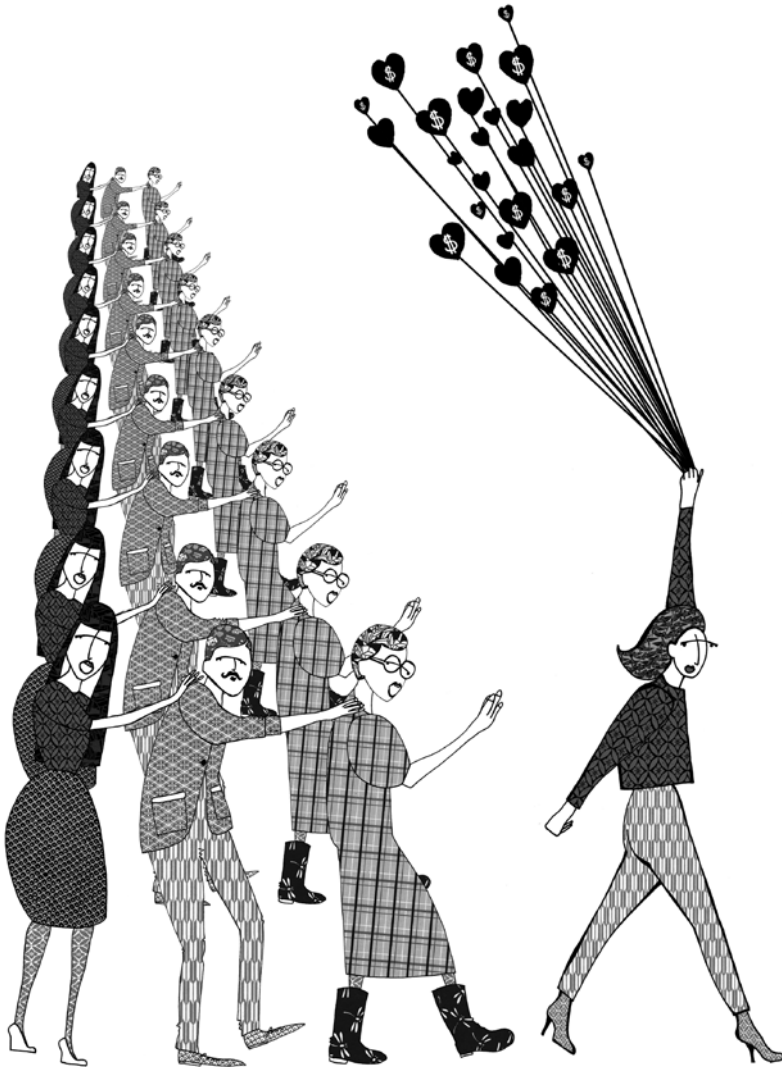
Brand surfing er for alle. Så drop undskyldningerne. Flygt ikke fra bølgerne. Surf på dem i stedet, så du kan fastholde og ekspandere brandets værdi i det turbulente og transparente brugerdominerede overflodssamfund og dermed blive i stand til at sikre virksomhedens overlevelsesevne og indtjeningssevne.

Budskabet og markedskonklusionen er klar.

»You can't stop the waves, but you can learn to surf«.

KAPITEL

3 Creative Executive Officer >> Fremtidens CEO





Rigtigt mange virksomheder har været vant til at kunne fastholde og kapitalisere optimalt på deres brandværdi og forbrugerfordele hen over tiden.

Konkurrenceevnen har tidligere i langt de fleste virksomheder kunnet fastholdes konsistent blot ved undervejs at lave små justeringer, foretage facelifting eller mindre ajourføringer af produkterne. Virksomhedens brands' levetid var lang og kunne i hvert fald for mange virksomheders vedkommende forlænges næsten ind i det uendelige. Dette, fordi forbrugerne førhen var ligeså konservative som virksomhederne og samtidigt loyale overfor virksomhedens brands.

I den virkelighed som eksisterede for blot 10 år siden, kunne små forbedringer og enkelte funktionelle tilføjelser til produkterne være nok til at fastholde eller genvinde et brands værdi og markedsandele samt forlænge brandets levetid. Men tiden med de konservative og loyale forbrugere og de tilsvarende langtidsholdbare brands er forbi. Den situation eksisterer slet ikke længere, selvom mange virksomheder endnu ikke helt har læst og forstået lektien.

Sandheden er den, at uanset styrken af dit brand og din virksomheds eventuelle fordums storhed, så er nutidens kulturbærende forbrugere svigtende og troløse. De er som tidligere fortalt evigt på jagt efter nye kulisser til opbygning af selvrealisering og identitet. Pendulet svinger konstant hos de toneangivende forbrugere, og de trækker et kølvand efter sig af skiftende præferencer og modeforbrug. De mange historier om stillestående brands og virksomheder, der enten er lukket ned eller på vej til at blive lukket ned af samfundets turbulente bølger af forandringer, taler sit klare sprog. Enten surfer du og din virksomheds brands sammen med forbrugerne, eller også drukner I langsomt, men sikkert i samfundets turbulente bølger af forandringer.

Med den erkendelse i pinlig bevidsthed er virksomhederne i dag nødt til at få etableret en anderledes og langt mere dynamisk tilgang til den grundlæggende forretningsmodel. Allerede nu i dag, men endnu tydeligere i fremtiden, er der brug for en anden fordeling af indsatsen på henholdsvis udvikling af og kapitalisering på brandværdien i virksomheden. Virksomheden skal forholde sig til dets brands værdi, dets relevans og tiltrækningsevne med en langt højere frekvens end tidligere.

.....
80
.....

Hvis din virksomhed skal blive i stand til at drive de eksplosive brands, der hver dag arbejder intensivt på at fastholde eller udvide deres værdi og tiltrækningsevne, skal den simpelthen være meget mere kreativ. Den første forudsætning for at dyrke profitabel brand surfing er således organisationens evne til dels at udvikle de idéer, der successivt kan genskabe virksomhedens brands, dels at skabe de idéer, der løbende kan aktivere virksomhedens brands optimalt på toppen af samfundets turbulente bølger af forandringer. Virksomhedens brands skal til hver en tid fremstå i pagt med og som udtryk for tidsånden og dermed opleves som relevante, spændende, nutidige og tiltrækkende. Den næste forudsætning er virksomhedens evne til at realisere idéerne hurtigt og effektivt. Et tema, som uanset den ligeværdige vigtighed heraf, ikke er emnet i denne bog.

Du tænker med rimelighed så nok, at behovet for genskabelse og aktivering af brandet i tidsånden er forskellig fra branche til branche og fra virksomhed til virksomhed. Korrekt. Nogle virksomheder befinder sig naturligvis i mindre turbulente omgivelser og med stærkere og mere langtidsholdbare relationer til sine kunder end andre. Andre virksomheder er knapt så afhængige af tidsåndens bølgeskulp, fordi virksomhedens produkter er tekniske løsninger, kemiske eller medicinske produkter eller ydelser, der indbefatter mere knowhow og viden end så mange andre produkter. Eller der kan være tale om ingredienser, som blot igen indgår som delelementer i det færdige produkt. Du kan i forhold til sådanne virksomheder med en vis ret sige, at disse virksomheder kun indirekte oplever tidsåndens troløshed. Men betænk alligevel situationen. Den hårdtslående brænding fra bølgerne af forandringer kommer før eller senere til enhver branche og enhver virksomhed i det transparente og turbulente brugerdominerede overflodssamfund. Vi taler jo her om en klar tendens i kulturen.

Industri- og business-to-business virksomheder er måske nok i nogle tilfælde udsat for en lidt langsommere reaktion fra deres kunder på forandringer og nye muligheder end de virksomheder, der sælger såkaldte »high touch« produkter. Men det betyder jo ikke omvendt, at industri og business-to-business virksomheder ikke frister præcist samme grundlæggende udfordringer som andre virksomheder. Det er den samme samfundstendens og den samme udvikling. Blot i et lidt forskudt tempo. Der er al mulig grund til at tage samfundets grundlæggende forandringer alvorligt og stoppe med at drive virksomheden på den fundamentalt samme måde som i det forrige århundrede. Vi har lige skiftet årtusinde, men alt for mange har ikke rigtigt fattet det nye årtusindes logik. Alarmen ringer på højeste styrke til en opvågning til den rette tidszone, og der er ingen »snooze« knap at finde. Virksomheder, brands og ydelser af enhver art kommer og forsvinder igen med rekordfart. Det er stadig godt, når virksomhedens medarbejdere står tidligt op og leverer flere og mere effektive arbejdstimer end konkurrenternes medarbejdere. Men mere, hurtigere og billigere

af det »forkerte« taber dog til det »rigtige« hos de professionelle selvscenesættende forbrugere og deres repræsentanter i form af indkøbere. Rettidig omhu taber til rettidig udvikling i det transparente og turbulente brugerdominerede overflods-samfund.

»It is not the strongest of the species that survives; nor the most intelligent that survives. It is the one that is the most adaptable to change«: Charles Darwin. Det er faktisk rimeligt godt set der tilbage i 1859 – og det gælder endnu og helt sikkert med forøget styrke i vort nye jomfruelige årtusinde. Vi kommer ikke langt med dumhed, men det er heller ikke den højeste viden, vi behøver for at være på det vindende hold. Det er evnen til at se, indse, bevæge sig og forme nye formationer i pagt med tiden, der skal til.

.....
81
.....

Wake up! Den venstrehjerne-orienterede tornerosesøvn er helt slut. Du kan ikke sove længere, uanset hvor godt din virksomhed føler sig beskyttet af kapital og konkurrenceevne lige nu. Gør I det, kommer I for sent til fastholdelsen og ekspansionen af virksomhedens brands værdi, og mareridtet begynder.

Det er blevet tid til at gå i gang med virksomhedens kreative revolution. Tid til at skabe en hel og meget mere kreativ virksomhed. En virksomhed med licens til at drive de eksplosive brands og med evnen til at sikre virksomheden en fortsat profitabel kapitalisering. Det er blevet tid til at etablere den profitorienterede kreative virksomhed.

Når jeg studerer virksomhederne bag nogle af de mest succesrige eksplosive brands, som fx Apple, Google, Facebook, Diesel, H&M og Red Bull, er det tydeligt, at der hos disse er et stærkt fokus på den form for kreativitet, der kan fastholde eller udvide brandets værdi og tiltrækningsevne. I de nævnte virksomheder spiller kreativiteten en afgørende rolle på såvel det strategiske, kompetencemæssige som det kulturelle plan.

Kreativitet er kongen

Kreativitet er penge

På det strategiske niveau har virksomhederne bag de mest succesrige eksplosive brands forstået, at kreativitet er vejen til en profitabel topline. De har forstået, at en tiltrækkende brandværdi er det nødvendige fundament for at generere en attraktiv omsætning i virksomheden. De har derudover forstået, at en hyppig videreudvikling af brandet er det, der skal til for at fastholde eller udvide dets værdi, og de har forstået, at kreativiteten spiller en afgørende rolle i denne sammenhæng.

De har sågar forstået, at kreativiteten også er vejen til at skabe radikale ændringer af måden, som virksomheden drives på, hvad angår indkøb, produktion, distribution, service og administration. Ændringer, der kan forandre omkostningsstrukturen i virksomheden helt grundlæggende og derigennem minimere omkostningssiden med væsentligt mere end de almindelige, simple, klassiske og slaviske beskæringer af omkostningssiden.

Da American Apparels kreative og evigt kontroversielle CEO, Dov Charney, indførte sine principper omkring en vertikal integreret produktion, så var det ikke kun for at blive politisk bannerfører for bedre arbejdsforhold og immigrations reformer – og dermed pudse virksomhedens CSR-glorie. Det var i ligeså høj grad for at skabe en økonomisk bæredygtig forretning. Dov Charney forsøgte at tænke modsat alle andre modevirksomheder i slutningen af 1990'erne – frem for at outsource al produktion til ikke løntunge lande som Kina og Indien, etablerede han sin virksomhed og produktion downtown L.A. Dette blev ikke bare en væsentlig og naturligt integreret del af virksomhedens identitet, én identitet, man i øvrigt sjældent forspilder en chance for at kommunikere ud om. Det blev også en anden måde at drive forretning på. Den vertikale og integrerede produktionsmetode giver American Apparel mulighed for at være supereffektive og skabe den kortest mulige produktionstid fra designernes skitser til færdige styles. Alt sammen hurtigt distribueret til de 260 brand stores, som American Apparel har worldwide. Samtidig arbejder de cirka 4.000 ansatte også i små autonome arbejdsgrupper på fabrikkerne. Grupperne bestemmer selv det daglige produktionsskema og arbejdsfordeling – og dermed bestemmer arbejdsgrupperne også selv, hvad deres timeløn bliver. Med denne arbejdsform er det lykket AA at tredoble produktionen med under 20 % flere medarbejdere.

Den innovative forretningsmodel til trods så oplevede det ellers så »hippe« brand American Apparel store udfordringer – og var i 2011 tæt på at gå konkurs. De tre ting, som har sikret virksomheden en unik position og masser af opmærksomhed: virksomhedens CEO, markedsføring og produktionsmetode, er tilsyneladende også dem, der på forskellig vis har ramt brandet som en boomerang de senere år. American Apparel har været ramt af massiv kritik og negativ opmærksomhed. Ikke alene har Dov Charney været tiltalt i adskillige sager om sexchikane fra medarbejderside. Virksomheden har også fået negativ omtale for at fyre grimme medarbejdere. Denne sag førte til en diskussion, hvor Dov Charney forsvarede sig med, at virksomheden ganske rigtigt ønskede ansatte med en stærk og selvstændig stil. Denne udmelding faldt ikke i god jord. Desuden har virksomheden oplevet massive produktionsproblemer, idet man i 2009 måtte fyre 1500 medarbejdere, der ikke havde tilladelse til at arbejde i USA. Endelig har den børsnoterede virksomhed gang på gang haft problemer med at levere regnskaber til tiden. Dette har givet pressen endnu en anledning til at fremstille virksomheden som »L'enfant terrible«. Denne evigt negative opmærksomhed er ganske givet blevet opfanget i American Apparels kritiske, bevidste og hurtigt surfende målgruppe – og heri ligger den logiske forklaring på, at virksomheden befinder sig i halsdybt kviksand i dag.

I den profitorienterede virksomhed er det vigtigt at forstå, *at kreativiteten er et afgørende middel til at nå virksomhedens økonomiske resultater og ikke et mål i sig selv.*

Et højt kreativt niveau og styring på topline i virksomheden retfærdiggør på ingen måde en sjusket indsats på de mere venstrehjerne-orienterede fokusområder – som styring og kontrol på vejen mod en stærk bundlinje. Det høje kreative niveau er blot forudsætningen og midlet til, at der forbliver en topline at skabe en stærk bundlinje ud fra.

Kreativitet er en afgørende kompetence

Verdens vel nok mest anerkendte design- og innovationsvirksomhed, Apple, fastholder sine konkurrencefordele ved kontinuerligt at holde fokus på en særdeles grundig og meget minutøs tilrettelagt designproces. Denne skal sikre frembringelsen af de mest magiske produkter. Apple har meget bevidst valgt at investere ekstremt mange ressourcer og megen passion i udviklingen af ganske få produkter – og så lave disse exceptionelt gode. Derfor søger Apple også de mest perfektionistiske designere og ingeniører. Passionerede og kompromisløse mennesker, som kan være fanatiske i deres holdning omkring selv bøjningen på en skrue, som sidder under en MacBook Air. Apples dynamiske designduo bestod i mange år af Steve Jobs og Jonathan Ive, Apples designchef. Den dynamiske duo forestod ansættelse af udvalgte, exceptionelt dygtige designere og ingeniører, som de slap løs, men samtidig holdt i kort snor, så de holdt sig til Ive og Jobs overordnede designfilosofier. Denne ansættelsesprocedure har sikret Apple et lille, eksklusivt og meget etableret designteam med nogle af verdens dygtigste designere. Dette designteam har tegnet de vigtigste succeser for Apple siden lanceringen af den revolutionerende iMac i 1998. Fx ideen om at skabe Pixel-perfekte prototyper, udfærdigelsen af fuldstændigt gennemarbejdede og perfekte modeller, er ifølge Apple helt afgørende for at kunne vurdere den samlede oplevelse af et nyt Apple produkt. Derfor har man brugt uendelige mængder tid og penge på at lave perfekte prototyper hos Apple. Et andet princip i Apple's designproces hedder »10 to 3 to 1«. Det går i al sin enkelhed ud på, at hver designer skal udvikle 10 helt forskellige prototyper på enhver ny feature eller produkt. Ud fra nogle fastsatte kriterier udvælger designgruppen så tre af disse prototyper. Herefter bruges der måneder på at arbejde videre med de tre idéer. Endelig er feltet snævret ind til den ide, som de tror mest på. Ikke mange organisationer har is i maven til at smide 90 % af deres idéer ud med badevandet, men Apple går ikke på kompromis. I den videre proces pågår der hver uge to typer meget forskelligartede møder mellem designere og ingeniører. »Brainstorm Meetings« hvor de aktuelle projekter behandles med kreativt vovemod og vildskab – der er ingen grænser for galskaben, og ordet er frit. På de såkaldte »Production meetings« forsøger man efterfølgende at tøjle og strukturere de inputs, som er fremkommet under »Brainstorm meetings«. Disse to mødetyper fortsætter gennem hele processen og udtrykker mere end noget andet virksomhedens perfektionistiske DNA med kreativiteten som det altafgørende middel til at nå målet med perfekte produkter – og så fremhæver Apple desuden, at denne designproces holder døren åben for nye kreative inputs helt frem til færdiggørelsen af produktet.

Den konstante strøm af lækre »must have« Apple produkter taler sit klare og meget profitable sprog. Men kreativitet er ikke længere kun en altafgørende kompetence i arbejdet med at udvikle og designe nye produkter. Vi skal til at tænke anderledes og omvendt på kreativitet. Kreativiteten skal integreres i hele måden, vi tænker og driver vores forretning på. I dette årtusinde er kreativitet en afgørende kompetence, der hører til på direktionsgangen, hos funktionschefer og i hele virksomhedens ledelse. Kreativitet i forhold til nutidens udfordringer er noget helt andet og langt mere end design. Det skal ligge og anvendes på alle niveauer og i de fleste arbejdsfunktioner i virksomheden. Det gælder nemlig hele vejen rundt, hvad enten medarbejderens fokus er på at fastholde eller udvide brandets værdi, sælge virksomhedens produkter eller på at minimere omkostningerne og/eller styrke effektiviteten.

Kreativitet er den nøglefaktor, der mere end noget andet adskiller det middelmådige fra det særlige – og vinderne fra taberne. Men langt vigtigere set i forhold til virksomhedens indtjenings- og overlevelsessevne er kreativiteten den kompetence, der er mest farlig at undvære. Findes kreativiteten ikke i din virksomhed, så er stilstanden, forudsigeligheden og det røde kort fra de hurtigt surfende forbrugere og den pludseligt faldende omsætning lige om hjørnet for din virksomhed.

Kreativitet kræver en bestemt kultur

Den kreative virksomhed med evnen til at drive de profitable eksplosive brands bliver ikke etableret af, at du som topleder pludselig indser, at I har brug for at være en sådan virksomhed, og du derfor beder medarbejderne om at være mere kreative.

De kreative virksomheder har forstået, at hvis kreativiteten skal blomstre i virksomheden, skal der opbygges en kultur, der respekterer og fremelsker kreativiteten. En kultur med en tilgang til virksomhedslivet, der er helt anderledes end den, som de fleste konservative virksomheder praktiserer.

Google er adskillige gange udråbt til verdens mest kreative virksomhed. Dette skyldes ganske givet Googles meget målrettede opdyrkelse af en kreativ kultur. På Googles Headquarter, Googleplex, i Californien har man meget bevidst forsøgt at skabe et ungdommeligt og uformelt college miljø. Faciliteterne, som stilles til rådighed for Googles ansatte på Googleplex, er ikke bare verdens bedste medarbejderfryns, det er strategisk velvalgte tilbud til medarbejderne, som animerer til leg, morskab, samvær og sammenhold. Der stilles gratis kreativ transport til rådighed på den store campus, så man effektivt kan transportere sig rundt mellem bygningerne. Man vælger selv, om man er til en almindelig cykel, et motoriseret løbehjul eller en tandemcykel med plads til otte, hvis man har brug for at holde et møde undervejs. Over alt på campus er der små Tech Stops, hvor man kan få it-support eller repareret sin computer på ingen tid. Der er vaskeri og renseri, ligesom man kan få skiftet olie på bilen, mens man er på job. Der er læger, fysioterapeuter og massører, så man ikke behøver at bruge unødigt tid på at køre til lægen. Motionsrum, udendørs volleyball- og basketballbaner og swimmingpool er også integreret på campus. Spil og legeredskaber af enhver art – til motion, underholdning, leg, afslapning og tidsfordriv – er naturligvis helt »basic«. Der er arrangeret transport for medarbejdere bosiddende i San Francisco. De kan benytte sig af en komfortabel bus med »Wi-Fi«, så de kan udnytte den daglige transporttid til at arbejde. Man kan også vælge at benytte sig af delebilsordningen, hvor man kan dele virksomhedens miljøvenlige hybridbiler. Medarbejderne samles flere gange dagligt i de 17 cafeterier på campus – her tilbydes tre gratis måltider hver dag. Vel at mærke ikke klassisk kedelig og usund kantinemad, men veltilberedt mad af de bedste råvarer, bl.a. dyrkes grøntsager i små haver på campus. Den hjemlige og uformelle atmosfære skabes også af medarbejderne, der må indrette deres kontorer fuldstændigt, som de vil – jo mere kreativt og vildt, jo bedre. Der er sågar konkurrencer om de mest kreativt indrettede kontorer. Og for at gøre det helt hjemligt er det faktisk tilladt for medarbejderne at medbringe deres hund på arbejde.

Det attraktive kreative miljø på Googleplex får medarbejderne til at nyde opholdet på campus – nogle gange det meste af døgnet – ikke nødvendigvis for at arbejde, men blot for at hænge ud, motionere, programmere og socialize. Det uformelle samvær og det gode sammenhold skaber samtidig et miljø, hvor medarbejderne ikke bare føler tryghed, men også en stærk motivation til at frembringe nye kreative idéer.

Forretningskreativitetens top og bund

I de succesrige profitorienterede kreative virksomheder findes der såvel en kreativ top som en bund, der tilsammen bygger den frugtbare kreative kultur.

.....
85
.....

Den kreative top består af såvel en virksomhedsidentitet som en CEO, der opfordrer til kreativitet. Think (IBM), Think different (Apple), Just do it (Nike), Vorsprung durch technik (Audi) og We try harder (Avis), Unlike any other (Mercedes) er måske nok kun sloganer, men ikke desto mindre sloganer, der markerer virksomhedens identitet og sender en byge af åbne invitationer til medarbejderne om at tænke nyt og anderledes.

Den direkte opfordring til nytænkningen skal komme fra virksomhedens øverste leder, hvis den skal have effekt. Virksomhedens øverste leder er den eneste, der gennem sin personlighed og adfærd samt sine filosofier og prioriteringer kan udløse en kædereaktion af kreativitet ned gennem hele virksomhedens organisation.

Den initierende kreative top er en bydende forudsætning for at få etableret den udførende kreative bund. Først når den kreative top initierer kreativiteten, kan man forvente et højt niveau af kreativitet hos de af virksomhedens medarbejdere, der har kreativitet som deres kernekompetence, og en positiv modtagelse og anvendelse af kreativiteten hos de medarbejdere, hvis primære opgave er at realisere nytænkningen.

Det er først, når den kreative top og bund hænger tæt sammen, at virksomheden har mulighed for at fremelske den profitorienterede kreative virksomhedskultur, hvor virksomhedens organisation har et højt kreativt niveau, tager selvstændige initiativer og leverer mange profitable uopfordrede idéer til fastholdelse og ekspansion af virksomhedens brandværdi.

I den kreative bund er det helt afgørende, at de kreative og de projektledende medarbejdere mødes i en fælles forståelse af såvel kreativiteten som realiseringens bedste arbejdsbetingelser. Det handler om at skabe en kreativ kultur, hvor medarbejdere, med fokus på henholdsvis udvikling og implementering af nye forretningsmæssige idéer, mødes i et fælles univers af gensidig respekt for og forståelse omkring det fælles mål – at få realiseret og kapitaliseret på de mest værdifulde og profitable idéer.

Nøglen til et stærkt samarbejde i den kreative bund er en både-og tilgang, hvor de projektledende medarbejdere forstår den profitable idées genetik (værdifuldt differentieret) og de nødvendige kreative arbejdsvilkår. Og de kreative medarbejdere forstår, at kreativiteten kun er et middel og ikke et mål i sig selv, samt at enhver idé, der ikke bliver realiseret, er helt og aldeles værdi- og profitløs.

De kreative og de projektledende medarbejdere har klart nok forskellige profiler og kompetencer, men det er din opgave – deroppe på den kreative top – at få dem til at mødes på midten i en fælles begejstring af »idealizing«. Først når den kreative top initierer, driver og motiverer kreativiteten, og den kreative bund bruger sine individuelle kompetencer ud i henholdsvis nytænkning og realisering i et konstruktivt og målrettet samspil, kan man øge forretningskreativiteten i virksomheden væsentligt.

Forretningskreativitetsens TOP & BUND

86

Den Kreative Top

Virksomhed der opfordrer til kreativitet



CEO = Creative Executive Officer, der initierer kreativitet



Involvering af kreative medarbejdere i kreative projekter

Den profitorienterede kreative virksomhedskultur



Medarbejdere initierer kreativitet



Involvering af projektledende medarbejdere i kreative projekter



Den Kreative Bund

Forlad narcissismens højborg

Fra falske fakta til profitable måske'r

De konservative virksomheders topledere er som de fleste andre mennesker drevet frem af frygt. Frygten for at begå fejl og frygten for at blive offentligt til grin. Frygten er menneskets og toplederens stærkeste drivkraft. Vi frygter at sende et nyt produkt (fx en bog) på markedet, fordi vi frygter, at det bliver en fiasko. Vi frygter, at vores næste reklamekampagne er til grin, i stedet for at være det vi ønsker, et godt grin. Vi frygter, at vi ikke kan indfri budgetmålsætningerne i det næste kvartalsregnskab, og vi frygter bestyrelsens og mediernes negative kommentarer i den forbindelse. Vi vil så gerne alle sammen være frygtløse vindertyper, der damper af vindermentalitet, men sandheden er, at det i langt højere grad er frygten for at tabe, der styrer os. En

nedslående kendsgerning. Vi er bange, vi er stressede, og vi er defensive fightere i såvel livets som virksomhedslivets spil.

De fleste af vi mennesker (og topledere) gør alt, hvad der står i vores magt for at undgå at begå fejl og i stedet være på plussiden. Vi vælger til enhver tid de løsninger, som vi kender til, og som vi kan overskue. De løsninger, hvor vi tror, vi kender effekten og med sikkerhed kan kalkulere resultaterne. Vi vælger det »sikre« i den tro, at de »sikre« løsninger kan fjerne enhver form for risiko for at begå fejl og ultimativt blive til grin i andres øjne.

De konservative virksomheders topledere søger stort set altid væk fra det ukendte. Det ukendte er forbundet med usikkerhed og kan derfor ikke med sikkerhed eliminere risikoen for at begå fejl. Frygten for det ukendte driver toplederen hen mod det, jeg kalder fortidens falske facitliste.

Den frygtedrevne adfærd hos virksomhedens topledelse slukker på enhver måde medarbejdernes motivation til at tænke nyt og anderledes, og fortidens falske facitliste befinder sig så langt væk fra instruktionsbogen til »Brand Surfing«, som det er muligt at komme. Den frygtedrevne topleder er uanvendelig som virksomhedens altafgørende initierende kreative top.

Samtlige beslutninger og tiltag i de konservative virksomheder baserer sig på det, man kalder den deduktive eller den induktive slutningsform, der på hver sin måde konkluderer positivt i forhold til fortiden.

Deduktion er en såkaldt logisk gyldig slutningsform, hvor konklusionen nødvendigvis følger af præmisserne. Krager er sorte. Jeg ser en brun fugl. Jeg konkluderer derfor, at den brune fugl ikke er en krage. Når man skal evaluere et nyt produkt fra designafdelingen, som ikke matcher noget af det, som man tidligere har set på markedet, afviser man produktet. Deduktion som slutningsform kan umuligt føde noget nyt, når slutningen baserer sig på, at det skal være magen til noget eksisterende.

Ved induktion observerer man enkelte tilfælde og konkluderer noget generelt. Statistik er et af redskaberne for denne type tænkning, ligesom logik er det for deduktion. I Europa ser vi kun hvide svaner. Vi konkluderer derfor, at svaner er hvide, men i Australien findes der faktisk sorte svaner. Det svarer til, at man automatisk afviser at introducere et nyt produkt på markedet, fordi man har hørt, at introduktionen af lignende produkter på et tidspunkt har været en fiasko for andre brands.

Men de løsninger, der har givet virksomhedens og konkurrenternes brands succes eller fiasko tidligere, samt alverdens statistikker leverer ikke den kreative inspiration, der skal til for at genskabe eller aktivere virksomhedens brands i tidsånden.

Digital Equipment Corporation (DEC) var mini-computerens fader og førende producent gennem 1970'erne og indtil begyndelsen af 1980'erne, men DEC formåede ikke

(fortiden in mente) at forestille sig, hvilken funktion computeren kunne tjene som et personligt og brugervenligt arbejdsredskab til en overkommelig anskaffelsespris. DEC's stifter og CEO, Ken Olsen, udtalte allerede i 1977: »*There is no reason for any individual to have a computer in his home*«. Samme år blev Apple Computer Corp stiftet. Med Steve Jobs og Steve Wozniak i spidsen. Apple og mange andre pc brands har siden gennem mere end tre årtier modbevidst Ken Olsens udtalelse. Apple har i dag flere penge på bankbogen end USA's regering, så DEC sad i 1970'erne faktisk med verdens mest værdifulde lottokupon, men de formåede aldrig at indlevere den, for de anede ikke, hvilken værdi de reelt havde i hænderne, hvis den blev udnyttet rigtigt. De tænkte konservativt og ud fra fortiden.

Ken Olsen havde naturligtvis ganske og helt aldeles ret i, at ingen egentlig har brug for en computer derhjemme – specielt set ud fra synspunktet af datidens arbejdsnormer. Ingen har reelt virkelig brug for en pc (for at leve eller overleve), men prøv i dag at forklare nutidens forbrugere noget ud fra den logik. Lige der, vil du opdage bagsiden af din konservatisme: At blive betragtet som håbløs og som fortid.

Fortidens konservative virksomheder har brug for at redefinere deres opfattelse af risiko, fejl og fiaskoer, så de kan fjerne blikket fra fortidens falske facitliste. De har brug for at forstå, at de simple gentagelser af fortidens løsninger er den sikre vej til at reducere både brandets værdi og virksomhedens indtjeningsevne. Det er de simple gentagelser af fortidens løsninger, der er den største fejl, som virksomheden kan begå. Og det er samtidigt dem, »de sikre gentagelser«, – der indebærer den absolut største risiko for virksomheden, og det er den lige vej til fiasko for dig som topleder.

De konservative virksomheder har brug for at flytte deres fokus fra fortidens falske fakta og i stedet satse på det, som jeg kalder for de profitable måske'r.

Fremtidens virksomheder skal sætte alt ind på at udforske nye løsninger. Løsninger som ikke allerede eksisterer, og som ikke kan valideres med udgangspunkt i fortiden. De profitable måske'r er de løsninger, der kommer ud af at turde forestille sig noget, der ikke allerede er. Løsninger som ikke med sikkerhed kan siges at blive en succes. De profitable måske'r er løsninger, hvor beslutningen om igangsættelse kun kan basere sig på fornemmelser og intuition. Men jagten på de profitable måske'r handler ikke om naiv og blind igangsætning af nye brands, produkter og aktiviteter på et tyndt fornemmelsesmæssigt grundlag, men om at jage de idéer, der reelt har potentiale til at erobre forbrugernes opmærksomhed samt overraske dem positivt og dermed formå at fastholde eller ekspandere brandets værdi. De profitable måske'r skal skubbes frem i en hurtig og effektiv stop-and-go innovationsproces, der sikrer de nødvendige forbedringer og en eventuel realisering af idéerne på en så kost-efektiv måde som muligt, inden idéerne bliver forældet.

Hos Google arbejder man meget målrettet med at skabe en ikke frygtrevet kreativ kultur. En kultur hvor man tør tage kreative chancer og sætter en ære i at arbejde kreativt frygtløst. Man bruger ikke tiden på tunge, langstrakte markedsanalyser, man udvikler kreative idéer, eksekverer og lancerer – og justerer så idéerne ud fra den

feedback, man får af sine brugere. Googles medarbejdere trænes til at turde tage chancer kreativt – til at være uforfærdede kreative tordenlyn.

Steve Jobs var om nogen en mand, der jagtede de profitable måske'r. Når han var med til at udvikle Apples nye produkter, brugte han primært sig selv som fokusgruppe – som et billede på fremtidens Apple forbruger. Gang på gang har han med både stædighed og stolthed proklameret, at Apple ikke anvender markedsundersøgelser. »Du kan ikke bare spørge forbrugeren, hvad de vil have og så forsøge at give det til dem. Inden du bliver færdig med at bygge produkterne, vil forbrugeren helt sikkert have noget andet i stedet«. Steve Jobs henviste også ved flere lejligheder til Henry Fords berømte citat; *»If I'd have asked my customers what they wanted, they would have told me 'a faster horse'«*.

Kun fremtiden kan validere de profitable måske'r. Præcist som det sker på profitabel vis for Apple og Google.

Opgøret med din indre konservative forretningsmand

Hvis du vil skabe den profitorienterede kreative virksomhed med evnen til at definere og udforske de profitable måske'r, så skal du starte ved roden til din nuværende konservative virksomhedskultur, Dig selv. Rejsen mod den mere kreative virksomhed starter på toppen ved virksomhedens grundlæggende identitet og din ledelse af virksomheden.

Du bliver som topleder nødt til at gøre op med din indre konservative forretningsmand, der søger kontrol og sikkerhed og har berøringsangst i forhold til det nye og ukendte, som det turbulente samfund og kreativiteten repræsenterer. De »sikre« løsninger findes ganske enkelt ikke. »Best practise« svarer til at bruge de andres velfungerende løsninger, og »Business-as-usual« er lig med at gøre alt, som det tidligere er blevet gjort. »Best practise« og »Business-as-usual« er kun en sikker vej mod forældelse og værdiløshed.

Du skal have fjernet forandringernes immunforsvar i form af fortidens falske facitliste og dit eget statiske verdensbillede. Med mindre du vil være fremtidens svar på DEC toplederen, der ikke troede på pc'en. Xerox toplederen, der ingen værdi kunne se i den grafiske brugerflade eller svaret på SONY toplederen, der ikke fik erobret MP3 kategorien i forlængelse af brandets favorable walkman position. Blockbuster ledelsen, der overså, at fysiske film er »so last year«. Sony Ericsson og Nokia toppen, der ikke var smarte nok til at designe smartphones »just in time«.

Du skal have fjernet frygten for at fejle og blive til grin samt den tilhørende frygt for det ukendte, der netop rummer potentialet til at sikre dig selv og din virksomhed den ønskede succes.

Du bliver nødt til at skrue lidt ned for den frygtdrevne macholeder, der har en tendens til at jævne alt andet end sin egen udgave af markeds- og virksomhedsuniverset med jorden. Bevidst eller ubevidst. Du skal forstå, at din status som virksomhedens over-

dommer måske nok skaber klarhed og struktur i virksomheden med en klar kurs for hverdagens drift, men du risikerer, at kursen er stukket ud på et alt for snæversynet og uholdbart grundlag. Hvis udviklingen af virksomhedens brands udelukkende sker med udgangspunkt i dit ensidige, tilbageskuende og urokkelige univers, risikerer du, at du har sat virksomheden på en fast kurs stik mod afgrunden.

Du får helt sikkert kun ganske få argumenter mod dine strategier og løsninger for fremtiden. Du står fast og får ret, men tager muligvis fejl. Din styrke risikerer at blive din største svaghed, og din selvhøjtidelige magtanvendelse bliver virksomhedens største trussel. Brug i stedet din indflydelse til at indtage virksomhedens kreative top og initiere den nødvendige kreativitet blandt virksomhedens medarbejdere.

Selvfølgelig skal medarbejderne have en klar retning for hverdagens arbejde, og selvfølgelig har de brug for en kaptajn, der træffer den endelige beslutning med sikker hånd. Men ikke en leder der stoler blindt på sit eget fastfrosne, uddaterede verdensbillede i en verden, hvor bølgerne bevæger sig på uforudsigelig vis og brækker med en hidtil uset topfart. Toplederen, der ikke har udviklet sig selv og sit perspektiv på at drive virksomhed radikalt gennem de seneste 5-10 år, opholder sig mentalt set i »industri- og informationssamfundet«, (altså forrige årtusinde), men virksomheden, han skal lede, står med alle anlægsaktiverne plantet midt i det transparente, turbulente og brugerdominerede overflodssamfunds kreative kampzone.

Leader-jugend

Virksomhedens maskuline »supermænd« har tendens til at rekruttere ledere, der på enhver måde minder om dem selv – samme personlighed, samme kompetencer, samme baggrund – og derigennem forstærkes virksomhedens kurs mod afgrunden yderligere. »Han må gerne være sådan lidt, som jeg selv« bliver ofte til den vigtigste »brief« til HR- og rekrutteringskonsulenten – kan du genkende sætningen?

Det mentale fællesskab og det fælles CV i ledelsen begrænser åbenheden, nysgerigheden og visionerne i virksomheden i en tid, hvor alle antenner og sanser burde være fintunedede og fuldt aktive.

Uddannelsesinstitutionerne, erhvervsmedierne, rekrutteringsfirmaerne og virksomhederne har samtidig travlt med at bekræfte hinanden i skabelonen på den store, stærke og myndige topleder, der kan organisere, rationalisere og »downsize« med hård hånd og rettidig omhu.

Som topleder i fremtidens mere kreative virksomhed bliver du nødt til at melde dig ud af »leader-jugend« og stoppe den maskuline og konservative dominans i virksomheden. Du skal have stoppet den ledelsesmæssige indavl og have udvidet mangfoldigheden i virksomheden. Det er alt for risikabelt kun at tappe idéerne til videreudviklingen af virksomhedens brands og andre afgørende forandringer i virksomheden fra din egen og de andre MBA'ers ensidige fokus på fortidens falske fakta.

Den kreative revolution

Prøv noget nyt

Gennem de seneste 10 år er det vrimlet frem med casehistorier, artikler og bøger, der alle trækker nye og mere kreative veje for fremtidens virksomheder. »Funky Business«, »Eating The Big Fish«, »Blue Ocean Strategy«, »Leading The Revolution«, »Find Your Next«, »Tipping Point« og »A Whole New Mind« er blot nogle af mange bogtitler, hvor den mangfoldige, helhedsorienterede og kreative virksomhed er i fokus. Bøgernes casehistorier er bygget op om dynamiske, kreative og meget profitable virksomheder som Apple og Google, men også knap så kendte virksomheder som fx Cirque du Soleil og Southwest Airlines.

.....
91
.....

Begrebet »creative leadership« rumler også i tidens finansielle medier og den mest moderne ledelseslitteratur. Begrebet synes dog at være mere end et modebegreb. IBM's Institute for Business Value lavede i 2010 en undersøgelse blandt 1.500 CEO's – fra 60 lande og mere end 33 brancher – hvor de fremhævede kreativitet, som den absolut vigtigste egenskab at have for en CEO. Kreativitet blev blandt andet rangeret højere end både integritet og global tankegang. Og det siger vel ikke så lidt endda.

Fremtiden byder måske nok på en mere nuanceret profilering af de mest attråværdige ledere, men det er tilsyneladende ikke uden udfordringer at efterstræbe en identitet som en mere kreativ CEO. Den kreative CEO skal således ikke overnight forvente at blive udråbt til den næste ledelsesmæssige superheltfigur. En akademisk analyse foretaget i et samarbejde mellem flere Amerikanske universiteter konkluderede, at personer på en arbejdsplads, som initierer kreative idéer, ofte af deres kolleger anses for at have mindre lederskabs potentiale. Undersøgelsen pegede blandt andet på, at stereotype opfattelser af kreative mennesker som værende ufokuserede og excentriske gjorde, at man anså det som værende mindre sandsynligt, at kreative mennesker ville blive forfremmet til ledelsesstillinger. Fordomme der står parat til at blive gjort til skamme af fremtidens topledere, der formår at gøre kreativiteten til midlet i jagten på profitten, men ikke et mål i sig selv. Topledere der fortsætter, hvor Steve Jobs slap.

Den kreative revolution i forretningsverdenen er allerede startet, så du kan være helt rolig, når du begynder på arbejdet med at udvikle såvel dig selv som hele virksomheden til at være mere kreativ på den profitorienterede måde. Du bliver ikke til grin. Tværtimod. Der er frit lejde til at forandre sig. Du kan trygt læse videre.

Det er tid til at droppe ud af MBA klassen og tjekke ind på MBC studiet i stedet. Du skal være en mester i forretningskreativitet. Det er ikke administrationens mestre, der har kompetencerne til at fastholde eller ekspandere brandets værdi i det turbulente, transparente og brugerdominerede overflodssamfund. Det er forretningskreativitetens mestre, der afgør virksomhedens skæbne.

Nedenfor finder du et simpelt forslag til forretningskreativitetens grundlæggende tankesæt, som du med fordel kan udskifte nogle af de venstrehjerne-dominerede tanker, holdninger og principper med.

Det er tid til at prøve noget helt nyt inde i dit hoved, så du kan få noget andet, mere værdifuldt og profitabelt ud, end du plejer. Forretningskreativitetens grundlæggende tankesæt kan hjælpe dig det første stykke vej ud af angstens trædemølle af ligegyldige værdiløse gentagelser for virksomhedens brands og op på virksomhedens kreative top. Deroppe, hvor du formår at løfte dit blik væk fra fortidens falske facitliste – og fremprovokere de profitable måske'r. Deroppe, hvor du kan initiere kreativiteten og bygge den profitorienterede kreative virksomhed.

Hold kæft og lyt

»Det ved jeg godt. Dem kender jeg godt. Det har jeg hørt om. Det har jeg tænkt over. Det kan man ikke. Det sælger ikke. Det vil de ikke. Det siger de ikke. Det passer ikke. Det tror jeg ikke på. Det kan ikke lade sig gøre. Det har vi ikke råd til. Det kan vi ikke finde ud af. Det har vi prøvet før. Det ved vi godt, hvordan vi skal gøre.« Citat den konservative og maskuline CEO.

Det er tid til at stoppe med at tro og agere som om, at det forventes af dig, at du ved alt og har løsningen på alt. Kunderne, kollegaerne, bestyrelsen, samarbejdspartnerne samt kammeraterne, vennerne (og konen for den sags skyld) kan ikke udstå dem, der altid har svar på ethvert spørgsmål uanset emnet.

At tro du ved alt om alt. At tro du ved alt om forbrugerne, medarbejderne og samarbejdspartners følelser, ønsker og behov. At tro du på forhånd kender alle de løsninger, der kan gøre dit brand tiltrækkende, er som at fjerne sig fra den viden, indsigt og de muligheder, der kan vise dig vejen til de nye tiltrækkende løsninger for din virksomheds brands.

I stedet for at tro at du har svarene, så stil spørgsmålene, og lyt med et åbent sind til svarene. Det nytter ikke noget, at du som topleder bare er i gang med at oversætte alle svarene til det, du ønsker og forventer, at der skal svares.

Markedsempati handler om at lytte intensivt til markedet og kunne sætte sig i forbrugernes sted, *føle hvad de føler og forstå dem på et intuitivt niveau*. Der er himmel og hav, eller rettere sagt, helt afgørende informationer og inspiration til forskel på den blinde og arrogante tro på, at man altid har den rigtige løsning liggende klar i bevidstheden, og så det at have etableret en åben følelsesmæssig forbindelse til forbrugernes behov og tanker.

Det kræver måske nok års erfaring med intensiv indføling at få etableret den rette følelsesmæssige forbindelse til forbrugerne. Men start nu med at få rensset hovedet. Vask tavlen ren, fjern selvhøjtideligheden og dermed også din forudindtagetethed i forhold til fremtidens løsninger for virksomhedens brands.

Forstå at din evne til at lytte og åbne opgaverne, i stedet for at lukke dem med din første holdning, indskydelse og som regel meget ordinære og forudsigelige løsning (skabt i din lineært tænkende venstrehjerne), er helt og aldeles afgørende for virksomhedens fremtid.

Etabler derfor en grænseløs åbenhed og nysgerrighed i forhold til markedet og omverdenen. Sæt intuition, indfølelse og fornemmelser højt på dagsordenen i virksomhedens kreative revolution. Idéerne til den effektfulde genskabelse og aktivering af virksomhedens brands i tidsånden skal findes, der hvor logikken stopper, og bevidsthedens GPS bliver forvirret et øjeblik. Der, hvor du har åbnet øjnene, der, hvor du lytter, fornemmer og smager efter, der, hvor du er i stand til at modtage nye inputs fra ukendte universer og forholde dig åbent, ærligt og konstruktivt til andres og egne forslag.

Der, hvor du holder kæft et kort øjeblik.

Stop normaliseringen – start specialiseringen

Jeg kalder de mest konservative CEO's for »normalizers«.

Hvis man som leder eller medarbejder gør tingene på normal vis, søger mod »Best-practise« og de etablerede spilleregler på markedet, så er der som regel gode muligheder for advancement i organisationen. »Normalizers« har det som fisk i vandet i de konservative virksomheder.

Det er frygten for at tabe kunder, omsætning og indtjening ved at gøre noget andet end det, som alle ved og kan se, der er det »rigtige«, som driver normaliseringen.

Nogle virksomheder søger helt bevidst 100 % mod produktkategoriens officielle standarder. Andre virksomheder skærer bare toppen af de ekstraordinære udviklingsforslag – og giver dem dermed dårligere chancer for at fremstå som nye, differentierede, opmærksomhedsvækkende og værdifulde.

Det banebrydende nye – og dermed de ukendte løsninger – opfattes af virksomhedens ledere og indehavere som noget, der indebærer en høj risiko, hvorfor det er naturligt at forsøge at undgå det specielle og søge mod det normale.

Men den normaliserende topleders risikoprofil er som tidligere nævnt i virkeligheden en del anderledes, end den opfattes.

For den indebærer at gøre det, som opfattes som værende risikofrit – det normale – som man altid har gjort, eller som andre gør, der jo bare er en simpel gentagelse, der ikke giver forbrugerne det unikke, nye og værdifulde, som de efterspørger og tiltrækkes af.

Den normaliserende leders manglende bevidsthed om sin egen reelle risikoprofil er en tikkende bombe under virksomhedens topline, samt en sikker vej væk fra de idéer der kan fastholde eller ekspandere virksomhedens brands værdi og derigennem sikre virksomheden en profitabel vækst.

I det transparente, turbulente og brugerdominerede overflodssamfund er det de ekstraordinære tiltag, der kan genskabe og aktivere brandets grundlæggende

identitet, så det formår at erobre forbrugernes opmærksomhed, overraske dem positivt og vinde deres gunst. Små kradsemærker i markedsoverfladen får ingen taletid hos de selviscenesættende, professionelle og opmærksomhedskrævende forbrugere.

Det er på tide at forstå, at det er normaliseringen og den simple gentagelse, der er virksomhedens største risiko.

Der bliver jo tydeligvis færre og færre forbrugere, der tiltrækkes af det normale, ordinære og forudsigelige. Hvorfor så indrette hele virksomhedens udviklingskultur (eller mangel på samme) efter at sikre gentagelsen og »udvikle« det normale?

Vend udviklingskulturen i din virksomhed på hovedet.

I stedet for at tjekke de nye forslag fra kunderne, medarbejderne og samarbejdspartnerne for at se, om de følger de eksisterende spilleregler på markedet og er nemme at realisere, så begynd at tjekke dem for, hvorvidt de rummer noget nyt og ekstraordinært.

Det er tid til at genforstå ordet specialisering.

Specialisering handler ikke kun om afgrænsning og om at kunne sit håndværk.

Det handler om at være noget helt specielt. Være unik, men samtidig være værdifuld for forbrugerne.

Hvordan skal et »normalt« brand kunne give forbrugeren følelsen af at være noget helt specielt og muligheden for at skille sig ud fra mængden? Hvordan skal en »normal« virksomhed kunne få medarbejderne til at føle sig som en del af noget helt specielt?

Stop med at normalisere og start med at specialisere.

De svage er måske de kloge

Nytænkningen af virksomhedens brands og det samlede forretningsgrundlag bliver ofte »ordnet« på møder, hvor det »bedste« forslag med den stærkeste argumentation vinder.

Udviklingsforslagene, argumentationen for dem og vurderingen af dem tager som regel udgangspunkt i mødedeltagernes *fælles* referenceramme i forhold til virksomhedens og brandets historie, kultur, styrker samt ikke mindst de eksisterende spilleregler på markedet og »Best practise« i branchen.

Virksomhedens fremtid baseres således helt og aldeles på fortiden. I stedet for at beskæftige sig med om den grundlæggende brandidentitet fortsat vil have relevans og tiltrækningsevne i fremtiden samt tænke over, hvordan identiteten aktiveres optimalt

med høj frekvens i tidsånden, så kommer virksomhedens brand direction og forretningsudvikling i stedet til at handle om at respektere virksomhedens udgangspunkt, de eksisterende spilleregler på markedet og »Best practise« i branchen.

Blandt puljen af rationelle argumenter og frygtedrevne fornuftige løsninger baseret på fortidens falske facitliste er det ikke engang sikkert, at det bedste argument vinder. Det er som regel den, der er bedst til at argumentere, som vinder argumentationen, hvilket ikke nødvendigvis inkluderer det bedste argument, det bedste forslag eller den bedste løsning.

Det er de rationelle forslag, baseret på den tidligere omtalte deduktive og induktive slutningsform, fra personen med den stærkeste position og den største pondus, der har den højeste sandsynlighed for at vinde slaget om brandets og virksomhedens fremtid.

Men et forslag – baseret på at følge markedets eksisterende spilleregler fra den bedste og stærkeste debattør i virksomheden – er jo med høj sandsynlighed langt fra den mest profitable løsning. I hvert fald ikke i en verden, hvor det handler om at differentiere brandet og levere ny værdi til forbrugerne med udgangspunkt i en dyb og intuitiv forståelse af deres behov.

Så hvis du er en magtfuld, maskulin og »Best practise« orienteret topleder og den, der som regel vinder virksomhedens strategiske »battle« via din rationelle argumentation i forhold til fortidens falske facitliste – så hold lidt igen med dominansen og de hårde dueller på ord, der jo i virkeligheden for det meste handler om at manifestere din status og position i virksomheden.

Giv mere plads til dem, der ikke råber højt. Dem, der ikke helt kan forklare, hvad de mener. Eller til dem, der drømmer og føler mere, end de debatterer og argumenterer. Det er måske dem, der har den stærkeste empati i forhold til forbrugerne. Og det er måske dem, der bedst kan føle og mærke, hvad det er for et produkt, kampagne eller en adfærd, der giver forbrugerne noget nyt og værdifuldt.

De »svageste« kan nogle gange være de klogeste, når det kommer til opgaven med at fastholde og ekspandere brandets værdi i det transparente, turbulente og brugerdominerede overflodssamfund.

Gør det lovligt at sige, hvad man tror og føler, er den rigtige løsning for virksomheden, selv om man ikke kan argumentere for løsningen. Gør udviklingsklimaet afslappet nok til, at de »svage« tør stå frem og sige, hvad de føler.

Vær som leder bevidst om, at din egen position og pondus kan være din værste fjende. Misforstå ikke lederens rolle som en, hvor du altid for enhver pris skal stå fast, tage hurtige beslutninger og slå med taktstokken.

Stop den destruktive rationelle argumentation og magtkampen på ord i virksomheden. Respekter mavefornemmelserne (læs underbevidstheden og læs mere herom i

kapitel 4) og indfølingen. Giv antenneanlægget hovedrollen og lad forstærkeren spille en birolle, når virksomheden skal have etableret den følelsesmæssige forbindelse til markedet.

Det er absolut nødvendigt.

Yes we can

Vi vil alle gerne lykkes, nå i mål og undgå at spilde vores egen samt andres tid og ressourcer. Idéer til produkter, serviceydelser og markedsføring, der ikke realiseres, er lig spildte timer og kroner.

Derfor er den første tanke og det første kriterium i forhold til virksomhedens og brandets udvikling som regel, hvorvidt idéerne er realistiske eller ej.

Uden en udvidet kritisk sans og en selektiv tilgang til hvorvidt de idéer, der anbefales som vejen til at genskabe eller aktivere brandets grundlæggende identitet i tidsånden, kan realiseres eller ej, ville virksomhedens kurs helt sikkert være katastrofal, og omkostningssiden ville være det samme. Problemet med realismen er, at den også sniger sig ind som en stærkt begrænsende faktor i virksomhedens kreative udviklingsprocesser.

Man mærker det med det samme, hvis man befinder sig i en kreativ udviklingsproces med en virksomheds ledelse, og når man åbner for posen med det højeste niveau af nytænkning. Virksomhedens øverste leder flakker med øjnene, bliver rastløs og roterer rundt på mødestolen som en anden stripper på besøg i den lokale Round Table forening.

Den umiddelbart (u)realistiske løsning er, hvis tænkearbejdet er gjort godt, et brud på de eksisterende spilleregler på markedet, og det resulterer så i en idé, der er unik, og som ikke blot er magen til noget, der allerede findes.

Problemet er nu, at ledelsen således ifølge sagens natur hverken internt i virksomheden eller eksternt ude på markedet kan finde beviser på, at projektet er attraktivt og realistisk. Den deduktive eller induktive slutningsform kan faktisk slet ikke anvendes. Risikoen kan derfor heller ikke afdækkes, og efterspørgslen efter en mere jordnær og realistisk idé (sandsynligvis uden nogen banebrydende eller salgsmæssig effekt) stiger hos virksomhedens ledelse.

Realismen er bundlinjens bedste ven, når udviklingsprojekterne skal realiseres og budgetteres. Men når der skal udvikles idéer, der kan fastholde eller ekspandere virksomhedens brands værdi, er realismen en kæp i hjulet.

Når der ikke er nogen motivation eller stemning for at udforske det, der umiddelbart forekommer vanskeligt eller urealistisk, afskærer virksomheden sig fra alle de idéer og løsninger, der kan opstå i forlængelse af de umiddelbart vanskeligt realiserbare tanker.

Det er derfor helt afgørende, at man formår at adskille *udvikling og realisering* tanke-mæssigt. Først da er det muligt at stoppe med at tænke »realistisk« og begynde med at tænke »urealistisk« i de kreative udviklingsprocesser.

»Yes we can« er fantasiens mantra og bør på samme vis være den eneste tilladte holdning i din virksomhed, når I skal udvikle og finde nye og hidtil oversete veje for virksomhedens brands og virksomheden i det hele taget.

Når man bevidst forsøger at *overstige* realismen, flytter man grænserne, som man bevidst eller ubevidst har fået sat for sig selv, og først da får man etableret muligheden for at skabe nogle nye, differentierede, opmærksomhedsvækkende og værdifulde løsninger for virksomheden og dens brands.

.....
97
.....

Start med målsætningerne. Det er altid målet, der styrer midlet og dermed også målsætningerne, der principielt styrer idéerne, som udtænkes. Definér de mest »urealistiske« målsætninger for dit udviklingsprojekt, som du kan komme i tanke om og se, hvad der så sker. Helt automatisk tvinges du til at tænke idéer og løsninger, som du ellers ikke ville være kommet i nærheden af i dit realistiske univers.

Det, der umiddelbart opfattes som urealistiske løsninger, har en tendens til også at være de idéer med den højeste grad af »uniqueness« samt den største værditilførsel til forbrugerne – og dermed med den størst mulige effekt for virksomhedens brands.

Når du er færdig med at forfølge de »urealistiske« målsætninger med »urealistiske« idéer, så kan du endelig finde din realisme frem igen. Lur mig, om ikke de førhen »urealistiske« målsætninger og idéer lige så langsomt i en eller anden tilpasset form nærmer sig en følelse af realisme og noget realiserbart, når du for en stund er færdig med at tænke nyt, og der derigennem således også er blevet tømt og frigjort mentale ressourcer til nu igen at tænke systematisk og realistisk.

Stop med at tænke i baner af realisme, forstået som med udgangspunkt i det eksisterende og forventelige, (så længe du/I er i den kreative udviklingsproces). Stop med at afgrænse dig selv fra de mest profitable idéer for din virksomheds brands. Start i stedet med at tænke urealistisk.

Sig det højt. »Yes we can«.

Noget gammelt for noget nyt

Det er naturligt, faktisk vores menneskelige natur at holde fast i alt, hvad vi har skabt, investeret penge i og brugt tid på. Konservatismen driver os og driver ledere til automatisk at holde fast i virksomhedens historie, identitet, kultur og adfærd. Virksomhed og brands skal være magen til det nuværende velskabte værk.

Det er selvfølgelig en behagelig følelse. Alt er, som det skal være. Ingen store forandringer, kun små justeringer. Vi er, som vi skal være. Vi gør det, vi kan, og det vi er bedst til. Det, vi skal gøre.

Behovet for selvbekræftelse og frygten for det nye og ukendte resulterer ofte i manglende objektivitet samt begrænset nysgerrighed, nytænkning og offervillighed hos lederne. Brandets identitet og adfærd fastholdes derfor ofte, uden at man forholder sig tilstrækkeligt kritisk til, hvorvidt den nuværende form og værdi er tiltrækkende, konkurrencedygtig og profitabel både i nutiden og i fremtiden. Hvilket kan være helt og aldeles katastrofalt, når det er de magtfulde og illoyale forbrugere, der skal eksaminere din virksomheds brands værdi og fordele – dag ud og dag ind.

Samspelet mellem konservatismen og selvgodheden betyder, at vi alt for ofte fravælger de muligheder og løsninger, der kræver, at vi ofrer noget af vores eksisterende identitet og adfærd, og erkender at noget kan gøres anderledes og dermed også burde være gjort væsentligt anderledes i virksomheden.

Men noget for noget.

Vil du ha' noget nyt og værdifuldt, må du ofre noget af det gamle og måske værdiløse. Lige så vel som det ikke handler om pr. automatik at fastholde det eksisterende, handler det heller ikke om pr. automatik at smide det gamle ud med badevandet. Det handler om at forny sig løbende, forholde sig åbent, objektivt og visionært til virksomhedens forretningsgrundlag og brandets grundlæggende identitet, udvikling og nye aktiviteter.

Hvilken ny, grundlæggende identitet og hvilke nye brandaktiviteter kan du få øje på, hvis du et øjeblik tillader dig at ofre noget af din virksomheds eksisterende identitet og adfærd?

Hvis du ofrer noget af det eksisterende, hvilke løsninger er så mulige? Når du fjerner noget af det gamle enten i fysisk eller mental forstand eller begge dele, hvilken ny værdi og hvilke værdifulde løsninger bliver der så plads til?

Fordi du prøver tankeeksperimentet med at smide noget af det gamle ud, har du jo hverken smidt brandets historie eller det nuværende produktprogram helt på lossepladsen. Du har blot åbnet dig og skabt en ny mental motorvej for nye visioner og løsninger. Måske de løsninger, der lige netop er dem, der kan sikre din virksomhed en profitabel fremtid?

Kig i spejlet

Undskyldninger har vi altid nok af.

Der er altid en ekstern rettet forklaring på, at virksomhedens brandværdi og tiltrækningssevne er for nedadgående.

Det er sjældent, at vi vælger at kigge indad efter svaret på de manglende præstationer. Vi mennesker har det med at være lidt for gode ved os selv, når vi kigger i bakspejlet. Vi vurderer som regel vores betydning, niveau og præstationer en del mere positivt, end omverden gør det. De fleste har mistet objektiviteten i forhold til sig selv.

Det er den samme form for selvgothed og manglende objektivitet, der kan blive en faldgrube, når du skal have etableret din nye, væsentligt mere kreative virksomhed med licens til at drive de profitable eksplosive brands.

Toplederens svar på virksomhedens manglende kreativitet og innovation handler som regel om medarbejdernes manglende mod, evner, motivation og initiativ. Et svar, der udelukkende tjener det formål at fastholde dit perfekte selvbillede som topleder. Et svar og en tilstand, der samtidig fjerner din mulighed for at finde løsningen på din virksomheds største udfordring i det transparente, turbulente og brugerdominerede overflodssamfund.

.....
99
.....

Tag i stedet et kig i spejlet, (gen)find din egen kreative sjæl, få (genop)startet kreativiteten og pres dig selv til det yderste i stedet for at presse alle mulige andre. Den profitorienterede kreative virksomhed kan ikke etableres uden dig på den kreative top.

Mød den nye CEO

Opråb til virksomhedens Creative Executive Officer

Der findes efter min mening kun én eneste effektiv start på at gøre virksomheden mere kreativ på den profitorienterede måde. Du skal som virksomhedens topleder gå forrest og lede den kreative revolution i din virksomhed. Du er virksomhedens kreative top. Det er dig, ledelsen og lederne, der skal initiere forretningskreativiteten.

Dine ledere, mellemledere og medarbejdere studerer og afkoder dine prioriteringer og handlinger ned til den mindste detalje. De prøver konstant at finde ud af, hvad det er, du og virksomheden forventer af dem, og de gør det ved at observere dig, din personlighed og din adfærd. Din magt og indflydelse som virksomhedens øverste leder er enorm. Det er dig og dine handlinger, der sætter standarden for, hvordan man skal agere og prioritere i virksomheden. Dine ledere og dine medarbejdere inspireres af og kopierer dig ned til den mindste detalje for om ikke andet så på den måde at leve op til din standard og virksomhedens forventninger til dem.

Medarbejdernes opfattelse af virksomhedens forventninger til deres kreative indsats og adfærd ændrer sig derfor ikke det mindste, med mindre du selv ændrer dine kreative prioriteringer og handlinger. Det er kun din egen ændrede bevidsthed og adfærd som topleder, der for alvor kan flytte medarbejdernes opmærksomhed og skubbe til deres adfærd.

Hvis du ønsker at øge kreativiteten på kryds og tværs af virksomheden (og det gør du, for det er den direkte vej til succes), så er der ganske enkelt intet alternativ til at stille op og gå forrest. Du skal initiere og fremelske kreativiteten gennem din egen kreative indsats, kraft og adfærd som topleder.

Alt det andet der forekommer i venstrehjernen. De lange skriftlige strategier, regulativer med adfærdsforskrifter, memoer med opfordringer, masser af snak, møder, kreative camps og eksterne konsulenter. Alt det har ingen som helst effekt, så længe

du selv bliver siddende i din maskuline og konservative direktørstol og praktiserer »Business-as-usual« med din venstre hjernehalvdel som din bedste og mest trygge ven.

Hvad du gør, gør de andre sandsynligt også. Hvis du taler mere om kreativitet, end du handler, så gør de andre det også. Hvis du kun halvhjertet går ind i det kreative rum og kun på skrømt arbejder for at forbedre kreativiteten i din virksomhed, ja, så bliver resultatet forudsigeligt, at hele organisationen gør det samme. Medarbejderne snakker lidt om de nye tiltag og gør så præcis, som du og dermed det, de altid har gjort.

Du bliver nødt til at starte med selv at studere, respektere og praktisere kreativiteten. Det kan ikke gøres halvt eller med beherskelse og behersket energi. Det kan kun gøres transformerende, helt og velment. Og gør du det, skal medarbejderne nok følge dig ind i mulighedernes land.

Fremtidens »leder-DNA« er naturligvis lige så multifacetteret og holistisk, som opgaven med at lede og styre virksomheder kræver det i det transparente og turbulente brugerdominerede overflodssamfund. Om end virksomhederne stadig skal administreres, er dine administrative kompetencer tydeligvis af væsentlig mindre betydning, når man tager udfordringerne i forhold til de selvscenesættende, opmærksomhedskrævende, professionelle, illoyale og hurtigt bevægende forbrugere i betragtning. Forbrugere der jo samtidig befinder sig i rollen som din virksomheds medarbejdere med præcist de samme karaktertræk, som når de befinder sig i rollen som forbrugere.

Fremtidens topledere bliver om muligt endnu mere afgørende for virksomhedens fremtid, når brandets værdi kan devalueres på rekordtid. Initierer, motiverer og magter toplederen ikke den konstante videreudvikling af brandets grundlæggende identitet og markedsaktiviteter, så kan virksomheden hverken tiltrække forbrugere eller kompetente medarbejdere eller fastholde brandets værdi og dermed virksomhedens kapitaliseringsgrundlag. Lederrekruttering bliver i fremtiden mere som kun at have »et skud i bøssen« end fortidens muligheder for »trial and error«. Rekruttering af ledere med fortidens leder-DNA i stedet for fremtidens-DNA kan blive katastrofal.

Fremtidens leder-DNA inkluderer utvivlsomt evnen til at fremelske et højt kreativt niveau i virksomheden, om end det langt fra er den eneste nødvendige kompetence hos fremtidens ledere. Du kan derfor passende starte med, i en periode, at ændre titlen på dit visitkort til Creative Executive Officer for at vise, hvad der ligger dig mest på sinde i virksomheden lige nu.

Hvilke projekter deltager du selv i?

Din egen aktive deltagelse i og interesse for det forretningskreative arbejde er måske den stærkeste fremmer af kreativiteten hos virksomhedens medarbejdere – og den stærkeste markering af din nye tilgang til jobbet som topleder. Hvis du selv bruger

tid på at stille spørgsmål til det eksisterende samt udviser modet til at udforske det ukendte, og hvis du selv forholder dig offensivt til brandets grundlæggende identitet på et regelmæssigt niveau, og hvis du dagligt involverer dig i arbejdet med at skabe nye, værdifuldt differentierede og opmærksomhedsvækkende brandaktiviteter, vil det i den grad fremelske den samme frygtløse og offensive kreative indsats hos medarbejderne.

Hvad tror du Steve Jobs brugte sin tid hos Apple på? Regneark eller nye produkter og forretningsmuligheder?

.....
101
.....

Toplederens aktive involvering i det forretningskreative arbejde er dog ikke uden faldgruber. Hvis din baggrund er 25 års erfaring med talknuseri, systematisering og budgetstramning, og du så pludselig tror, at du nu skal tage det kreative ansvar og gøre dine idéer og holdninger samt din kones eller mands smag gældende i virksomhedens kreative arbejde, så er du godt i gang med at lukke din egen virksomhed. Hvis din baggrund ikke er kreativ eller produktorienteret som Steve Jobs', bliver du nødt til at »nøjes« med en mere indirekte involvering i det forretningskreative arbejde, indtil du har fået øvelsen.

Topledelse af kreativitet

Din egen personlighed, adfærd og prioriteringer som topleder er ganske enkelt alt-afgørende for at kunne forbedre kreativiteten i virksomheden, men som virksomhedens nye Creative Executive Officer skal du ikke bare gå forrest og initiere forretningskreativiteten som virksomhedens kreative top.

Du skal også sørge for, at medarbejderne følger trop som virksomhedens kreative bund, der kan udvikle og realisere de afgørende idéer til at fastholde og ekspandere brandets værdi på et mere detaljeret og implementerende niveau.

Det er derfor din opgave at sikre en stærk motivation hos medarbejderne for at dyrke kreativiteten, skabe de rette mentale rammer for udfoldelsen af kreativiteten, organisere det kreative arbejde så effektivt og profitorienteret som muligt samt rekruttere og uddanne de mest kreative medarbejdere.

Jeg kalder det topledelse af kreativitet.

I den profitorienterede kreative virksomhed arbejder den kreative top og bund side om side med den samme offensive tilgang til – dels at videreudvikle brandets grundlæggende identitet – dels at højne frekvensen af de værdifuldt differentierede og opmærksomhedsvækkende brandaktiviteter – dels at styrke virksomheden forretningsmæssigt på enhver tænkelig måde. Resultatet er et brand, der formår at surfe optimalt sammen med forbrugerne i tidsånden. En virksomhed der formår på én og samme tid at fastholde, ekspandere og kapitalisere optimalt på brandets værdi i det transparente og turbulente brugerdominerede overflodssamfund. Transparensen, turbulensen, brugerdominansen og overfloden flytter sig ikke. Spørgsmålet er, om du og din virksomhed flytter jer?

Sådan sikrer du den stærkeste motivation for kreativiteten

Kom i gang med produktkampen

Når motivationen til at dyrke kreativiteten skal etableres hos medarbejderne, er virksomhedens bundlinje dit absolut svageste kort.

Medarbejderne har brug for at kæmpe for en sag, der rummer stærkere følelser, meget mere mening og flere selvekspressive fordele, end virksomhedens bundlinje gør.

Respekt og passion for brandets produktområde og for brugerne af brandets produkter er en langt stærkere driver af kreativiteten end værdien af ledelsens aktieoptioner.

Når virksomhedens produkter gør en væsentlig forskel, bliver hyldet og elsket af brugere over hele verden, skaber det stærke følelser og selvekspressive fordele for de medarbejdere, der er en del af det at udvikle og levere denne værdi. Produktkampen giver en dybere mening for medarbejderne og en stærk motivation til at fortsætte det kreative arbejde, så de fortsat kan være med til at gøre en forskel i verden.

Respekten og passionen for dit brands produktområde og brandets brugere er det, der skaber det nødvendige fokus på og motivation for medarbejderne til at dyrke kreativiteten. Dit brands præstationer og dine medarbejders stolthed og motivation topper på samme tid – når brandet med succes leverer de differentierede, opmærksomhedsvækkende og værdifulde nye produkter og øvrige brandaktiviteter til forbrugere.

Over hele kloden mødes »Apple worshippers og superfans« til billig pizza og kolde øl, når Apple igen-igen lancerer innovative produkter på deres produktkonferencer, som streames til nettet og hvert år ses af millioner af loyale Apple superfans. Fans på evig jagt efter nye funktionaliteter og nye markante symboler til brug i selviscenesættelsen. Den konstante levering af ny og differentieret forbrugerværdi er det, der giver konkurrenterne baghjul og etablerer Apple fangrupper over hele verden.

I dag findes der uendelige mængder af magasiner, websites og blogs, som følger Apple på nærmeste hold. »MacRumors.com«, »Appleinsider.com«, »Macworld.com«, »Maclife.com«, »CultofMac.com«, »MacUpdate.com«, »Appleare.com« og »Ipodiphoneipadimac.blogspot.com« er bare et lille, men alligevel sigende udvalg af medier, hvor Apple brandet hyldes af dets brugere, og samtidig sikrer Apple medarbejdernes motivation til fortsat at gøre en afgørende forskel.

Kvartalsregnskabet kvæler kreativiteten

Hvis respekten og passionen for produkterne og forbrugerne er kreativitetens bedste venner, er virksomhedens bundlinje på kort sigt den største fjende.

De fleste virksomheders primære og isolerede fokus er deres bundlinje. Fremtidens nødvendige, mere dynamiske tilgang til udvikling af og kapitalisering på brandværdien har svære vilkår i de virksomheder, hvor topledelsen er slaver af bundlinjen

på kort sigt. Den forstærkede kreativitet og udviklingsindsats i virksomheden vil i starten koste på bundlinjen, forringe kvartalsregnskabet, og dermed have negative konsekvenser for virksomhedens ledelse.

Det absolut mindste problem med den kortsigtede økonomiske tænkning er den mistede gevinst ved den mere langsigtede investering i udvidelsen af brandværdien.

Det største problem er den risiko, virksomheden løber ved kun at kapitalisere på virksomhedens brands nuværende værdi og ikke løbende investere i at fastholde eller udvide brandværdien. Risikoen for, at virksomhedens brands kommer ud af balance med forbrugernes behov i det transparente og turbulente brugerdominerede overflodssamfund og mister sin tiltrækningsevne, er som tidligere nævnt alt for høj, når topledelsen kun har fokus på kapitalisering og kvartalsregnskabet.

Det kortsigtede fokus på bundlinjen spiller konstant virksomhederne et puds. I de kreative udviklingsprocesser taber virksomhederne det nødvendige fokus på forbrugerne og formålet med det hele – nemlig fastholdelsen eller udvidelsen af brandets værdi. Kvartalsregnskabet står på paradoksal vis i vejen for udviklingen af den brandværdi, der kan sikre virksomheden den ekstraordinære indtjening på længere sigt.

Topledelsen har det næste kvartalsregnskab i baghovedet og har derfor brug for så hurtigt som muligt at få gjort kreativiteten til innovationsprojekter, der kan realiseres og styres i et regneark. Kan fabrikken producere det? Kan organisationen løfte opgaven? Har vi nogen salgsaftaler på plads? Hvor billigt kan vi gøre det? Sådan lyder spørgsmålene, og i den proces mister man hurtigt fokus på, om det nye er værdifuldt for brugerne og differentieret i forhold til konkurrenterne med potentiale til at erobre opmærksomheden og styrke tiltrækningsevnen. Spørgsmålene er jo alle relevante og fornuftige. Problemet er bare, at spørgsmålene fremtvinger svar i form af innovation, der er værdiløs, udifferentieret og uden effekt.

Virksomhederne magter simpelthen ikke at fjerne fokus fra dem selv og deres bundlinje på kort sigt. De kan derfor ikke få etableret det nødvendige fokus på forbrugernes behov og igangsat den kreativitet, der kan genskabe den grundlæggende brandidentitet eller generere de værdifuldt differentierede og opmærksomhedsvækkende brandaktiviteter.

Virksomheder som Apple og Google er stiftet af og drives af ledere, der først og fremmest er stolte produktfanatikere og i de fleste tilfælde også passionerede brugere af deres egne produkter.

Deres stolthed og motivation er i højere grad bundet op på deres faglige produktpræstationer end på deres bundlinje på kort sigt. De er drevet af at udvikle »The next big thing« og levere ny og differentieret værdi til brugerne inklusive dem selv, og det er på paradoksal vis det, der sikrer dem de mest profitable virksomheder.

Da Steve Jobs vendte tilbage til Apple, i slutningen af 1996, var han ikke i tvivl om, hvad der havde ledt Apple til randen af fallit, mens han selv var væk fra virksomheden.

“My passion has been to build an enduring company where people were motivated to make great products. The products, not the profits, were the motivation. Sculley (tidl. Apple direktør) flipped these priorities to where the goal was to make money. It’s a subtle difference, but it ends up meaning everything.»

.....
104
.....

Visionen for Jobs var klar: Lav de allerbedste produkter, som folk vil elske at bruge, så følger den gode forretning også. Et indædt produktfokus skulle således lede Apple til succes. Steve Jobs endte med at gøre Apple til verdens mest velhavende og velrenommerede virksomhed uden et isoleret fokus på profit. Værdisættet »Think Different« & »Think Profit« sikrede kulturen for at skabe: »really great products« uden at miste fokus på virksomhedens profit.

De største kreatører af ny og differentieret forbruger værdi rummer en form for »value honesty«, hvor udviklingsarbejdet er 100 % fokuseret på at skabe merværdi for forbrugerne og ikke på, hvad der fx passer ind i produktionsanlægget.

Hvis du skal have etableret det nødvendige – og stærkt profitable – niveau af kreativitet i din virksomhed, har du derfor brug for at vaccinere den med et ordentligt skud »value honesty« – drevet frem af respekt og passion for produkterne og forbrugerne. Først da kan du få et mere afslappet og konstruktivt forhold til dræberen af kreativiteten i din virksomhed – kvartalsregnskabet.

Luk fabrikken og åbn hovedet!

Som virksomhedens nye Creative Executive Officer bliver du nødt til at få styr på rækkefølgen i den grundlæggende forretningsmodel og virksomhedens strategi.

Du skal have skrevet virksomhedens produkter og forbrugerne ind som hovedrolleindehaverne i virksomhedens strategi. Respekten og passionen for produktområdet og forbrugerne er den stærkeste drivkraft for kreativiteten i din virksomhed – og dermed også for udvidelsen af dine brands værdi og virksomhedens indtjenings-evne.

Hvis du bliver ved med at investere alle dine egne og medarbejdernes mentale ressourcer i, hvordan I får fyldt fabrikkens produktionskapacitet op, kopieret konkurrenterne, presset omsætningen op og skåret i omkostningerne, så I som et minimum kan matche sidste års tilsvarende kvartalsregnskab, så mister I muligheden for at skabe den ekstraordinært profitable virksomhed, og du risikerer virksomhedens eksistens på langt kortere sigt, end du regner med.

Du skal have lukket ned for produktionsanlægget og Excelprogrammet i din mentale tilstand – og have åbnet dit eget og medarbejdernes hoveder for kreativitetens profitable nye løsninger.

Sådan tænder du forretningskreatøren

I en verden, hvor medarbejdernes jobfunktion, arbejdsplads og professionelle præstationer er en meget væsentlig del af den altopslugende selvscenesættelse, er medarbejderne helt naturligt højt motiveret til at deltage i virksomhedens udviklingsarbejde.

Ledelsens kreative udfordringer er jo et signal om, at man som medarbejder opfattes som værende så kompetent, at man kan løse en vigtig opgave. Derudover indebærer de kreative udfordringer også muligheden for at opnå personlig succes og høste store selvekspressive fordele som en af virksomhedens kreative helte. Hvis udviklingsopgaverne oven i købet rummer muligheden for at udvikle ny og differentieret værdi til nogle, der virkelig har brug for det, kan det kreative arbejde samtidig blive en af de vigtigste meningsgivende aktiviteter i personens liv.

.....
105
.....

Dine medarbejders indre forretningskreatør er med andre ord i den grad klar til at blive tændt.

Du har som virksomhedens kreative top alle muligheder for at motivere medarbejderne til at gøre den nødvendige kreative indsats. Det kræver bare, at du opprioriterer de kreative udviklingsopgaver for den enkelte medarbejder og kommunikerer forventningerne til medarbejdernes kreative indsats klart og tydeligt. Så ved medarbejderne, at deres kreative indsats har en stor betydning og hvilken form for grænsebrydende kreativitet, der gør dig glad, tilfreds og ikke mindst gavmild. Det kræver, at du samtidig bygger en kultur, der krediterer, belønner og forfremmer de medarbejdere, der leverer de største kreative præstationer. Så ved medarbejderne, at de får som fortjent, når de har udført en kompetent og ihærdig kreativ indsats.

Google er kendt som uofficielle verdensmestre i medarbejderforkælelse. Men ud over et arsenal af medarbejdergoder og fryns, så belønner og anerkender Google også meget direkte medarbejdernes indsats. Fx aflønnes software-ingeniører efter vigtigheden af det projekt, de arbejder på. Det betyder også, at hvis du arbejder med et mindre projekt, som ender med at få stor betydning, så bliver du med sikkerhed aflønnet for dette. Samtidig krediteres Google medarbejdere, som har gjort en ekstraordinær arbejdsindsats eller har været involveret i succesrige projekter, med mange typer belønninger – alt fra gavekort og gratis massage – til store bonusser og Google aktier.

Google har formået at skabe en virksomhedskultur, hvor den faglige og kollegiale respekt har ligeså stor betydning som virksomhedens anerkendelse. Den anerkendende kultur dyrkes i udstrakt grad, når Googles medarbejdere en gang i hvert kvartal mødes og fremviser alle de projekter, som er blevet realiseret. Projekterne præsenteres sammen med billeder af og navne på medarbejderne i de respektive teams bag projekterne – typisk til stående klapsalver. Enhver Google medarbejder får gåsehud ved tanken om netop denne anerkendelse fra kollegerne.

Sådan skaber du de rette mentale rammer for kreativiteten

Kreativ frihed

For at medarbejderne skal kunne løfte deres nye kreative ansvar i den kreative bund, er der brug for, at virksomheden parrer de nye udfordringer med de mentale rammer, der gør medarbejderne i stand til løse de kreative opgaver optimalt.

Medarbejderne har brug for den mentale frihed til at søge væk fra de eksisterende løsninger og hen mod det ukendte, hvor den nye brandværdi kan findes. De har også brug for modet til at udforske, foreslå og afprøve de umiddelbart utænkelige, men sandsynligvis også stærkt differentierede løsninger. De profitable måske'r kan kun findes ved grænsen til det ukendte og det utænkelige.

Det er medarbejdernes selvstændighed, der kan åbne op for kreativiteten og sikre evnen og modet til at bevæge sig over grænsen til de kendte og umiddelbart logiske løsninger. De nye og værdifuldt differentierede brandaktiviteter, der bryder markedets konventioner, kan kun fødes gennem selvstændige tanker.

Fjerner du selvstændigheden, fjerner du medarbejdernes evne til at udnytte den kreative frihed, som virksomheden tilvejebringer.

Medarbejderne kan ikke tænke selvstændigt og kreativt, hvis de skal bruge tiden på at se bagud og efterleve normbundne regler for, hvordan man arbejder. Hvis du som topleder forsøger at styre og kontrollere medarbejdernes kreative indsats for at sikre dig, at de udfører det kreative arbejde, som du synes, det skal gøres med så lav en ressourceanvendelse som muligt. Ja, så får du kun idéer tilbage med dit eget begrænsede kreative niveau som den laveste fællesnævner.

Nogle virksomheder (og ledere) forstår simpelthen ikke det nye paradigme. De tror, folk bare er på arbejde. De får så »arbejdere« til gengæld. Systemer, regler, kontrol og din dominans fjerner totalt selvstændigheden – og dræber kreativiteten.

Du bliver nødt til at udskifte autoriteten med autonomien. Det er ikke nødvendigvis lig med, at du skal acceptere grænseløs løssluppenhed, anarki eller udviklingsbudgetter ude af kontrol. Kreativ frihed betyder blot, at medarbejderne kan arbejde præcist på den måde, som er bedst, når de skal yde deres bidrag til at nå virksomhedens overordnede målsætninger. Den form for autonomi, du sætter fri, er kreativ frihed under ansvar.

Google er verdensberømt for deres regel om 20 % arbejds-fri-tid. Det handler nu ikke så meget om, at medarbejderne arbejder på deres selvvalgte projekter én dag i ugen. Så slavisk fungerer friheden ikke. Det er mere sådan, at der arbejdes med de faste opgaver i et længere stræk – for så derefter at tage noget tid fri til at arbejde intensivt på selvvalgte projekter. 20 % spildtid vil normdrevne venstrehjerner muligvis kalde det, for sådan kunne det se ud på overfladen. Men se lige på det en gang til og gå dybere ind i feltet. Når Google løber deres nye og mest succesfulde produktlan-

ceringer igennem, viser det sig nemlig, at ca. 50 % af innovationen kommer fra den 20 % arbejds-fri-tid. G-mail og Google News tjener efter min mening som ganske glimrende eksempler på værdien af at give medarbejderne den nødvendige kreative frihed.

Den stærke kreative frihed hos Google øges samtidig ved, at udviklerne kan skifte teams og projekter, så ofte de ønsker det – de ringer bare til Googles interne flyt-tefolk, så er de videre til næste team/projekt. Samtidig har man en stærk filosofi om *ikke* at diktere udviklerne, hvilke projekter de *skal* arbejde på. De skal helst selv søge mod de projekter/teams, som har deres interesse og matcher deres kompetencer.

Smid frygten på fabriksporten

Når du forsyner medarbejderne med kreativ frihed og en stærk motivation til at prøve nye grænser af for virksomhedens interne, organisatoriske udvikling eller udadtil i forhold til virksomhedens brands, er det ikke nødvendigvis risikofrit.

Når dine medarbejdere fra virksomhedens kreative bund insisterer på at skabe og implementere tiltag, som, de mener, giver forretningen eller forbrugerne noget, de ikke havde før, og/eller som konkurrenterne ikke leverer, indebærer det en risiko. Du risikerer naturligvis også, at forbrugerne mod forventning ikke begejstres for det nye, og at konkurrenterne godter sig over, at du lod udviklingskronerne savne på bundlinjen i kvartalsregnskabet.

Men intet er risikofrit.

Et forsøg på at minimere risikoen ved at gentage brandets identitet og egne eller andres tidligere succeser er langt fra et reelt alternativ til at løbe den forretnings-kreative risiko. De professionelle forbrugere anerkender sjældent dit brands simple reproduktioner eller værdiger dem et blik. Det, der for få år siden kunne betragtes som »Playing safe«, er i fremtiden det mest risikable, du kan udsætte dine brands og din virksomhed for. Du bliver som virksomhedens topleder nødt til at smide frygten på fabriksporten og lære at omfavne risikoen i forbindelse med det forretningskreative arbejde.

Toplederens job er ikke at forsøge at undgå den kreative risiko, men i stedet at minimere frygten og fremelske et stort mod hos medarbejderne i forbindelse med det forretningskreative arbejde. Du skal have opbygget kapaciteten og evnen i virksomheden til at komme videre og fortsætte det kreative arbejde, selvom succesen ikke indfinder sig i første forsøg – det mindsker frygten og stimulerer modet.

Den frygtløse tilgang til det kreative arbejde starter med en accept af, at fejl er uundgåelige, og at fejl ikke nødvendigvis avler flere fejl, men at fejl er en værdifuld kilde til læring, og det første skridt på vejen til at kunne gøre det anderledes og succesrigt i det næste forretningskreative forsøg.

De rigtige fejl

Hvis du og medarbejderne driver virksomheden og dens brands på en cocktail af frygt og bagudskuende simple gentagelser, er sandsynligheden for, at I kan fastholde og udvide brandets værdi nærmest ikke eksisterende. Det er som at tro, man kan vinde en OL-medalje ved at undgå at blive skadet.

I bliver nødt til at dyrke forretningskreativiteten for at vinde – frem for at undgå at tabe. I bliver nødt til at acceptere og omfavne risikoen ved den tempofyldte, værdifulde differentiering af virksomhedens brands. I bliver nødt til at opdyrke modet til at begå de rigtige fejl. De fejl, som ind imellem opstår i den kompromisløse jagt på de profitable måske'r – og I skal stoppe med at begå de fatale og forudsigelige fejl, der kommer af frygten for at tabe.

Du skal have etableret forretningskreativitets vindermentalitet i din virksomhed. Medarbejderne skal gøre alt, hvad der skal til for at jage de store og afgørende idéer og sejre for dine brands. Medarbejderne skal have etableret et afslappet og bevidst forhold til at begå fejl, men naturligvis kun når det kommer til det kreative udviklingsarbejde af organisation, brands og produkter. Den kreative »trial and error« må naturligvis ikke forekomme som et eksperiment, når varerne skal leveres til tiden på en konkret modtageradresse. Medarbejderne skal først og fremmest være optagede af og motiverede for at udvikle den nye og differentierede forbrugerværdi, der ikke bare gør virksomhedens brands tiltrækkende og superprofitable, men som også gør dem selv til nøglepersoner i virksomheden. I medarbejdernes mentale tilstand skal fejl være en logisk, velkommen og accepteret del af at forsøge at vinde virksomhedens kreative kamp på alle fronter.

Toplederen skal ikke alene gå forrest og udvise den samme frygtløse tilgang til det forretningskreative arbejde, men også sikre og tydeligt markere at medarbejdernes gevinst ved at forsøge sig med den »modige« og målrettede forretningskreative indsats er stor, og at konsekvenserne af at fejle internt i denne proces er ikke eksisterende.

Sådan organiserer du forretningskreativiteten

Kreativitet til alle

Kreativitet er en grundlæggende kompetence, der kan bruges i alle arbejdsfunktioner i virksomheden, uanset om funktionen er fokuseret på udvikling eller kapitalisering. Det er kreativiteten, som forsyner virksomhedens medarbejdere med evnen til at udvikle de profitable måske'r, der i denne bog primært handler om at genskabe den grundlæggende brand-identitet og udvikle de nye værdifuldt differentierede og opmærksomhedsvækkende brandaktiviteter med høj frekvens.

Men kreativiteten kan anvendes alle steder i organisationen også internt. Den kan anvendes til at udvikle nye systemer og processer for administration, produktion, kontrol eller logistik. Den kan anvendes til at integrere ressourcerne og samle organisationen om fælles mål. Kreativiteten er ikke bare et effektivt middel til at øge omsætningen, men også til at mindske omkostningerne. Den spanske modetøjsvirksomhed Zara er et fantastisk eksempel på dette.

Hos Zara har man revolutioneret designprocessen. I de fleste modevirksomheder er trendspotting, produktdesign og »creative direction« en centraliseret opgave fordelt på ganske få nøglemedarbejdere. I Zara har man decentraliseret designprocessen til 200 designere på hovedkontoret i Coruna, der årligt designer mere end 20.000 styles i tæt samarbejde med virksomhedens produkt-, salgs- og markedsansvarlige medarbejdere. Butikspersonalet sender ikke alene informationer om, hvilke varer der sælger bedst, men også lokale observationer af trends og holdninger fra mødet med butikkens gæster, direkte til de markedsansvarlige på hovedkontoret via avancerede PDA'er. De markedsansvarlige sidder rent fysisk i det samme store lokale som designerne, og de kan på den måde kommunikere og handle øjeblikkeligt på markedsinformationerne. Resultatet er, at produktionstiden fra inspiration til færdige produkter i butikken er reduceret til cirka to uger. Zaras globale distributionscenter ligger i Spanien, og det distribuerer ugentligt 2,5 mio. stykker tøj til de 1700 butikker fordelt på 78 lande. På distributionscenteret har man en klar regel om, at hvert stykke tøj maksimalt opholder sig 72 timer i distributionscenteret, før det sendes af sted mod Zaras butikker. En klar fordel i det turbulente overflodssamfund, hvor langsomme design-, produktions- og distributionsprocesser risikerer at ende ud med uinteressante produkter baseret på forældede trends. Zara har opbygget nogle exceptionelle konkurrencefordele baseret på nytænkning af designlogistik.

Kreativitet er således en væsentlig kompetence for samtlige medarbejdere i fremtidens virksomheder, uanset om medarbejderens primære fokus er på fastholdelse eller ekspansion af brandværdien, omsætningsforøgelse eller omkostningsminimering, og bør derfor organiseres, så den når frem til alle relevante medarbejdere. Og det er selvsagt alle. Tiden er forbi, hvor kreativ tænkning var for de få.

De kreative projekter

Kreativitet er altså en relevant kompetence for alle virksomhedens medarbejdere uanset funktion, men det betyder selvfølgelig ikke samtidigt, at kreativiteten spiller den helt samme rolle i alle funktioner og i samtlige opgaver i virksomheden. Kreativitet er det nødvendige middel til at tænke og skabe nyt. Der kan være kreativ tænkning i alt, men nogle funktioner skal dog ikke tænke nyt hele tiden.

Det kan godt være, at der er brug for kreativ frihed, når idéerne til de profitable måske'r af værdifuldt differentierede og opmærksomhedsvækkende brandaktiviteter skal forløses, men det betyder ikke, at fordelingen af arbejdsindsatsen mellem udvikling og kapitalisering ikke kan styres stramt.

Fortidens virksomheders uholdbare balance mellem værdiudvikling og kapitalisering er netop udtryk for en uintelligent og suboptimerende tilgang til arbejdet med at maksimere virksomhedens økonomiske resultater. Den manglende forståelse for kreativiteten og brandværdien, som det grundlæggende fundament for indtjeningen, er efter min mening en klar falliterklæring for den konservative, frygtedrevne og kvartalsregnskabs-fikserede topleder.

Fremtidens virksomheder skal anvende kreativiteten på så målrettet og effektiv vis som muligt. Genskabelse af den grundlæggende brand-identitet og udvikling af nye og værdifuldt differentierede brandaktiviteter skal betragtes som en kontinuerlig opgave, der skal planlægges og organiseres som alle de andre væsentlige opgaver i virksomheden. Systematiseringen af kreativiteten kan lyde som en begrænsning, men er det stik modsatte.

Bevidstheden om den værdifulde og opmærksomhedsvækkende differentiering af brandet som det grundlæggende kriterium for kreativiteten betyder nemlig, at det kreative arbejde kan drives som en kontinuerlig række af afgrænsede udviklingsprojekter. Projekterne kan godt nok ikke budgetteres helt præcist, men til gengæld betyder de klare kriterier (værdifuld differentiering af brandet), at det kreative arbejde kan evalueres og afsluttes, så snart løsningerne matcher kriterierne.

Det er sådan, den profitorienterede kreative virksomhed tænker og opererer.

Eksplisiv værdiudvikling

De kreative projekter skal drives frem med høj fart i virksomheden. De skal startes og afsluttes med så høj hastighed som muligt. Den tempofyldte værdiudvikling minimerer ikke bare virksomhedens udviklingsomkostninger, men sætter også virksomheden i stand til at drive de eksplosive brands så effektivt og kompetent som muligt.

Her kommer derfor 10 principper for eksplosiv værdiudvikling, der kan være med til at sikre din virksomhed den nødvendige fart i det kreative projektarbejde – og sikre en langt billigere udviklingsproces end den normale, langstrakte, langsomme, »korrekte« og »sikre« proces, der på misforstået vis forsøger at validere fremtidens løsninger i fortidens falske fakta frem for at jage de profitable måske'r.

1. Husk at slutresultatet er målet for udviklingen. Virksomheden kan ikke kapitalisere på udviklingsarbejdet, førend den grundlæggende brand-identitet er genskabt, og de nye, værdifuldt differentierede og opmærksomhedsvækkende brandaktiviteter er implementeret på markedet og har haft deres værdiskabende effekt for brandet.
2. Lad være med at beskrive, argumentere og optimere detaljerne alt for længe i den kreative proces. Det tager for lang tid og gør, at I taber begejstringen, dynamikken og den umiddelbare kreativitet.
3. Brug din intuition og empati i stedet for komplicerede evalueringsmodeller. Komplicerede modeller, videnskabelige tests og forbrugerdomme kan ikke begrænse din risiko alligevel. Så brug i stedet din intuition og empati, dine egne evner er bedre, hurtigere og mere ærlige.
4. Gør projektet fysisk og virkeligt så tidligt som muligt. Skab visualiseringer, formuleringer og »mock-ups« af dine idéer så hurtigt som muligt, så empatien hurtigt får noget at forholde sig til.

5. Gør vurderinger af projektets økonomiske muligheder så tidligt som muligt. Glem de komplicerede regneark med alverdens forudsætninger, som kan briste ligeså hurtigt, som de er blevet tastet ind. Brug i stedet mere simple og snusfornuftige vurderinger af projektets værdi og de efterfølgende muligheder for kapitalisering så tidligt som muligt i processen.
6. Syretest projektets grundlæggende idé så tidligt som muligt i processen. Bliv ikke forblændet eller forvirret af fantastiske eller nedslående og ligegyldige detaljer. Find hurtigt ind til kernen af projektet og find ud af, om det leverer den nye og differentierede værdi, der kan trække markedet til sig.
7. Slå svage og værdiløse projekter ihjel så hurtigt som muligt i processen. Hvis du skal skabe hurtigt, har du også brug for at kunne slå ihjel hurtigt. Så længe du hænger fast i svage og værdiløse udviklingsprojekter, mister du muligheden for at forfølge nye og mere effektfulde idéer.
8. Lad projektet møde den virkelige verden så tidligt som muligt i sin uperfekte BETA udgave. Lad verden se »dyret« med det samme. Der findes ikke en bedre test af noget end at prøve den »rigtige« løsning af i den virkelige verden.
9. Lad forbrugerne og omverdenen deltage i tilblivelsen. Forbrugerne kan ikke svare dig på, hvad du skal udvikle. Men forbrugerne er dit brands brugere, og de kan give dig en værdifuld respons og komme med supplerende idéer til dine forslag.
10. Lad idéen flytte sig til medarbejdere med speciale i realisering i den kreative bund, så snart du er sikker på, at idéen lever op til at bidrage med den værdifulde differentiering. Fra de kreative til projektlederne – så idéen kan blive realiseret og kapitaliseret, inden den bliver uddateret i det turbulente samfund. Idéerne er ikke de kreatives børn, de er resultatet af deres kreative indsats. Sørg for at de kreative flytter sig hurtigt videre til de næste projekter, hvor de kan bruge deres udviklingsmæssige spidskompetencer.

Rekruttering og uddannelse af forretningskreative medarbejdere

Take-away kreativitetens faldgruber

Når din virksomhed står og mangler den forretningskreativitet, der skal til for at drive jeres brands og sikre den mere dynamiske tilgang til den grundlæggende forretningsmodel, er det fristende at købe det, I mangler, uden for huset. Transformationen fra den konservative virksomhed til den profitorienterede kreative virksomhed kan synes uoverskuelig og umulig at gennemføre.

Markedsanalyse, innovation, kreativitet og design er blevet en gigantisk industri af take-away kreativitet, der har specialiseret sig i at levere lige nøjagtig det, du står og mangler allermest i din virksomhed lige nu.

Men hvis du outsourcer dine kreative opgaver til de eksterne eksperter fra analyse

til innovation og afgrænser virksomhedens selvstændige indsats til de kendte virksomhedsdiscipliner, som produktion, logistik, kontrol, salg og service, som I mestrer, gambler du med virksomhedens fremtid. Af flere forskellige årsager.

For det første er de eksternt tænkte idéer ikke udviklet på stebunden af din virksomhed. De eksterne eksperter har ikke samme indsigt i, forståelse eller respekt for din virksomheds udgangspunkt og muligheder. De eksterne specialisters succes er som regel bundet tættere op på at skabe noget, der er med til at anerkende *deres* kreative kompetencer, end det der udgør den optimale kreativitet for dine brands. Du risikerer at blive trukket i retninger, som ikke er tilstrækkeligt syretestede og gennemtænkte for din virksomheds brands. Især hvis du ender i et samarbejde, hvor konsulenterne har »magten over kreativiteten«, fordi du ikke selv har holdninger eller kompetencer nok til at deltage aktivt i processen. Enten lukker du øjnene og stoler på, at det eksperterne foreslår, er det rigtige, selv om det ikke føles rigtigt. Eller også slår du helt i bak og giver en brief, der kun kan resultere i en kopi af noget eksisterende. En simpel gentagelse af jeres egen eller konkurrenternes seneste succes, som ikke formår at gøre nogen positiv forskel for forbrugeren og dermed heller ikke formår at fastholde eller udvide virksomhedens brandværdi.

For det andet interesserer de eksterne kreative konsulenter sig mest for deres egen bundlinje, der befinder sig i et stærkt afhængighedsforhold til den timefakturering, som kan gennemføres samt til evnen til at fastholde et kundeforhold. Jo større og jo mere kompliceret opgaverne kan gøres, jo bedre for de eksterne konsulents bundlinje. Jo mere tilfreds kunden er, uanset om det indebærer at tale dig efter munden og levere den løsning, konsulenten tror han kan sælge ind hos dig (men ikke nødvendigvis sælges ud af butikkerne igen), jo bedre er det for de eksterne konsulents bundlinje. Det kan lyde som en uholdbar situation for konsulentbranchen, men ikke desto mindre er det efter min mening stadig den fremherskende tendens og faktiske betændelsestilstand, som alle, der har prøvet at befinde sig i den kreative konsulent-tjeneste, kender til.

For det tredje bliver udviklingsprocessen alt andet lige længere, når de eksterne konsulenter først skal briefes og forstå din virksomheds situation – og derefter allokere deres kreative ressourcer så effektivt som muligt blandt dine opgaver og andre kundeopgaver. Du har ganske enkelt ikke tid til at vente på, at de eksterne konsulenter får din virksomhed og dens muligheder helt ind under huden – får arbejdet på sagen og præsenteret »realistiske og salgbare« idéer i en toplækker visuel præsentation, som I så skal til at overveje, igangsætte og realisere i virksomheden. Forbrugeren venter ikke på, at du og konsulenterne er klar med »jeres – det sidste nye«. De er surfet videre på den næste bølge med andre sprøde brands i favnen.

Take-away kreativiteten hænger lige foran dig som det fristende æble i paradiset have, men spørgsmålet er, om det ikke er umuligt at tænke den optimale forretningskreativitet fra A-Å for din virksomhed uden for huset.

Ja, det er jo ikke for at være gammel, sur og negativ og kaste med mudder mod min egen branche. Konsulentvirksomheder som IDEO har gjort meget godt for mange

virksomheder. Den eksterne inspiration er altid anvendelig. Den kan »kickstarte«, åbne øjne og ja, netop inspirere, men også kun det. Og eksternt drevet forretningskreativitet er da i den grad bedre end slet ingen.

Men jeg tror på, at når kreativiteten startes op og tænkes fra bunden af din virksomheds kultur, så har den de bedste betingelser for på en og samme tid at blive progressiv samt realiserbar og dermed til succesrig innovation for din virksomhed. Jeg tror, at forudsætningen for at få det optimale ud af eksterne sparringspartnere, hvad enten det er professionelle specialister eller passionerede og kompetente brugere af dit brand, er virksomhedens eget forretningskreative niveau. Er din virksomhed blottet for markedsempati og forretningskreativitet, vil den aldrig kunne fremelske det højeste niveau hos de højtbetalte eksterne konsulenter. Vi er forretningskreative »kunstnere«, der skal inspireres, motiveres og stimuleres af en ligesindet CEO uanset, at vi tager os fyrsteligt betalt for vores arbejde. På samme vis vil den kreativtetsforladte virksomhed aldrig nogensinde lykkes med at engagere og aktivere dens kunder og brugere i en frugtbar runde af co-creation. Vi forbrugere og indkøbere gider nemlig på samme vis kun at arbejde sammen med virksomheder, som vi respekterer for deres høje forretningskreative niveau.

Ansættelse, udfordring og uddannelse af de frygtløse forretningskreative vindertyper

Hvis du fortsætter med at ansætte macho MBA'ere (magen til dig selv), der leder efter fremtidens løsninger blandt fortidens falske fakta, er det logisk, at du ikke kan få etableret det nødvendige niveau af forretningskreativitet og den mere dynamiske tilgang til udviklingen af og kapitaliseringen på brandværdien. Hvis du vil have genoprettet balancen mellem udvikling og kapitalisering i virksomheden, bliver du nødt til at starte med at genoprette balancen mellem de udviklings- og de kapitaliseringsorienterede humane ressourcer i virksomheden.

Som topleder er en af dine vigtigste opgaver derfor at ansætte, udfordre og uddanne flere af de frygtløse forretningskreative vindertyper. Dem, du ikke kan bestemme over, dominere eller lede på gammeldags vis. Du bliver nødt til at invitere de stærkeste og mest kreative medarbejdere indenfor i din virksomhed. Det er dem, der kan sikre dig den værdifulde og opmærksomhedsvækkende differentiering af dine brands med høj frekvens. Det er dem, der kan og vil udleve den mere dynamiske tilgang til den grundlæggende forretningsmodel, maksimere indtjeningen og sikre virksomhedens overlevelse i det turbulente overflodssamfund.

Som virksomhedens nye Creative Executive Officer skal du fungere som forretningskreativitetens mastercoach, der formår at tiltrække og uddanne kreative »topperformers«. En krævende opgave, der fordrer en ekstraordinær indsats i en konservativ virksomhed.

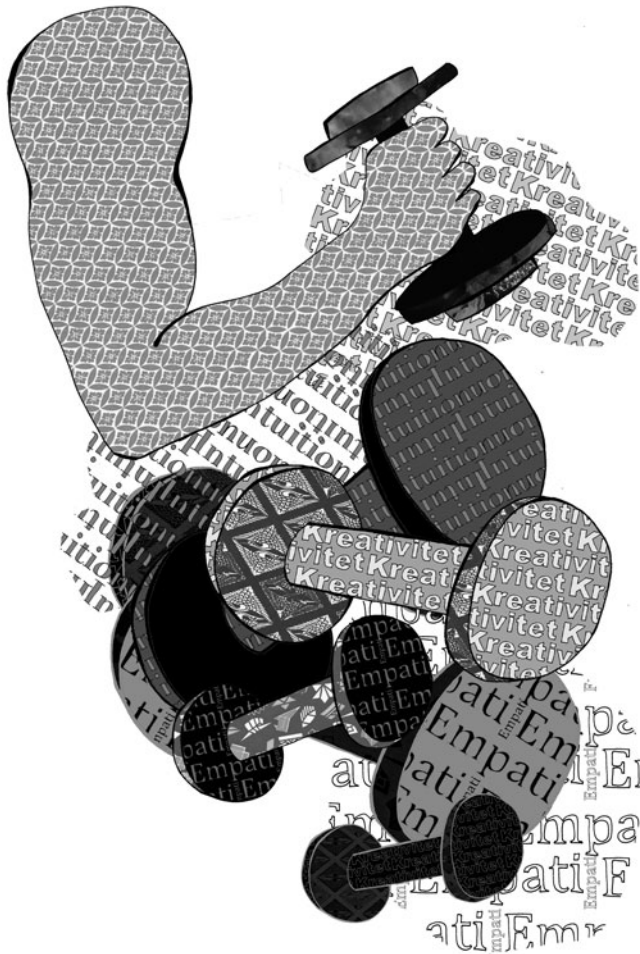
Mit forslag til dig er at igangsætte en målrettet præstationsudvikling af medarbejdernes forretningskreativitet i din virksomhed efter præcis de samme principper, som gør, at verdens dygtigste kunstnere og sportsfolk formår at flytte deres præsta-

tioner fra at være ordinære til at være »outstanding«. Det er tid for at arbejde med »high performance business creativity«. I den profitorienterede kreative virksomhed dyrkes kreativiteten ikke som et universelt middel, men til gengæld som et højtprioriteret middel og en afgørende »performance« for at nå virksomhedens økonomiske målsætninger.

KAPITEL

4 High Performance Business Creativity »

Fremtidens forretningskreative træning





Den konstante videreudvikling af de eksplosive brands, der formår at tiltrække og fastholde de professionelle, illoyale og hurtigt bevægende forbrugere, kræver mange og store forandringer i din virksomhed i de kommende år. *Brand Surfing* bliver din virksomheds svar på den ultimative ekstremsport: En krævende, men profitabel disciplin.

Du er placeret med dine egne og medarbejdernes kompetencer inden for forretningskreativitet midt i »orkanens øje«. Har du og dine medarbejdere ikke den fintfølelse evne til at fornemme, hvornår den grundlæggende brand-identitet skal genskabes og hvilke brandaktiviteter, der kan skabe ny værdi for brugerne – og slå konkurrenterne. Og videre! Ejer I ikke evnen til at skabe og realisere den nye brand-identitet og de værdifuldt differentierende og opmærksomhedsvækkende brandaktiviteter med høj frekvens, ja, så får jeres virksomhed mere end svært ved at klare sig i det transparente, turbulente og brugerdominerede overflodssamfund, vi allerede er godt på vej ind i.

Det tager et godt stykke tid, inden du i din nye rolle som virksomhedens Creative Executive Officer har fået gennemført virksomhedens kreative revolution. Transformationen, fra fortidens konservative virksomhed til den mere kreative virksomhed med licens til at drive de eksplosive og profitable brands, tager sin tid. Som virksomhedens kreative top og frontløber er din absolut vigtigste opgave derfor at forbedre dine egne og medarbejdernes forretningskreative kompetencer her og nu – inden det bliver for sent. Hverken forbrugerne, medarbejderne, konkurrenterne eller banken venter på, at du i ro og mag, gennem små organisatoriske forandringer år for år, får gennemført virksomhedens kreative revolution. Det er nu, du skal have forbedret virksomhedens forretningskreative kompetencer, for du har brug for dem allerede i morgen.

Du må ikke undervurdere opgaven. For det er slet ikke nogen nem opgave at forbedre dine egne og medarbejdernes forretningskreative kompetencer, når »Brand and Business Management as usual« sidder fast i bevidstheden, kulturen og hverdagen. Det er en opgave, der kræver, at du selv først og fremmest justerer din opfattelse af kreativitetens grundlæggende væsen. For det er nødvendigt, hvis du skal lykkes med at tackle din virksomheds største, mest krævende og vigtigste udfordring i det turbulente overflodssamfund. Rejsen er altså ikke nødvendigvis nem, den udfordrer både din og dine medarbejders bevidsthed og identitet, men den er samtidigt spændende, sjov og udbytterig.

Forretningskreativitetens genetik

Flosklen om det medfødte kreative talent

I modsætning til hvad mange stadig tror, skyldes et højt kreativt niveau inden for en hvilken som helst disciplin, hvad enten det er musik, kunst eller forretning, ikke et medfødt talent.

Mozart, Picasso, The Beatles og Steve Jobs var ikke født med evnen til at bryde konventioner og sætte nye standarder inden for deres respektive arbejdsfelter. I bogen »Genius Explained« estimerer Dr. Michael Howe Mozart til at have haft 3.500 musiktimer med sin far inden sin seks års fødselsdag. Vel at mærke en far med en baggrund som topkomponist og status som en af datidens mest progressive musikinstruktører. Mozart har ganske givet haft både gehør og en ganske god hukommelse, men den væsentligste forklaring på Mozarts tidlige succes er utvivlsomt, at faderen sendte ham i en intensiv træningslejr, fra han var blot 3 år gammel. Allerede som 5-årig spillede han cembalo (et klaveragtigt instrument), og umiddelbart efter lærte han at spille både violin, orgel – og naturligvis at komponere. Blandt Mozarts allerstørste mesterværker fremhæves ofte Klaverkoncert No. 9. – som Mozart komponerede i en alder af 21 år. De fleste er dybt forundret over, at en 21-årig kan komponere et så fuldendt stykke musik. Men de glemmer ganske givet, at Mozart på det tidspunkt allerede havde gennemgået intensiv træning igennem 18 år.

Historien gentager sig med Pablo Picasso, der allerede som 13-årig blev optaget på Kunsthøjskolen i Barcelona og havde fået træning af sin far (professor på Kunsthøjskolen), siden han kunne sige »piz, piz« – pensel på spansk babysprog. Men det var først i 1907, altså som 26-årig, at Picasso med værket Les Femmes d'Alger (O. K. M.) fik sit gennembrud som kubismens fødselshjælper. Igen var det kompetent og intensiv træning i en meget tidlig alder, som lå bag de store kreative præstationer.

The Beatles startede med at spille sammen i 1957. Efter flere år som et hårdt-kæmpende band på de små klubber i Liverpool, fik de i 1960 muligheden for at spille i Hamborg på forskellige klubber. Første »gig« var på en stripbar i Hamborgs »red-light district«, hvor de spillede sets af seks timer nonstop – »Eight days a week«. Træningen var intensiv i disse år. Alene i 1960 præsterede The Beatles at spille mere end 400 koncerter – altså mere end én koncert om dagen. I januar 1964 – syv år

efter deres første »jam session« – strøg »I want to hold your hand« til tops på den amerikanske hitliste. På dette tidspunkt havde John, Paul, George og Ringo trænet intensivt med mere end 1.200 sceneoptrædender. Hvilket er langt mere, end de fleste bands i dag når at optræde i hele deres karriere. John Lennon udtalte sig mange år senere om de hårde læreår: »*We got better and got more confidence. We couldn't help it with all the experience playing all night long. . . we had to play for eight hours, so we really had to find a new way of playing*«. Mange mener, at The Beatles rent kreativt toppede deres karriere i 1967-68 med »Sergeant Peppers Lonely Hearts Club Band« og »*White Album*« – på det tidspunkt havde The Beatles også trænet intenst sammen i ti år.

Om Michael Jacksons evner som sanger, danser og entertainer kan tilskrives »nature« eller »nurture« har været heftigt debatteret, siden han som 6-årig indtog scenen og folks hjerter i The Jackson Five. Der hersker næppe nogen tvivl om, at Michael Jacksons evigt kontroversielle far, Joe Jackson, spillede en væsentlig rolle i Michaels talentudvikling. På godt og ondt. Joe Jackson var selv tidligere musiker, og da han opdagede hans børns talent for musikken, startede det behårede pace, som også inkluderede fysisk afstraffelse med et bælte, hvis Jackson-brødrene sang falsk eller spillede forkert. Samtidig formåede Joe Jackson at skabe en stærk kompetitiv kultur i The Jackson Five. Denne kultur hjalp til at holde alle medlemmerne skarpe og yde deres ypperste, hver gang de øvede eller spillede koncerter. Joe Jacksons hårde og målrettede træning af Michael Jackson gav ham disciplin og rygstød i hans karriere som soloartist. Vejen mod berømmelse og succes er gået gennem konsekvent og intensiv træning. Michael Jackson var indædt perfektionist, og alle, der prøvede at arbejde med ham, oplevede hans ihærdige, utrættelige og målrettede indsats mod det perfekte resultat. Uanset om han var i studiet eller øvede til en koncert, så var en 10-timers arbejdsdag ikke unaturlig for Michael Jackson. Et livslangt pace – fra sin far og fra sig selv gjorde Michael Jackson til en af verdens allerstørste kunstnere. Michael Jacksons egen refleksive forklaring: »I was a veteran, before I was a teenager«, fortæller alt.

Steve Jobs var en »hippie hustler« og »college drop-out« fra Reed College i Portland Oregon med tendens til konstant at være i en form for selvhøjtidelig vred opposition til alt og alle. Steve Wosniak (den anden grundlægger af Apple Computer Inc.) var den tekniske »wizzard«, der byggede Apple I og II. Jobs var forretningsmanden, der først et stykke tid inde i den personlige computers opvækst kom frem til den kombination af brugervenlighed, produktdesign og markedsføring, der skulle til for at lykkes med at skabe en af det 20. århundredes mest succesrige virksomheder. Men hans nærmest perfide, perfektionistiske tilgang til såvel produktudvikling som markedsføring gjorde ham til verdens bedste. Han trænede og trænede – han forædlede og forenkede – og startede forfra igen og igen. Indtil han var tilfreds med resultatet. Og han forventede til enhver tid det samme af sine medarbejdere. Godt nok *var aldrig* godt nok for Jobs.

Steve Jobs var om noget Apples ansigt udadtil, og når han indtog scenen til Apples produktlanceringer – med hele verdens opmærksomhed rettet direkte mod Apple og sig selv – udstrålede han den største ro, sikkerhed og autoritet. Han optrådte som en fisk i vandet. Men forud for hver præsentation var gået mange måneders forberede-

delse. Hans meget uformelle optræden var tilvejebragt af intensiv træning. I de sidste 48 timer op til hver præsentation øvede Jobs intensivt præsentationen – og bad konstant produktcheferne i »træningslokalet« om feedback på hver en lille detalje.

Jobs gav sin første berømte tale i 1984, da han introducerede den første Macintosh, men sammenlignet med de senere års præsentationer fremstod Jobs ekstremt formel – han stod blandt andet på en talerstol og læste op fra et manuskript. Med Jobs' kendte sans for perfektion har han siden meget målbevidst tunet og trænet sin fremtoning i forbindelse med præsentationerne. Hans stemme, kropssprog og gestikulationer blev langt mere bevidste – og var i et vist omfang indstuderede. Præsentationerne blev med tiden også mere visuelle og indlevende med overskud og selvsikkerhed til at anvende humor og impulsive anekdoter. Han har gang på gang vist sig som en sand mester i kommunikation. Han formåede således at præsentere meget innovative produkter på en meget håndgribelig og udbyttefokuseret måde. Da han i 2001 introducerede iPod'en, præsenterede han den som »thousand songs in your pocket«. Han havde en sjælden sans for iscenesættelse og dramatisering af de nye produkter, f.eks. lød hans tale og præsentation af Apple's iPhone i 2007 sådan:

»This is a day I've been looking forward to for two and a half years. Every once in a while a revolutionary product comes along. That changes everything. You're fortunate if you get to work on just one of these in your career. Apple's been very fortunate it's been able to introduce a few of these into the world. In 1984, we introduced the Macintosh. It didn't just change Apple; it changed the whole computer industry. In 2001, we introduced the first iPod and it didn't just change the way we all listen to music. It changed the whole music industry. Well, today we're introducing three revolutionary products of this class. The first one is a widescreen iPod with touch controls. The second is a revolutionary mobile phone. And the third is a breakthrough internet communicator: An iPod, a phone and an internet communicator: An iPod, a phone and an internet communicator. Are you getting it?! These are not three separate devices. This is ONE device. And we're calling it iPhone. Today Apple is going to reinvent the phone.«

Netop denne tale af Steve Jobs er udråbt til at være hans bedste nogensinde.

Men fra eksemplerne tilbage til pointen. Kreativitet er ikke, i hvert fald ikke kun, en medfødt gave eller et genetisk talent, der skiller vandene imellem det almindelige og det geniale. Naturligvis spiller genetik ind, når vi taler talent og muligheder, men som eksemplerne antyder, ligger der altid arbejde, øvelse og dedikation underneden de manifesterede kreative udtryk. Bagved Wolfgang, Pablo, Steve og drengene fra Liverpool lå der tydeligvis ikke udelukkende et gudbenådet kreativt talent. Vejen til succes var ikke »a-walk-in-the-creative-park« for de få – eller et greb i lommen fyldt med fantastiske idéer. Historien om verdens mest »outstanding« kreative personer handler i lige så høj grad om tidlig specialisering inden for et arbejdsområde, hvor fagligheden og områdets grundlæggende regler først indlæres. Dernæst målrettes alle ressourcerne mod at flytte sig fra det almindelige til det ekstraordinære niveau ved at bryde de gængse regler inden for arbejdsområdet. Dette med en så markant nytænkning, at det enten fornyer arbejdsområdet grundlæggende, eller man etablerer et helt nyt område. Kreativiteten i sit udtryk ligger altså i kombinationen af at

sætte sig ind i og kende et område til bunds (hårdt arbejde) – og alligevel sætte sig ud over det – og kunne »se« længere og videre end den analytiske venstre hjerne kan.

Tilbage i 1899 kunne man i det amerikanske tidsskrift »Psychological Review« læse en undersøgelse, som pegede på, at det tog minimum ti års effektiv træning at blive ekspert i telegrafi. De mere moderne studier i talenttræning blev introduceret med en artikel i tidsskriftet »American Scientist« i 1973. De to videnskabsmænd Herbert Simon og William Chase, som skrev artiklen, havde lavet intensive studier af skakspillere, og de var nået frem til den konklusion, at en skakspiller typisk skulle spille i minimum ti år for at kunne vinde internationale turneringer. Herved opstod den egentlige teori om 10-års reglen. Men selvom man vier 10 år af ens liv til at tilegne sig en færdighed, så er der ingen garanti for succes. Anders Ericsson, Professor ved Florida State University, har siden Simon og Chase's artikel arbejdet videre med ideen om 10-års reglen. Anders Ericsson studerer blandt andet violinister, skakspillere og sportsfolk. Hans fokus er, at de 10 års (10.000 timers) træning skal være målrettet og fokuseret, så man finder frem til sine fejl og de områder, hvor man mangler kompetencer. Ericssons videnskabelige gennembrud har efterfølgende skabt masser af debat samt affødt en række interessante bøger om emnet. I bøgerne »Outliers« af Malcolm Gladwell, »The Talentcode« af Daniel Coyle, »Talent is overrated« af Geoff Colvin samt i bøgerne »Opdragelse af en vinder« og »Guldminerne«, som jeg har skrevet sammen med Rasmus Ankersen, kan du læse meget mere om, hvorfor og hvordan dit niveau og dine resultater primært afhænger af din indsats og ikke af dit medfødte talent.

Mange ledere og medarbejdere bliver lidt forvirrede og utrygge, når de bliver bedt om at se bagom tingene og skabe nytænkning. Men dine egne og medarbejdernes forklaringer på jeres manglende medfødte kreative talent er ikke blot en misforståelse, men også en unødvendig blokering for at gå i gang med den aktive forbedring af jeres forretningskreative kompetencer.

Du og dine medarbejdere har allerede brugt tid på at studere og praktisere inden for jeres specialiserede arbejdsområder i forretningslivet. I har lagt fundamentet og trænet. I har allerede lagt en pæn portion timer i – på målrettet vis – at studere jeres arbejdsområdes grundlæggende regler. Forhåbentligt da. Derfor kan I opnå mere allerede – endda ofte ved at gøre mindre, såfremt I handler ud fra de rigtige forudsætninger.

Dalia Lama siger et sted i bogen: »Ethics for the next millenium«, at man skal lære reglerne til bunds, før man bryder dem. Nu I har praktiseret, er I blevet erfarne. I kan reglerne – forstået som hele arbejdsområdets »historie«, terminologi og »geografi«. Nu mangler I så »bare« at lære at bryde reglerne samt ikke mindst blive i stand til at fornemme, hvornår det skal ske, og hvornår dette er lig med et værdifuldt gennembrud inden for jeres individuelle arbejdsområde i virksomheden.

Dine medarbejdere er »talentløse«

Vi fødes ikke ens, men vi fødes alle med en naturlig nysgerrighed, og vi besidder alle nogle helt fantastiske evner til nytænkning. Som børn spørger vi løs, udforsker det ukendte og vi har ingen hæmninger i forhold til at foreslå det mest utænkelige.

Børn er »natural born creatives«. De er nysgerrige, fulde af energi og virkelyst, og de stiller sig undrende og uforbeholdent overfor verdens udseende, naturen og livet som sådan. I princippet de ideelle medarbejdere til din virksomheds kreative korps. Men altså, selvfølgelig er de uden den nødvendige supplerende indsigt og træning i at udvikle og drive en virksomhed, og derfor bliver deres kreativitet ikke produktiv eller anvendelig.

Selvfølgelig mangler børn den nødvendige grundlæggende faglighed inden for komposition, kunst eller forretningsdrift for at kunne anvende de naturlige kreative evner til at skabe noget værdifuldt nyt. De kender ikke »reglerne« og kan derfor ikke balancere dem og bryde dem på en måde, der skaber succes, anerkendelse og tilfører noget afgørende nyt.

For de, der ikke fra barns ben er blevet pacet ind i en af de oprindelige kreative og kunstneriske discipliner, er det kreative potentiale blevet ladet i stikken som en lille ubrugt bylt eller et sæt brystmuskler, der aldrig har mødt en armstrækning. Kreativiteten foregår nok i bevidstheden, men den kan betragtes som en »muskel«, der kan trænes, men alt for sjældent bliver det hos erhvervslivets frygtedrevne atleter.

Fra fødsel til pension handler opdragelse og uddannelse kun om at lære at tænke og agere på en måde, som følger reglerne, normerne og de kendte veje til succes for skoleelever, studerende, medarbejdere og ledere. Den deduktive og induktive slutningsform, der stoler blindt på fortidens løsninger og succeser, er den altdominerende arbejdsmetode fra start til slut i samfundet. Vi lærer at følge reglerne til punkt og prikke og følger fortidens succesrige recepter uden alt for mange kritiske spørgsmål. Derigennem aflærer vi også vores naturlige evne til at tænke og skabe noget nyt. De venstrehjerne-dominerede forældre, skoler og virksomheder har i fællesskab (i god tro) fjernet enhver rest af medarbejdernes kreative selvtilid og evner til at bryde reglerne på en værdifuld måde.

Når dine medarbejdere i dag i dine øjne fremstår som forholdsvis talentløse ud i den form for grænsebrydende nytænkning, som du (forhåbentlig) nu kan se, er helt afgørende for din virksomheds overlevelsessevne i det transparente, turbulente og brugerdominerede overflodssamfund, så ved du hvorfor.

Genoptræning af forretningskreativitet

Dine egne og medarbejdernes kreative muskler er slappe, men heldigvis kan de genoptrænes, hvis I – i fællesskab – gør den fornødne indsats.

Eller kan de?

Michelle LeBlanc, der er en amerikansk social media specialist og tilknyttet The Creative Leadership Academy, postede i november 2011 et indlæg på verdens største online business network LinkedIn, som tydeligvis ramte en nerve.

Indlægget blev posted i gruppen »Future Trends« og havde den resolutte overskrift

»Creativity can be taught!«. Overskriften og indholdet af hendes indlæg medførte en lang og intensiv dialog med over 550 bidragsydere – mange ganske lange og velargumenterede indlæg. Diskussionen buldrede frem og tilbage – polariseret mellem dem, som mener, at kreativitet er en medfødt færdighed, og dem der, ligesom Michelle LeBlanc, tror på, at kreativitetsmusklen med fordel kan trænes til en spændstig og brugbar muskel.

Hermed et par indlæg, der argumenterer for kreativitet som en medfødt evne:

– »Creativity is not something that can be taught. It is an inherent attribute that you have or do not have. To say otherwise is insulting to creative people. The illusion of teaching creativity is a marketing tool used by companies to sell their products to people who are not creative, and wish to be.«

– »Creativity can not be taught. It can be encouraged and inspired though. A creative person can learn new skills, explore tools, and techniques that will build and enhance the creative persons range. It is within the creative person's spirit and soul that the imagination and creativity blooms.«

Helt enig! Altså ikke i indlæggene, men enig i, at vi kreative kan være selvhøjtidelige – grænsende til det ulidelige. Som du vil opdage senere i dette kapitel, har jeg det svært med selvfedme i kreativitetens hellige haller. De samme, som besidder denne, graver deres egen grav væk fra de afgørende beslutningers platform ude i virksomhederne. For selvfølgelig kan forretningskreativitet læres. Menneskets DNA tildeles næppe med en kreativ applikation. Kreative mennesker bliver som alle andre født uden nogen som helst forudgående programmering af deres unikke instrument – hjernen og nervesystemet. Det at skabe noget nyt i stedet for at gentage noget eksisterende er en aktivitet, der kan læres, øves og trænes som alt muligt andet.

Mit absolutte bud på sandheden er derfor, at dit nuværende og fremtidige forretningskreative niveau udelukkende afhænger af, hvor meget og hvor intensivt du har trænet i den kreative disciplin, og hvor meget du vil gøre det i fremtiden. Er du tæt på pensionsalderen, og har kreativiteten ind til videre været et fremmedord for dig, skal du nok ikke regne med at blive Steve Jobs efterfølger i den forretningskreative kongerække. Men enhver leder – og specielt enhver topledere – kan faktisk og bør blive væsentligt bedre til det forretningskreative arbejde. Spørgsmålet er kun, hvor god du kan nå at blive? Spørgsmålet er, hvor meget og hvor intensivt du er villig til at træne din kreative muskel. Den muskel, der er beklædt med såvel øjne, næse, ører og mund.

Dine tanker og handlinger, såvel de kopierende som de skabende, styres af sammensætningen af nerveceller inde i din mest værdifulde PC – hjernen og bevidstheden. Bag enhver tanke eller handling, der tænkes eller udføres, gemmer der sig en bestemt kombination af nervecelleaktivitet. Benene løber fx ikke af sig selv. De løber udelukkende, fordi hjernen giver dem besked på at bevæge sig fremad i høj fart. Øjet er på samme vis kun en relativ simpel optisk linse, der fungerer på stort set samme måde som et digitalt kamera. Det er i kombination med hjernen, der behandler de indgående lysstråler til konkrete billeder og opfattelser, at øjet bliver et unikt fintfølende instrument. Hjernen, indbefattet vort centralnervesystem, er således styrende

for hele vores organisering af virkeligheden, vores sansning og vores bearbejdning af det sansede – vores bevidsthed. Kreativitetsmusklen bor i hjernen og er via centralnervesystemet tæt forbundet med hele vores bevidsthed og perception af muligheder og begrænsninger.

Men bevidstheden har ikke ubegrænsede ressourcer til sin rådighed. Hjernen har en gigantisk stor hukommelse (masser af Gigabytes), men hjernens »mikroprocessor«
begrænses, analogt til min pc, af RAM hukommelsen – altså arbejdshukommelsen. Mht. »RAM« har vores bevidsthed en stærk begrænset kapacitet. Jo flere informationer hjernen skal behandle, jo mere komplicerede opgaver hjernen skal løse, og jo kortere tid den har til at behandle informationerne og løse opgaverne, des mere energi bruger hjernen fra sit sparsomme lager af »RAM« mængde – for nu at bruge det billede. Bevidstheden har derfor praktisk udviklet en RAM-besparende adfærd, der sikrer, at den ikke løber tør for kapacitet på noget som helst tidspunkt. Hjernen sparer faktisk på energien ved at behandle informationerne og løse opgaverne så effektivt som overhovedet muligt, men med et minimum af energi. Klogt nok – og unikt i naturen. Men det betyder samtidigt, at der er indbygget en automatik i bevidstheden, analogt til en strømbesparende funktion på den bærbare pc, altså for at spare på kræfterne. Hjernen tildeler enhver funktionel handling så lidt energi og opmærksomhed (RAM) som muligt. Tænk på, at den er i funktion hele tiden 24syv i hele vores levetid. Ved at spare lidt på kræfterne er den nemlig klar til at modtage det uventede, det nye eller det emergent pludselige, der kommer ind i opmærksomhedsfeltet. I stedet for altså at behandle enhver information pligtskyldigt med fuld opmærksomhed og enhver opgave, der skal løses helt fra bunden, tager vores bevidsthed den første og mest energibesparende genvej. Informationerne behandles og opgaverne løses med *udgangspunkt i positive erfaringer* og i form af *urefleksorisk indlæring* som, fx andre menneskers opfattelser af rigtigt og forkert (lærere og litteratur) og/eller de mest anerkendte løsninger af en given opgave. Den hurtigste og mest energibesparende informationsbehandling og opgaveløsning sker, set altså fra bevidsthedens synspunkt, helt enkelt ved at genbruge vores egne og andres tidligere anvendte og *downloadede* opfattelser, konklusioner og løsninger. Når vi downloader opfattelserne, konklusionerne og opgaveløsningerne fra hjernens historiske lager på »harddisken«, kan de udløses per automatik og dermed så hurtigt som muligt med det lavest mulige energiforbrug i form af tildeling af nogle ganske få bytes.

Vi bruger altså hjernens gigantiske hukommelse til at lagre de opfattelser, konklusioner og opgaveløsninger, som vi tidligere har haft succes med, eller som, vi forventer, vil sikre os den nødvendige succes. De »korrekte« opfattelser og de »sikre« løsninger lagres derved i form af bestemte sammensætninger af nerveimpulser, som udløses automatisk og ubevidst (på baggrund af bytesbesparelsen), når vi står over for at skulle behandle lignende informationer og løse tilsvarende opgaver.

Det betyder samtidigt, at jo oftere vi har anvendt sammensætningerne af nerveceller, jo hurtigere og jo mere sikkert kan opfattelserne, konklusionerne og løsningerne hentes fra »harddisken«. Praktisk ikke? Man siger, det »ligger på ryggraden«, når man handler pr. automatik, men i virkeligheden er det en fast og succesrig sammensætning af nerveimpulser lagret som en »kode«, der udløses – ubevidst – i situatio-

ner, der forekommer konkrete og velkendte. Løsningens hovedingredienser er lagret en gang for alle – så hvorfor så bruge tid og energi på at skabe en ny?

Hjernens effektiviserende og energibesparende funktion er nu heller ikke slet så dum endda. Det er ganske praktisk, at vi ikke, hver gang vi sætter os på en cykel, skal genindlære balancekunsten og bevægelserne. Den automatiske lagring af erfaring er også helt afgørende for os, når vi på et splitsekund skal returnere en tennisserv, der kommer mod os med 250 km/t, når vi skal multitaske i en travl hverdag, eller når vi skal afværge en truende fare i trafikken. I disse krævende situationer har hjernen hverken tid eller energi til at tænke de rigtige reaktioner, handlinger og løsninger helt fra bunden af. Der skal blot handles – nu.

.....
125
.....

Det er tilsvarende praktisk, at bevidstheden er lidt doven og kører på autopilot, eksempelvis når du går ind i kendte omgivelser: Et indkøbscenter eller i et supermarked. For at finde hen til den mælk du har brug for, har du kun brug for de 3 bytes RAM, som hjernen tilstiller dig i kendte omgivelser. Var du omvendt arkitekten, der skulle redesigne forretningen, var detailinteressen en helt anden sag. Der ville du interessere dig helt anderledes for detaljen, og det ville være en opgave, der fordrede 30 gange mere RAM. Analogt hertil kan jeg opleve mig selv i en situation, hvor jeg går ud i køkkenet og har glemt, hvad jeg kom efter. Min bevidsthed har tildelt mig så få RAM at min eneste mulighed for at huske er at vende tilbage til udgangspunktet for min impuls til at entrere køkkenet. Nåh jo – det var sukkeret. Den type oplevelser fortæller os, at vi har styret vel rigeligt på autopilot. Det går nok an, når opgaven er kendt og foregår i vante omgivelser, fx at købe mælk eller hente sukker. Modsat, hvis du stod i en jungle omringet af farlige, vilde og sultne dyr, ville den situation nok udløse hele bevidsthedens opmærksomhed sandsynligvis uden nogen mulighed for at anvende allerede downloadede løsninger.

Det at skabe noget nyt og agere i kompleksitet og forandringer kræver tilsvarende en helt anden adfærd end downloading fra harddisken. Når vi skal være kreative og skabe nye og værdifulde løsninger til de reelt troløse forbrugere, nytter det jo ikke at anvende den tænkning, de fortolkninger og løsninger, vi allerede har liggende på lageret. Når vi skal skabe nyt, skal vi for hver en pris undgå de nemme og fristende genveje, som findes. De ligger og frister i form af en energibesparende anvendelse af de eksisterende sammensætninger af kendt nervecelleaktivitet. Vi skal i stedet behandle informationerne og løse opgaverne på ny. Se på dem med friske øjne, og tildele dem, det de fortjener, fuld RAM bevidsthed. Vi skal undre os, udfordre os selv, ryste hovedet og presse hjernen til at skabe nye fortolkninger, løsninger og anvende andre sammensætninger af nervecelleimpulser. Vi skal tvinge hjernen til at gå uden om de allerede downloadede filer fra harddisken, når vi skal skabe nye løsninger.

Vores venstrehjerne-dominerede opdragelse fra fødsel til pension og bevidsthedens »dovne« og frygtedrevne natur har vænnet os til at anvende de eksisterende succesrige og dermed lettest tilgængelige løsninger, når vi skal løse en opgave. Vi har trænet os op til et helt fantastisk niveau, når det handler om at gentage og kopiere en succes så hurtigt og effektivt som muligt. Den menneskelige kopimaskine bliver konstant hurtigere og mere driftssikker, hvilket er et problem, når det at drive nutidens

og fremtidens profitable virksomheder kræver evnen til at skabe store forandringer i virksomheden med høj fart som fx opgaven med at genskabe eller aktivere et brands grundlæggende identitet i tidsånden, så brandet til hver en tid fremstår som værende værdifuldt differentieret og opmærksomhedsvækkende i forhold til de selvscene-sættende professionelle forbrugere.

Vi er blevet slaver af at følge de etablerede kombinationer af nerveceller og eksperter i at anvende de eksisterende lagrede løsninger, når vi arbejder med virksomhedens og brandets udvikling.

.....
126
.....

Det er tydeligt, at det at skabe noget nyt i stedet for at gentage noget eksisterende ikke er noget, der kommer af sig selv. Forbedringen af dine egne og medarbejdernes evner – til at etablere nye kombinationer af nerveceller og udvikle nye løsninger i stedet for automatisk at anvende de eksisterende – kræver en benhård træningsindsats af de fleste.

Du og dine medarbejdere skal ikke bare træne rigtigt, men også intensivt i at etablere nye kombinationer af aktive nerveceller, når de kreative muskler skal genoptrænes. Og der findes reelt set ingen undskyldninger for ikke at kunne forbedre sig. Det kreative niveau inden for et givet felt kan som tidligere nævnt på ingen måde være medfødt. Det handler heller ikke om manglende IQ. Din intelligenskvotient måler kun din generelle venstrehjerneintelligens, men måler slet ikke evnen til at anvende intelligensen i konkrete sammenhænge som eksempelvis i den tempofyldte, værdifulde differentiering af virksomhedens brands. Desuden er din generelle intelligens sandsynligvis fuldt ud tilstrækkelig allerede. Der er ikke påvist nogen sammenhæng mellem øget kreativitet og en intelligenskvotient udover IQ 120, som ikke er så forfærdeligt langt fra den gennemsnitlige intelligenskvotient.

Træningen i at etablere nye aktive kombinationer af nerveceller og skabe nye løsninger er ikke noget, der kan trænes isoleret fra hverdagens problemstillinger, eller som kan læres generelt en gang for alle på en læreanstalt. Det er noget, man træner aktivt i det daglige i de konkrete situationer, hvor nye kombinationer og løsninger kan komme på tale, hvor vurderinger skal afgøres, eller beslutninger skal træffes. Det er inden for dit konkrete specialiserede arbejdsområde i forretningslivet, du skal formå at bryde reglerne på en værdifuld måde. Det er, når udfordringerne står uden for døren, og du skal genskabe eller aktivere virksomhedens brands i tidsånden på en værdifuldt differentieret og opmærksomhedsvækkende måde, at du skal træne din kreative bevidsthed. Eller når virksomhedens logistiksystem eller andre afgørende aspekter af virksomhedens drift og økonomi skal gentænkes, at evnen til at etablere nye kombinationer af nerveceller i praktisk brug kan og skal trænes.

Genoptræning af forretningskreativiteten handler om at praktisere »learning-by-doing« med en stærkt øget bevidsthed omkring formålet med forretningskreativiteten og dens vitale bestanddele. I denne bog behandles forretningskreativiteten som tidligere nævnt primært som det afgørende middel til at fastholde og ekspandere brandets værdi – og dermed virksomhedens kapitaliseringsgrundlag. Det er således med udgangspunkt i dette markedsorienterede arbejdsområde, vi i det følgende skal

lære at etablere nye kombinationer af nerveceller og bryde reglerne på en overbevisende og værdifuld måde.

Forretningskreativ på kommando

Uanset om virksomhedens medarbejdere skal udvikle værdifuldt differentierede og opmærksomhedsvækkende brandaktiviteter, eller de skal gentænke virksomhedens logistiksystem, skal det ske i så højt et tempo, at idéerne og forandringerne kan realiseres, inden det bliver for sent og dermed værdiløst i forbrugernes bevidsthed. Det sker hurtigere i det transparente, turbulente og brugerdominerede overflods-samfund end nogensinde. Fremtidens forretningskreative medarbejdere skal derfor trænes i på skift at skabe og deltage i realiseringen af idéer, i hvad man kunne kalde forretningskreativitetens 4x100 meter stafetløb, hvor depechen konstant flytter sig fra kreativitet til realisering i virksomhedens kreative bund.

.....
127
.....

Depechen skal flyttes i så høj fart frem og tilbage mellem udvikling og realisering, at det kræver evnen til og forståelsen for at starte, overlevere, modtage og realisere de kreative projekter hos såvel de kreative som de projektledende medarbejdere i virksomhedens kreative bund.

Fremtidens forretningskreative medarbejdere har brug for at lære sig evnen til at være kreative på kommando. I den profitorienterede, kreative virksomhed skal medarbejderne formå at tjekke ind og ud af forretningskreativitetens univers efter virksomhedens behov og opgavens karakter

Opholdet i forretningskreativitetens univers kan vare fra få minutter eller timer til flere dage. Længden af opholdet afhænger af opgaven og betydningen af opgaven, men stopper, når opgaven er løst: Tjekke ind og tjekke ud. Præcis som på et hotel. Dit eget kreative hotel – inde i dit eget hoved.

Etableringen af dit eget mentale forretningskreative hotel, som du kan gå ind og ud af efter opgavens og virksomhedens behov, kræver en dramatisk ændring i din og medarbejdernes tilgang til forretningskreativiteten.

Efter 20 år som konceptudvikler og brand director er jeg er ved at være en anelse træt af at snakke om brainstormingens hellige regler, kæmpe for store udviklingsbudgetter og bruge en stor del af mine mentale ressourcer på at holde øje med om alle de, der deltager i den kreative proces, føler sig hørt og respekteret. Selvfølgelig er der mange gode principper at finde i kreativitetens velkendte humane værktøjskasse. Selvfølgelig skal der også være plads til de »svage« sjæle, der måske er dem, der får de bedste idéer. Selvfølgelig skal kreativiteten have de rigtige rammer og nødvendige faciliteter. Det er jo præcis det, jeg argumenterer for i denne bog, når nu samfundet faktisk er nået dertil: at forretningskreativiteten er virksomhedens vigtigste middel til ekspansion og overlevelse.

Jeg har bare alt for ofte oplevet, at kampen for de rigtige kreative vilkår og processer er blevet isoleret. De kreative kæmper så hårdt for at få plads i erhvervslivet, at

de mister blikket for bundlinjen som slutmålet. For de kreative bliver kreativiteten et mål i sig selv og ikke det mest effektive middel til at nå de økonomiske målsætninger. Det er i virkeligheden lige så dumt som ikke at kunne forstå, at brandets værdi er den grundlæggende forudsætning for virksomhedens indtjening, og kreativiteten er det nødvendige middel til at fastholde og ekspandere brandværdien. Det gælder jo både mht. at fastholde eller udvide brandets værdi og mht. at organisere, strukturere og lede virksomhedens interne processer.

Højre- og venstrehjernerne er efter min mening lige »dumme«, når de optræder ensidigt.

Jeg har derfor droppet repetitionen af de (skin)hellige og selvhøjtidelige kreative regler. Dine egne og medarbejdernes kreative muskler har brug for en ny form for inspiration.

Jeg har i stedet forsøgt at aplikere de mest effektive principper inden for præstationsudvikling fra sportens verden til den afgørende forbedring af forretningskreativiteten i din virksomhed. Hvad sker der, hvis man giver forretningskreativiteten blodsmag i munden og syre i benene? Hvad sker der, hvis kreativiteten betragtes som den altafgørende behårde og konsekvente træning på vejen mod sejren – og ikke andet? Bliver resultatet netop den form for effektiv og profitorienteret kreativ indsats, der kan få kreativiteten og virksomhederne til at slutte fred og blive venner i stedet for fjender? Kan denne tilgang sikre etableringen af dit eget mentale forretningskreative hotel, så du og dine medarbejdere kan tjekke ind og ud af kreativitetens univers efter behov og forsyne dig med evnen til at være kreativ på kommando.

Præstationsudvikling af kreativitet

Minimum 10.000 liter kreativ sved

De fleste mennesker lever i en blød, men ineffektiv cocktail af selvgodhed og naivitet, når det handler om at definere den indsats, der skal til for at få succes. Vi bilder os ind, at det handler om at levere en almindelig hård arbejdsindsats, som man kender den fra så mange andre. Men 10.000 timer er mere end, hvad man ser sin hårdtarbejdende kollega levere. 10.000 timer er timetallet på klokken, når man som The Beatles i ugevis spiller sæt á seks timer på stripklubber i Hamborg, eller når man, som de kenyanske langdistanceløbere, starter sin løbetræning med at løbe 10 km til skole hver dag.

Når du kan konstatere, at du ikke er særlig kreativ og har svært ved at etablere nye kombinationer af nerveceller og skabe nye løsninger, er det kun fordi, du er helt og aldeles ude af kreativ form.

Forretningskreativitet er ikke noget, du får serveret, mens du venter. Det er nok en sjov og spændende sti at bevæge sig ud af, men samtidigt er det behårdt arbejde.

Thomas Edison havde for mange år siden følgende klarsyn: »*Genius is 1 percent inspiration and 99 percent perspiration*«.

Der skal leveres minimum 10.000 liter kreativ sved plus det løse ved kasse ét for at opnå topklasse, så du må hellere se at komme i gang med den krævende genoptræning af din egen og medarbejdernes forretningskreativitet. Du og dine medarbejdere skal ikke bare være almindeligt dygtige til forretningskreativitet. I skal være »outstanding« og væsentlig bedre end jeres konkurrenter, når det nu er de forretningskreative kompetencer, der kommer til at afgøre virksomhedens fremtid.

På vejen mod toppen af forretningskreativiteten – fyldt med intensive øvelser i at skabe nye kombinationer af nervecelleaktivitet – vil du langsomt, men sikkert få åbnet dørene til dit eget mentale forretningskreative hotel. For hver dag du træner, bliver du bedre – og hurtigt meget bedre end dine konkurrenter, der med den største sandsynlighed endnu ikke er kommet i gang med træningen.

Konsekvenstræning af forretningskreativitet

Det er ikke nok at investere de mange træningstimer. Træningsindsatsen skal også være intensiv og optimeret i forhold til at sikre den nødvendige forbedring af forretningskreativiteten. Det er nødvendigt at praktisere den mest krævende, men også effektive form for træning – konsekvenstræning.

Konsekvenstræningen baserer sig på, at du på målrettet vis presser dig selv ud over dine nuværende grænser på samtlige delområder af det, der har en afgørende betydning for dine præstationer. Du skal i træningen konstant tage konsekvensen af, hvad der skal til for at levere toppræstationer, og æde forskellen på dit nuværende niveau og det nødvendige topniveau på samtlige af de afgørende delområder.

Første stadie i konsekvenstræningen er derfor, at du formår at bryde dine præstationer ned i de afgørende delelementer. Andet stadie er, at du designer træningen, så du på så målrettet og effektiv vis som muligt træner de enkelte delelementer. Tredje stadie er selve træningen, der skal udføres, så du konstant presses til at løfte dit niveau lige over dit nuværende niveau, hvilket kræver, at du både før, under og efter træningen stopper op, vurderer, justerer og presser dig selv lidt mere.

Når Tiger Woods potentielt om et stykke tid igen indtager den ubestridte førsteplads i golfverdenen efter et par års alvorlig krise, er det, fordi han praktiserer konsekvenstræning i en grad, så man skulle tro, han kæmpede for at overleve på PGA touren. Tigreren tager regelmæssigt sine sving op til overvejelse, bryder dem ned, redesigner og bygger dem op igen gennem timevis af hård og frustrerende træning. Resultatet er de mikroskopiske forbedringer, der bragte ham på toppen af golfen, og det vil også være dem, der bringer ham tilbage der, hvor han, som en af verdens mest imponerende atleter nogen sinde, hører til.

Det er det samme, du skal gøre i konsekvenstræningen af din forretningskreativitet – stoppe op, vurdere, evaluere og gentænke din forretningskreative indsats – en proces, hvor du aldrig nogensinde bliver færdig med at presse dine kreative kompetencer til det næste niveau.

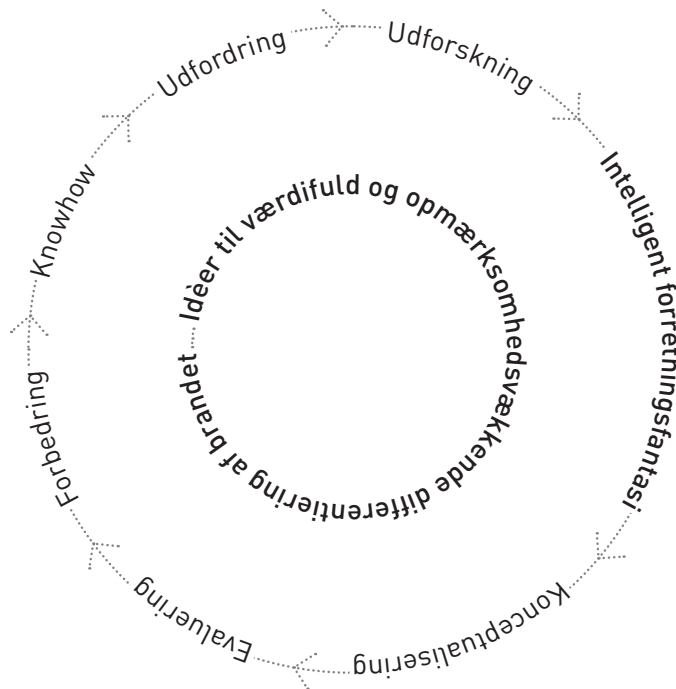
Konsekvenstræningen er krævende langt ud over det sædvanlige. Anstrengelse er nøgleordet i konsekvenstræningen – der befinder sig så langt fra din kreative komfortzone som muligt.

Træning er på ingen måde bare træning. Jeg ved godt, at det er nemmere bare at møde op på din arbejdsplads og gøre det, du plejer at gøre, eller gøre det, der bliver sagt, du skal gøre. Det er meget mere afslappende *ikke* at skulle forholde sig selvstændigt til, hvordan man forbedrer sig. Vi bilder os ind, at når nu så mange træner den almindelige mængde og normale form for træning, så skal det nok gå også for os. Men har du lagt mærke til, hvor få af dine hårdtarbejdende kollegaer der er helt og aldeles »outstanding« til det, de beskæftiger sig med?

Forretningskreativitetens træningscyklus

Jeg har designet forretningskreativitetens optimale træningscyklus for dig og dine medarbejdere, så I kan få den mest effektfulde opstart på genoptræningen af jeres kreative muskler.

Figur: Forretningskreativitetens træningscyklus



I centrum er formålet med kreativiteten placeret. Altså idéerne til profitable forandringer i virksomheden herunder den konstante værdifulde og opmærksomhedsvækkende differentiering af virksomhedens brands. Din virksomheds svar på iTunes/iPod/iPhone/iPad udvidelsen af Apples brand-portefølje eller »bare« den løbende strøm af H&M's stærkt positionerende designerkollektioner.

Det næste lag i jeres nye træningscyklus er den krævende og ubarmhjertige konsekvenstræning af forretningskreativiteten. Konsekvenstræningen er delt op i de momenter, der er afgørende for evnen til at udvikle de nye værdifulde og profitable idéer.

Omdrejningspunktet for konsekvenstræningen er selve forløsningen af de nye og værdifulde idéer. Jeg kalder selve forløsningen af idéerne for den intelligente forretningsfantasi. Det er evnen til at fantasere og forestille sig noget nyt, såvel værdifuldt differentieret som opmærksomhedsvækkende, der er brug for.

Den intelligente forretningsfantasi kan kun dyrkes i underbevidstheden, som er et sandt skattekammer af nytænkning.

Her kommer en kort introduktion til underbevidstheden, inden vi går videre i forretningskreativitetsens træningscyklus. En absolut nødvendig indskudt sætning for at forstå alt det efterfølgende.

Bevidstheden versus underbevidstheden

Den del af din hjernefunktion, som du er bevidst om, kaldes for bevidstheden, og udgør 8 % af din samlede hjernekapacitet.

Den del af din hjernefunktion, som du er ubevidst om, kaldes for underbevidstheden, og udgør 92 % af din samlede hjernekapacitet.

- *Bevidstheden ser med øjnene og aflæser virkeligheden.*
- *Underbevidstheden derimod har ingen kontakt med virkeligheden, og kan derfor ikke kende forskel på realiteter og fantasi. (Lige nøjagtig det vi har brug for, når vi skal skabe noget nyt).*
- *Bevidsheden tænker logisk. Den har evnen til at tænke abstrakt, rationalisere, kritisere, analysere, vurdere, bedømme, vælge, diskriminere, planlægge, opfinde og komponere.*
- *Underbevidstheden beskæftiger sig kun med følelser og billeder. Den har evnen til at kombinere alt på alle mulige måder på et splitsekund. Den er grænseløs i sin tilgang og sine muligheder.*
- *Bevidstheden er den venstre hjernehalvdels bedste ven, foretrukne og uundværlige samarbejdspartner.*
- *Underbevidstheden er den højre hjernehalvdels bedste ven, foretrukne og uundværlige samarbejdspartner.*

Det er underbevidsthedens løsslupne væsen, der gør den i stand til at fantasere og koble nervecellernes aktivitet sammen på nye og interessante måder. I underbevidstheden er det ikke kun de færdige løsninger fra lageret, der er i spil. I underbevidstheden er det muligt at undgå at falde i effektivitetsfælden med valg af automatiske, effektive, energibesparende og allerede downloadede løsninger. I underbevidstheden

er alle kendte, ukendte og utænkelige opfattelser, konklusioner og løsninger en mulighed. Det er således kun i underbevidstheden, du kan fantasere rent forretningsmæssigt. Du skal derfor lære at tjekke ind i underbevidsthedens fantasifulde univers, hente spirerne til de nye idéer dernede og tjekke ud igen for at konceptualisere, evaluere, forbedre og realisere idéerne i bevidstheden. Det er sådan dit mentale kreative hotel fungerer.

På vejen mod at dyrke den intelligente forretningsfantasi i underbevidstheden er der brug for at gøre en målrettet forberedelse i bevidstheden.

.....
132
.....

Forberedelsen starter med at tilegne sig en dyb indsigt i de kategorier, som virksomhedens brands opererer indenfor. Et højt niveau af markedsorienteret knowhow fungerer som et værdifuldt arkiv over de fortolkninger og løsninger, som du skal have underbevidstheden til at tænke uden om. Det er også din knowhow, du tager udgangspunkt i, når du som det næste skal i gang med en bevidst udfordring af det eksisterende med nye perspektiver, næsvise spørgsmål og løsninger, der er mere værdifulde end de nuværende. På den måde får du briefet din underbevidsthed på hvilken opgave, den skal i gang med at løse, og hvor radikalt, den skal operere.

Når du er godt i gang med at løse den kreative opgave, er det helt afgørende, at du udforsker den store verden for at finde nye informationer, forhold og indtryk, der dels er relevante i forhold til den kreative opgave, dels formår at stimulere underbevidstheden. Det er, når underbevidstheden overraskes og stimuleres af nye relevante inputs, at den har de bedste forudsætninger for at skabe nye kombinationer af nervecelleaktivitet og levere spirerne til de værdifuldt differentierede og opmærksomhedsvækkende løsninger til din virksomheds brands.

Når underbevidstheden har gjort sit arbejde, og der begynder at dukke et omrids af en idé op i bevidstheden, som kan opfylde dine kriterier. Så skal den rå og utydelige idé fra underbevidstheden konceptualiseres samt efterfølgende tjekkes og syretestes, i det jeg kalder et »feedback loop of fortune«. Her skal du først og fremmest være dine idéers egen krævende og konstruktive dommer, men også lade andre deltage i bedømmelsen med henblik på at forbedre idéerne.

Konsekvenstræningen af forretningskreativiteten er en »never ending« træningscyklus. Det betyder naturligvis ikke, at kreativiteten aldrig stopper, og de nye løsninger ikke bliver realiseret. Et hurtigt skifte fra kreativitet til realisering er nødvendigt i det turbulente samfund, hvor idéerne hurtigt forældes. I evalueringens og forbedringens fase er den værdifulde og opmærksomhedsvækkende differentiering af brandet det nødvendige kriterium for at kunne navigere og finde ud af, hvornår kreativiteten skal stoppe, og depechen skal sendes videre mod realiseringen.

Du og dine medarbejdere skal finde jeres egne og individuelt tilpassede arbejdsrutiner, når I skal arbejde med forretningskreativiteten. I skal bygge jeres eget mentale kreative hotel, der gør jer i stand til at være kreative på kommando. Men hvis I til en start følger den beskrevne træningscyklus, er jeg sikker på, at I får et værdifuldt afsæt for forbedringen af jeres forretningskreative kompetencer.

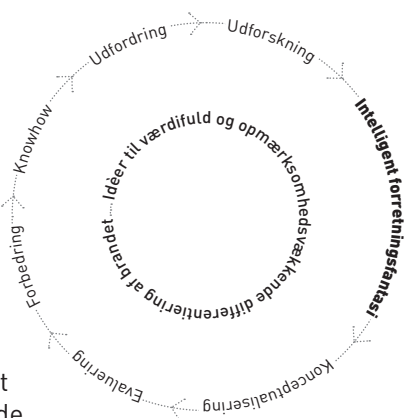
På de kommende sider kan du studere konsekvenstræningen af forretningskreativi-

tet i detaljer. Den træning der er vejen til åbningen af dit eget personlige, mentale, kreative hotel. Vi starter med det naturlige omdrejningspunkt for træningen – idéernes motor – den intelligente forretningsfantasi.

Den intelligente forretningsfantasi

Bevidsthedens kreative falliterklæring

De store idéer, der differentierer sig fra konkurrenterne og leverer noget værdifuldt nyt til forbrugerne, kan ikke produceres i din bevidsthed. I bevidstheden tænker du lineært »step-by-step« og kan kun se det næste forudsigelige skridt i forlængelse af det eksisterende. Virksomhedernes simple innovation stammer fra bevidstheden. Den form for innovation, der afgrænser sig til den løbende ændring af små detaljer uden format til at sikre den værdifulde og opmærksomhedsvækkende differentiering af virksomhedens brands, er udtænkt i topledernes, marketingchefens, ingeniørernes og designernes fantasiløse bevidsthed.



Bang & Olufsen er som tidligere nævnt et eminent eksempel på en virksomhed, som gennem de sidste 10-15 år har drevet produktudvikling ud fra en lineær tankegang og med bevidsthedens autopilot ved rotpinden. B&O's innovation i de seneste mange år leverer det klare bevis på bevidsthedens kreative falliterklæring. B&O's produktlanceringer har stort set begrænset sig til lidt større, fladere eller mere luksuriøse fladskærme. Lidt større, dyrere eller mere obskurt udseende musikanlæg og højtalere. Eller de rene og virkeligt kostbare og desperate vildskud som en uhyggeligt dyr og næsten ubrugelig telefon. Yderst uheldigt for B&O at have sovet en selvfed torne-rosesøvn lige netop det årti, hvor teknologien og musikbranchen ændrede sig helt og totalt. Først efter flere år med katastrofale salgstal, fyring af en række medarbejdere og ditto CEO's begynder B&O tilsyneladende at vejre morgenluft.

I 2010 lancerede B&O Beosound 8 – det første iPod/iPhone/iPad compatible produkt fra deres hånd. Det skete så omtrent ti år efter Steve Jobs lancerede den første iPod! Beosound 8 solgte inden for det første år 50.000 eksemplarer og er dermed blevet B&O's bedst sælgende audioproduct i hele virksomhedens historie.

Ud over de fine salgstal glæder B&O sig formentlig særligt over, at Beosound 8 tilsyneladende samtidigt tiltrækker helt nye kunder, for 75 % af køberne har ikke købt B&O før. B&O's første forsigtige tilløb til at bryde den konservative, fantasiforladte og lineære produktudviklingstankegang har tilsyneladende givet pote og mod på mere.

I 2011 lancerede B&O et stereoheadset, EarSet 3i, som passer til alle Apple produkter, og i begyndelsen af 2012 lancerede B&O som tidligere nævnt et endnu mere epokegørende produkt. For B&O i hvert fald. Beolit 12-højtaleren er en transportabel højtaler med retrolook, der skiller sig ud fra virksomhedens eksisterende formsprog. Også teknologisk bliver Beolit 12 en landevinding for B&O, idet musikafspil-

leren kommer til at virke med Apple Airplay teknologi, så man kan streame musik fra iTunes – enten via telefon, computer eller tablet.

2010-2012 er altså blevet årene, hvor B&O for første gang har smidt (lidt af) arrogancen og skyklapperne, kigget på konkurrenterne (f.eks. Apple) og den hurtigt bevægende forbruger og designet produkter med hensyntagen hertil. Det har givet produkter, som måske nok for B&O er epokegørende, men som de fleste forbrugere allerede kender fra andre producenter. Rent teknologisk er der altså ingen åbenbaringer fra B&O, men de viser med de sidste par års produktlanceringer større åbenhed – og måske tilnærmelsesvis vovemod og innovationslyst.

På sigt kunne man stadig ønske, at B&O i endnu højere grad vil begynde at dyrke den intelligente forretningsfantasi og skabe en lind strøm af værdifuldt differentierede og opmærksomhedsvækkende nye produkter. B&O skal ikke bare lede efter innovation, der pudser produktporteføljen til markedet i sync med Apple's produkter. De skal skabe produkter, der kan være med til at realisere en ny, mere moderne, dynamisk og tiltrækkende brand-identitet. B&O kan kun forløse brandets gigantiske potentiale for symbolværdi, hvis de træder ind på markedsscenen som en frygtløs og selvstændig brand-identitet med den nødvendige offensive tilgang til samfundets turbulente bølger – i stedet for at afvente, lurepasse og kun integrere andre virksomheders nytænkning i deres egne produkter.

Hvis B&O gør det, så lover jeg på alle vi selvoptagede forbrugeres vegne, at vi igen vil iklæde os brandet og denne gang tilmed sprede rygten om, at der nu er kommet et brand med samme stærke symbolværdi som Apple. Et reelt alternativ til verdens stærkeste forbrugerbrand. Skabt i Danmark af en virksomhed i tæt kontakt med sin højre hjernehalvdel. En mester ud i forretningskreativiteten. Wow! Fantasien trives som tidligere nævnt kun i underbevidstheden. Det er først, når du formår at lukke ned for bevidstheden, at du får åbnet dørene til dit eget mentale kreative hotel i underbevidstheden.

Kreativitetens simple matematik

Det er tydeligt og logisk, at bevidsthedens lineære tænkning og tendens til at tage det næste synlige skridt kun kan avle forudsigelige løsninger. Bevidstheden kan helt enkelt ikke levere den værdifuldt differentierede og opmærksomhedsvækkende genskabelse eller aktivering af virksomhedens brand-identiteter eller, for den sags skyld, den reorganisering af virksomhedens produktion og administration, der giver de ekstraordinære besparelser af omkostninger. Til gengæld kan den systematiske anvendelse af underbevidstheden til at skabe noget nyt lyde eksotisk og kompliceret. Især, hvis man er vant til at lægge to og to sammen, anvende prognoser og være tilfreds med at have ramt den forældede facitlistes korrekte svar.

Men den intelligente forretningsfantasi handler faktisk netop om addition og subtraktion. Resultaterne i regnestykkerne skal bare ikke være forudsigelige, men stærkt overraskende. Den intelligente forretningsfantasi er i virkeligheden væsentlig mindre mystisk og meget mere enkel at forstå, end man umiddelbart går og regner med.

Inden- og udenfor dit brands produktkategori findes et hav af løsninger udviklet af andre, som kun venter på at blive udforsket og lagt sammen på nye, differentierende og værdifulde måder i din intelligente forretningsfantasi.

iPod'en byggede på mange forskellige ting. Ghettoblasteren, walk-man'en og de første mp3 afspillere var de forløbere, som Apple byggede videre på. Og for øvrigt blev walk-man'en til, da Sony's ingeniører koblede virksomhedens diktafon produkt »Pressman« sammen med nogle hovedtelefoner. iPad'en var heller ikke verdens første tablet computer. Apple kastede sig blot med vanlig målrettethed og innovation over en produktkategori, som de fleste andre havde opgivet. Apple formåede at skabe »fingervenlig« hardware og software fra bunden frem for at forsøge at stoppe en pc ind i en tastaturløs kasse og lægge dette til den grundlæggende idé om en tablet. Et regnestykke med et overraskende og profitabelt resultat.

En af de mest populære strategi opskrifter efter årtusindeskiftet kaldes »Blue Ocean Strategy«. Fremgangsmåden er ret simpel og en klar demonstration af kreativitetens simple matematik. Den kaldes for »The Four Actions Framework«, der består af, at man skal kombinere en eller flere handlinger, der påvirker brandets såkaldte værdikurve. Man kan enten eliminere nogle af de faktorer i produktkategorien, som bliver taget for givet af forbrugerne, reducere eller øge nogle af faktorerne i produktkategorien langt under/over, hvad der forventes, eller tilføje nogle helt nye faktorer, som forbrugerne ikke tidligere er blevet tilbudt inden for produktkategorien. Målet er at skabe et brand, der er så værdifuldt differentieret, at det får lov at svømme rundt helt uforstyrret af konkurrenterne i et fredfyldt og profitabelt blåt ocean.

Det verdensberømte Cirque du Soleil er en af de mest klassiske Blue Ocean case-historier. Cirque du Soleil fjernede det traditionelle cirkus' omkostningstunge artister og dyreshow, forbedrede cirkusgæsternes komfort samt tilføjede gøgleri, moderne musik og individuelle konceptualiseringer af forestillingerne. Resultatet af regnestykket blev en helt ny underholdningsform uden nogen direkte konkurrence. Fra et kreativt kunstnerkollektiv startet af to Canadiske gadeartister i 1984. I dag en velsmurt og konceptualiseret, men fortsat kreativ og ekstremt succesfuld maskine. Cirkuset har i dag over 5.000 ansatte fra cirka 50 lande og har optrådt for over 100 millioner tilskuere. Alene i 2011 har 15 millioner set et af de 22 Cirque du Soleil shows, som turnerer verden rundt. Og de to initiativtagere er i mellemtiden blevet verdens første gøglermilliardærer.

Potens- og eksponentialregning for topledere

Lige så simpelt det er at forstå Blue Ocean formelen og kreativitetens enkle matematik, ja, lige så krævende er det at komme frem til netop de nye kombinationer af eksisterende idéer og løsninger, der sikrer brandet den nødvendige, værdifulde og opmærksomhedsvækkende differentiering.

Det er ikke nok, at det nye er anderledes og opmærksomhedsvækkende. Det skal også være værdifuldt. Omvendt er det heller ikke nok, at det er værdifuldt, hvis det

ikke differentierer sig fra konkurrenterne og erobrer opmærksomheden hos forbrugerne. Hvis verden stod stille, forbrugerne var medgørlige og taknemmelige og konkurrenterne var faldet i søvn, var den værdifulde og opmærksomhedsvækkende differentiering en opgave, der var til at have med at gøre, men det er jo ikke ligefrem den stillestående og ukritiske verden, dine brands opererer i.

Vi har brug for at finde frem til de nye kombinationer af indhold og tiltag, der gør en væsentlig forskel for forbrugerne og for dit brand. Regnestykket to + to skal blive til meget, meget mere end fire.

.....
136
.....

Den værdifulde og opmærksomhedsvækkende differentiering af dit brand skal skabe en såkaldt eksponentiel effekt for dit brands tiltrækningsevne, omsætning og indtjening. For at opnå den eksponentielle effekt for dit brand og virksomhedens indtjening, skal idéerne til genskabelsen og aktiveringen af brand-identiteten repræsentere et gennembrud i forhold til forbrugernes nuværende tilgængelige løsninger – og dermed sikre forbrugerne en bedre dækning af deres grundlæggende behov.

Kriterierne for idéerne til genskabelse og aktivering af brand-identiteten er derfor, at det repræsenterer noget:

- Nyt for forbrugerne og ikke bare for virksomheden
- Værdifuldt for forbrugerne og ikke bare for virksomhedsbudgettet
- Anderledes end konkurrenternes og ikke bare anderledes end virksomhedens nuværende tiltag
- Samlet set nyt, værdifuldt og anderledes nok til, at det kan erobre forbrugernes opmærksomhed og pengepung

Det, du ikke har, må du låne

Elementerne i de løsninger, der kan sikre dit brand den eksponentielle effekt på tiltrækningsevnen og bundlinjen, findes primært uden for dit eget hoved.

Nøglen til at skabe den værdifulde og opmærksomhedsvækkende differentiering af virksomhedens brands med en eksponentiel effekt skal altså findes i en kombination af dine egne og andres kreative evner. Det, du ikke har, må du låne. Du bliver nødt til at lade andre tænke for dig og udnytte alverdens kreative hjerner i forbindelse med din egen forretningskreative indsats.

Husk på regnestykkerne fra før. Sony har ikke opfundet diktafonen, og Apple har heller ikke opfundet teknologien bag MP3 afspilleren eller tablet'en. Det er der nogle andre, der har brugt tid og ressourcer på.

Ian Schrager stod i 70'erne og 80'erne bag nogle af verdens mest berømte diskoteker – Studio 54 og Palladium. Ian Schrager og forretningspartneren Steve Rubell forstod, hvad det krævede at skabe det sted, hvor man ville sælge sin bedstemor for at komme på gæstelisten. De kendte til »word-of-mouth« og »celebrity« marketing mange år før, det blev til nye afsnit i marketing bøgerne. I 1984 åbnede Ian

Schrager og den nu afdøde forretningspartner Morgans Hotel i New York, som det første i en lang række af eksklusive hoteller. De tog udgangspunkt i det, de kendte til natklubber, og kombinerede det med førsteklases designhoteller (som andre jo havde været så dygtige at finde på). Den franske møbel- og indretningsdesigner, Philip Starck, indrettede det ene Ian Schrager hotspot efter det andet som en kombination af en moderne natklub og et velfungerende designhotel. Når du træder ind i lobbyen, bliver du ramt af en helt anden følelse end på et hvilket som helst andet hotel. En følelse af at være trådt ind i en helt ny del af verdenen, som du ikke har besøgt før. Et sted, hvor man gør det meste anderledes. Restauranten og baren er, på alle hotellerne, brandet som de hotteste mødesteder for byens celebrities, hvad enten man befinder sig i London, New York, LA eller Miami. Alverdens musikere, arkitekter, designere, modefolk, trendspottere og hip hoppere har med disse hoteller fået noget, de ikke havde før. De har fået det ultimative mødested for kreative forretningsfolk og fundet et vigtigt symbol på den kreative kultur, som de ser sig selv som værende en væsentlig del af. Ved at kombinere den hippe natklub med designhotellet, udviklede Ian Schrager et værdifuldt differentieret og stærkt opmærksomhedsvækkende hotelbrand med en eksponentiel udvikling af tiltrækningsevnen.

Ian Schrager fortsætter med at gentænke hotelkategorien, og i årene 2006-2007 er han involveret i skabelsen af 50 Gramercy Park North og 40 Bond i New York. Begge projekter bestod af eksklusive lejligheder i ganske ekstraordinære bygninger, som Schrager med stort held solgte til Manhattans velhavere. Primært fordi der til lejlighederne var koblet en uendelig række af de mest luksuriøse hotelserVICES, fx roomservice, dørmænd, rengøring, catering, babysitting, massage og spa faciliteter, og man kan såmænd også få personalet til at gå tur med hunden, hvis man ikke lige orker. Endnu et profitabelt regnestykke. *»I wanted to blur the distinction between residential and hotel living by taking the best from each to create a new genre of urban living«*, forklarede Ian Schrager om kombinationen af egen lejlighed og hotelydelserne.

Senest har Ian Schrager arbejdet med åbningen af en anden hotelkæde under navnet Public. Igen et fantastisk eksempel på et regnestykke med et overraskende resultat og et perfekt brand surf. Public surfer på bølgen af mådehold og value-for-money orientering i det recessionsramte samfund. Godt nok er Public i vanlig Schrager stil en kombination af det bedste af det bedste fra luksus- og boutique hotellerne, men Public har valgt at fratække enhver art af overfladiske og overflødige serviceydelser, som man typisk kender fra luksushotellerne. Så vigtigt er det jo heller ikke for ret mange gæster at kunne bestille roomservice døgnet rundt, men det koster kassen for hotellet at bemane køkkenet døgnet rundt. Omkostninger – der i den sidste ende lander på prisen. Resultatet af luksus fratrukket ligegyldige, men dyre serviceydelser er et top designhotel, der leverer det bedste (af betydning for gæsterne) inden for økonomiske rækkevidde for de fleste.

Hvis du ikke har boet på et af Schragers ekstraordinære hoteller, bør du give dig selv den eksklusive og inspirerende oplevelse, det er at tjekke ind hos en af den intelligente forretningsfantasi's mest fremmelige aktører.

Sådan pacer du underbevidstheden

Det er kun i underbevidstheden, hvor fantasien regerer, at vi er i stand til at kombinere eksisterende idéer på en så ny, differentieret og værdifuld måde, at det kan sikre os et gennembrud i forhold til de eksisterende løsninger på markedet. I underbevidstheden har vi sat fornuften, de rationelle argumenter og den tilbageskuende logik på udskiftningsbænken. I underbevidstheden kan vi slippe den grænseløse og anarkistiske forretningsfantasi løs og lade de mest utænkelige og hidtil usete kombinationer af idéer opstå. Vi kan give magten til fornemmelserne, følelserne, intuitionen, det meningsløse og det umiddelbare, når vi løbende mikser nye kombinationer i jagten på afgørende forandringer i virksomheden, som fx den konstante genopfindelse af virksomhedens brands. Det er i underbevidstheden, vi kan løse regnestykkerne, så de giver de ekstraordinært profitable resultater.

Du og dine medarbejdere har brug for at lære at pace underbevidstheden på målrettet vis, så I kan sparke døren op til jeres eget mentale kreative hotel og den intelligente forretningsfantasi, når der er brug for det. De nye idéer skal ikke bare komme til jer i ny og næ, når I på tilfældig vis ramler ind i underbevidstheden med en konkret kreativ opgave. I skal kunne være forretningskreative på kommando og kunne tjekke ind og ud af jeres mentale, kreative hotel efter virksomhedens stadig stigende behov i det turbulente, transparente og brugerdominerede overflodssamfund.

Pacet af din underbevidsthed fungerer som en »put-and-take« proces. Først skal du have briefet underbevidstheden på den krævende opgave, den skal løse. Den kreative brief til underbevidstheden kan du gøre gennem en systematisk og bevidst udfordring af det eksisterende, så underbevidstheden har nogle konkrete (sandsynligvis utilstrækkelige) løsningsforslag at tage udgangspunkt i. Det gør sådan set ikke noget, at du forbliver stærk i troen på, at du kan producere de gode idéer i bevidstheden. Den systematiske og bevidste udfordring af det eksisterende fungerer nemlig som en perfekt forberedelse for det virkelig kreative arbejde, som underbevidstheden skal udføre efterfølgende.

Når du er godt i gang med at udfordre det eksisterende og skabe nye løsninger, handler det helt enkelt om regelmæssigt at få lukket ned for bevidstheden og stimulere fantasien med nye indtryk og idéer fra nær og fjern, så underbevidstheden har optimale arbejdsvilkår. Og så ellers fiske spirerne til de gode idéer op, når de bider sig fast i bevidstheden.

De fleste mennesker kan berette om, at de altid har op til flere idéer med ud fra toilettet – eller med hjem fra løbeturen. Det er underbevidstheden, der har været på arbejde, mens toiletsædet eller løbeskoene har afledt bevidstheden. Jo før du bliver bevidst om, at din underbevidsthed er din forretningskreative guldmine, jo før kan du starte med at respektere, pleje og åbne ind til underbevidstheden, når du har brug for det.

Dit mentale kreative hotel åbner først, når det får plads og frihed til at gøre, som det selv vil. Lad underbevidstheden gøre sin »friendly take-over« af dine hjerneaktiviteter. Du

skal have slukket for både autopiloten og din ventrehjerne- dømmende logik i »rigtigt« og »forkert«. Du skal have bragt dig selv ind i den mentale tilstand, som ledsages af en hjernebølgefrekvens imellem 8 – 22 Hz, kaldet Alpha og Theta hjernebølgeaktivitet. Freud kaldte også drømme (Delta = hjernebølgefrekvens under 8 HZ) for »kongevæjen« til underbevidstheden. Hypnose, meditation og søvn er alt sammen aktiviteter, der påstås at påvirke hjernebølgeaktiviteten markant, og kan derved hjælpe os med at bringe os i den rigtige Alpha eller Theta tilstand – den optimale hjernefrekvens for kreativ tænkning.

Det virker måske for nogen, og jeg kan sagtens se idéen i at koble venstre hjernehalvdels dominans af ved at sænke hjernefrekvensen fra Beta2 (over 22.000 Hz), men indrømmet, – neurofeedback, mindfulness eller meditation virker sjældent for mig som adgangskort til de dybere lag i min hjerne. Faktisk har jeg endnu ikke mediteret eller drømt mig frem til en eneste løsning på et presserende problem. Jeg er som regel i gang med at udvikle op til flere idéer og koncepter ad gangen, som skal afsluttes og leveres inden for en relativt kort periode og kan sjældent finde roen eller troen på, at jeg kan lykkes via hypnose, meditation eller søvnøvelser.

Når jeg konceptudvikler, sker det i stedet i et tæt parløb mellem bevidstheden og underbevidstheden.

I bevidstheden arbejder jeg hele tiden med at skabe mig et strategisk overblik, udfordre det eksisterende med nye løsninger og evaluere løsningerne for, om de er værdifuldt differentierede og opmærksomhedsvækkende. Jeg sørger samtidig for at udforske nye områder, finde ny viden og stimulere underbevidstheden med nye impulser gennem nye indtryk.

Min faste arbejdsproces er en form for kontrolleret kaos. Jeg springer mellem at arbejde aktivt på opgaven på min arbejdsvæg, notesblok eller i mit word-dokument og surfer samtidig aktivt på internettet, i bøger, magasiner eller ser filmclips. Jeg flytter hyppigt min arbejdsplads fra kontor til stue, til hotelværelse, til cafe, til tog, til fly og sågar til nye byer og nye lande ind imellem. Jeg »jumpcutter« mellem opgaver efter lyst og motivation. Jeg presser sjældent mig selv til at løse en opgave, jeg ikke har lyst til at løse. Jeg »overfalder« forskellige mennesker uden indsigt i opgaven med et spørgsmål grebet ud af min sammenhæng. De antastede står typisk tilbage helt og aldeles uforstående, for jeg er hurtigt videre. Jeg manglede bare en fornemmelse eller en følelse fra et andet menneske. Undervejs i arbejdsprocessen er jeg oven i købet ekstremt distræt og fraværende. Jeg går konstant i stå med arbejdet, falder i staver, browser nyhedssider, hviler mig på sofaen eller dagdrømmer mig væk fra nøden, der skal knækkes. Det er på samme måde et sandt helvede for velorganiserede mennesker at være i workshop med mig. Jeg er fjern i blikket, tager ingen hensyn, lytter meget lidt, forventer at de andre kan læse mine tanker samt taler usammenhængende, afslutter aldrig mine sætninger og skriver ulæseligt, når jeg skal præsentere mine løsninger, som jeg selvfølgelig forventer, der er fuld opmærksomhed omkring.

Arbejdsprocessen er præcis så ukontrolleret og uproduktiv, som den på overfladen kan synes, men i virkeligheden er den udtryk for, at min underbevidsthed arbejder på højeste omdrejninger, samtidig med at den bliver inspireret og »kickstartet« af alle de nye indtryk. Det kan godt være, at det kan se ud som om, jeg konstant »flygter« til underbevidstheden og derigennem undgår den direkte konfrontation med opgavens problemstilling, men jeg befinder mig hele tiden i en form for metabevindstthed og ved, at »flugten« har det formål, at jeg skal komme op med den helt rigtige idé. Jeg »flygter« med andre ord ikke. Jeg »jagter« spirerne til de effektfulde idéer det eneste sted, hvor de kan findes – i underbevidstheden.

Min daglige arbejdsproces slutter som regel med et overblik over mine idéer og løsninger. Nogle gange med en følelse af at idéerne har det nødvendige niveau. Andre gange med en fornemmelse af at idéerne ikke helt holder. Det gør dog ikke, at jeg ikke kan forsøge at bilde mig selv ind, at idéerne er gode nok. Dagens arbejde skulle jo nødigt være spildt, hvilket det også sjældent er, for arbejdsdagen slutter aldrig i underbevidstheden. Den kører heldigvis 24syv og fortsætter der, hvor jeg har sluppet i den daglige arbejdsproces. Derfor er det også mange gange, når jeg efter arbejde beskæftiger mig med helt andre aktiviteter, og på den måde bringer mig selv i Alpha tilstanden over længere tid, at jeg kan fiske de bedste idéer og det største klarsyn op af underbevidstheden.

Er det ikke dejligt? Du kan stoppe dine intense arbejdsprocesser på et relativt tidligt tidspunkt og lade underbevidstheden klare den mest krævende del af det kreative arbejde. Hvis du kommer hjem fra arbejde, stresset og i dårligt humør med en uforløst problemstilling, er det sidste, du skal gøre at smække døren i ind til hjemmekontoret og forsøge at presse din bevidsthed til at levere den løsning, som den ganske enkelt ikke magter at levere, uanset hvor hårdt du presser den. Skilsmisse og forsømte børn er det eneste, du får ud af den proces.

Du skal også være bevidst om, at hvis du skal have underbevidstheden til at fungere i rollen som din vigtigste kreative personlige assistent, så er du rent faktisk på arbejde, selv om du beskæftiger dig med andre aktiviteter. Det betyder, at når idéerne og klarsynet dukker op i bevidstheden, bliver du urolig og virker fraværende i forhold til den aktivitet, du er i gang med. Hvis jeg tog tid på mine løbeture, ville jeg kunne observere store udsving på uret på de samme distancer. Når idéerne trænger sig på, fokuserer bevidstheden alle sine ressourcer på at modtage og bearbejde spiren til en god idé, og mine bevægelser i løbeskoene bliver bare langsommere og langsommere. Er du i gang med at spille en vigtig golfrunde eller presse dig selv til det yderste som forberedelse til din næste maraton, så er såvel underbevidstheden som bevidstheden fuldt beskæftiget med denne aktivitet, og du skal ikke forvente de store idéer i denne proces. Hvis du omvendt er i gang med at pace din underbevidsthed i jagten på nye idéer, når du løber eller spiller golf, skal du ikke forvente at sætte en ny rekord på din faste løberute eller forbedre dit golfhandicap.

Uanset hvor længe du har mulighed for og tålmodighed til at forblive i underbevidst-

hedens fantasifulde verden, skal du forberede dig på at tage godt og konstruktivt imod de nye idéer, når de dukker op i bevidstheden.

Venstrehjernens meget bevidste og bredskuldrede kontrollør står parat ved underbevidsthedens udgang, og er klar til at afvise de idéer, der ikke umiddelbart ligner produktkategoriens eksisterende løsninger eller virksomhedens og brandets nuværende virkelighed. Her bliver du nødt til at stoppe op, tage en fornuftig samtale med manden ved døren og fortælle om de nye kriterier for dine idéer. Når du tålmodigt forklarer ham at for at overleve i det turbulente og brugerdominerede overflodssamfund er det nødvendigt med den værdifulde og opmærksomhedsvækkende differentiering af virksomhedens brands, så vil han forstå, løsne op samt tage imod idéerne med et åbent og konstruktivt sind.

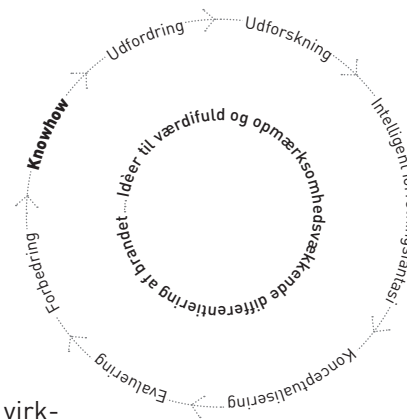
Når du har pacet underbevidstheden rigtig mange gange og haft samtale-på-samtale med venstrehjernens insisterende kontrollør, bliver du ekspert i at sortere blandt de nye kombinationer og idéer, når de lander i bevidstheden. Så er det, at du stort set hver gang bare ved, om du har fat i noget, der kan gøre det værdifuldt differentierende job for virksomhedens brands. Så har du tilegnet dig nogle af de absolut vigtigste forretningskreative kompetencer – nemlig markedsempatien og forretningsintuitionen. Evnen til at sætte sig i forbrugernes sted og fornemme hvilke idéer, der kan sikre virksomhedens brands den nødvendige differentiering og opmærksomhed, samtidig med at de leverer den nye værdi til forbrugerne. Idéerne der kan forandre din virksomheds skæbne.

Knowhow

De blinde eksperter

Som tidligere nævnt skal det kreative arbejde i underbevidstheden forberedes på systematisk vis i bevidstheden. Første step på vejen mod den intelligente forretningsfantasi er at føde underbevidstheden med den nødvendige knowhow om den nuværende markeds-, konkurrence- og verdenssituation.

Du bør allerede på nuværende tidspunkt være lagerførende af en stor mængde af viden om din virksomheds brands produktkategori, styrker/svagheder og position på markedet samt alle konkurrenternes identiteter. Du bør også kende til forbrugernes holdninger og forventninger i et lidt større perspektiv end lige i forhold til virksomhedens egne brands og produkter. Måske skal du nu have fyldt op på dit indre lager for erkendelse af den eksisterende markedssituation, det nuværende udbud og strømningerne i samfundet. Eller sandsynligt mere korrekt. Det skal du helt sikkert. For det skal du gøre løbende her i det turbulente overflodssamfund, hvor der hver dag sker forandringer i den kollektive bevidsthed og i holdningerne til- og omkring ethvert brand og enhver produktkategori.



En dyb viden om præstationsfeltet eller produktkategorien er afgørende for at kunne skabe de store idéer og markedsgennembruddet. Hvis du ikke kender udgangspunktet i form af de nuværende kombinationer og løsninger er det svært for forretningsfantasiens at navigere uden om det eksisterende, komme videre og skabe nye kombinationer.

Jeg er ikke i én eneste af de historier, jeg har researchet, stødt på nogle afgørende og stærkt profitable udviklinger, der er udført uden en dyb viden om arbejdsfeltet. De største og mest profitable idéer er hver og én udviklet af entreprenører, ledere, specialister eller medarbejdere i virksomhederne med en dyb indsigt i produktkategorien og et højt niveau af forretningskreativitet.

Den værdifulde og opmærksomhedsvækkende differentiering af brandet er tydeligvis resultatet af en evolution af idéer, der bygges sammen over tid. Alt fra opfindelsen af dampmotoren, det menneskelige DNA og iPod'en er resultater af viden på viden, idéer på idéer og kombinationer på kombinationer. Dybden af din viden og knowhow inden for dit felt er derfor afgørende for din evne til at genskabe den grundlæggende brand-identitet og forretningsmodel i virksomheden samt udvikle de nye brand-aktiviteter med den eksponentielle effekt i tiltrækningsevnen.

Men din viden og indsigt duer kun, hvis du er bevidst om og opmærksom på, at den eksisterende viden kan forhindre dig i at se andet end netop det eksisterende. Du skal have etableret et højt niveau af knowhow, men uden mentale afgrænsninger. Du skal kende både fortidens og nutidens løsninger, uden at lade dig begrænse af dem og forsøge at gøre dem til fremtidens løsninger.

Hvis du ikke kombinerer din dybe viden om dit brands produktkategori med åbenheden og forståelsen af den værdifulde differentiering af brandet, som det grundlæggende kriterium for udviklingen, risikerer du at blive en af de blinde eksperter. Det er dem, der har læst alt og ved alt om de eksisterende løsninger i din produktkategori, men er ude af stand til at komme videre og skabe de nye afgørende løsninger.

Du skal med andre ord fodre underbevidstheden med din eksisterende viden om brandets produktkategori. Ikke for at udvikle noget magen til, men for at gøre det modsatte. Du skal erobre den nødvendige knowhow, men sikre dig at du ikke afgrænser dine løsninger til dit videnmæssige udgangspunkt, men i stedet sætte alt ind på at udfordre de eksisterende kombinationer og løsninger. Du skal med andre ord flytte dig fra at være den blinde ekspert til at være den åbensindede kreatør.

Udfordring

Udfordring af det eksisterende

»Kickstarteren« af den intelligente forretningsfantasi ligger i de konkrete opgaver, du udfordrer dit sind med. Underbevidstheden fungerer som en målsøgende missil, der vil gøre alt for at nå de mål, der bliver sat op for den uanset målsætningens karakter.



Hvis du bruger alle dine ressourcer i forberedelsesfasen på at studere brandets produktkategori og tænke bløde og fornuftige og normale løsninger, der minder om det eksisterende, så er det ikke sådan, at underbevidstheden pludselig leverer det modsatte. Så læner fantasien sig tilbage, tager en slapper, og du står tilbage med ligegyldige små variationer af de eksisterende løsninger.

Hvis du derimod i den forberedende fase bruger alle dine kræfter på at udfordre de eksisterende løsninger, splitte det hele i atomer, nulstille, åbne sluserne og forsøge at forestille dig noget, der ikke allerede eksisterer, så presser du din intelligente forretningsfantasi til at søge dybt og køre sig selv helt derud, hvor du finder de værdifuldt differentierede og opmærksomhedsvækkende løsninger.

Men udfordringen af de eksisterende løsninger handler ikke kun om at presse forretningsfantasi mest muligt. Udfordringen skal også være intelligent med et stort potentiale for at skabe ny værdi til en stor mængde af forbrugere. Enhver idé er en løsning på et problem, og jo større og vigtigere problemer du kan løse for forbrugerne, jo større potentiale får dine idéer til at kunne levere den nye værdi til forbrugerne.

»Mitch Mortaza« sad for en del år siden i San Diego på Qualcomm Stadium for at se Super Bowl kampen mellem »Bucks« og »Raiders«. I pausen af kampen blev der serveret topunderholdning med »Gwen Stefani« og »Sting«. Trods fantastiske musikalske præstationer kunne han observere, at publikum forlod deres forholdsvis dyrt betalte siddepladser. På vejen hjem til Los Angeles tænkte han, at hvis det meste af publikum tog en pause fra underholdningen, ja, så forlod tv-seerne sikkert også lænestolen foran fjernsynet, når der var kamppause. Mitch Mortaza udfordrede sig selv med, hvad der skulle til for at fastholde tv-seerne i kamppauserne. En krævende udfordring eftersom to af verdens største rock-stjerner tydeligvis ikke magtede at løse opgaven.

En »7-on-7« kamp i amerikansk fodbold mellem modeller og skuespillerinder kun iklædt lingerie blev den utænkelige løsning på at fastholde tv-seerne. Mitch Mortaza introducerede i 2004 for første gang Lingerie Bowl som et »pay-per-view« alternativ til Super Bowls standard pauseshow. Lingerie Bowl mødte i starten den sædvanlige venstrehjerne-orienterede kritik, men har i dag vokset sig til en af USA's hurtigst ekspanderende og mest succesrige sportsunderholdningsbrands LFL – »Lingerie Football League«. I LFL er der 12 hold, der kæmper i en liga over 20 uger med efterfølgende »playoffs« og den årlige Lingerie Bowl. Merchandise salget boomer, og der

er lige nu planer om nationale LFL liga'er i både Canada, Australien og Europa. Gør dig selv en tjeneste – gå på »sportscastlive.com« og køb kampen mellem »San Diego Seduction« og »Dallas Desire« eller »Los Angeles Temptation« vs »Miami Caliente«. Jeg garanter, at holdnavnene på ingen måde oversælger varen.

Udforskning

Udforskning af det ukendte

Når du har tilegnet dig den fornødne knowhow og har defineret den kreative opgave klart og tydeligt med intelligente udfordringer af de eksisterende løsninger, så er underbevidstheden briefet og klar til at blive sat i gang med at skabe nye kombinationer.

Selv om din underbevidsthed naturligvis er et overflødhedshorn af relevant viden, kan du med fordel provokere og stimulere den med ny viden, nye indtryk og nye idéer både tæt på og langt fra brandets produktkategori. Husk på, at underbevidstheden – trods sin fantastiske kapacitet – ikke kan opfinde alle elementerne af et markeds gennembrud. Der er brug for at låne af den kreativitet, der findes i andre eksisterende løsninger. Udforskningen er imidlertid ikke kun et spørgsmål om på simpel vis at drage ud i verden for at finde nye relevante kombinationer. Udforskningen er lige så meget et spørgsmål om at bombardere underbevidstheden med nye indtryk, så den bliver tvunget til at forholde sig på ny, sætte nervecellerne sammen på nye måder og producere de nye og værdifuldt differentierede spirer til de store idéer.

Det er ved at være tid til – sådan for alvor – at begrave den romantiske og selvhøjtidelige tilgang til kreativitet. Kreativitet er ikke et gudbenådet medfødt talent. Kreativitet er heller ikke et enestående øjeblik, hvor alt pludseligt kommer ud af ingenting til den store kreatør. Verdens »outstanding« kreative har en dyb viden om deres præstationsfelt. De har leveret minimum 10.000 timers konsekvenstræning med konstant pres på deres eksisterende kreative niveau. De dygtigste kreatører tænker ikke de store idéer op fra bunden af deres egne hjerner. Det er i stedet nye kombinationer af eksisterende løsninger og idéer, der til sidst giver et afgørende gennembrud. Så klip hestehalen af, forlad de sorte outfits og alle de andre selvhøjtidelige kreative stereotyper. Smøg ærmerne op, find det mentale kompas frem og drag ud i verden for at udforske det, andre allerede har skabt og dyk efterfølgende ned i underbevidstheden for at kombinere det hele på nye interessante måder.

Virksomhedens forretningskreative medarbejdere skal træde i karakter som ydmyge og hårdtarbejdende opdagelsesrejsende, eventyrere og pirater på jagt efter nye kombinationsmuligheder online og offline.

Begrebet at opfinde kommer oprindeligt fra Latin (invenire) og betyder at finde. Tag denne definition til dig. Kreativiteten kommer ikke til dig, du skal ud i verden for at



inspirere den – såvel tæt på som langt fra dit brands nuværende produktkategori – og ned i underbevidstheden for at bruge den.

Den seksuelle provokatør

Jo længere væk du rejser fra produktkategorien for at stimulere forretningsfantasi til at skabe nye kombinationsmuligheder, jo større sandsynlighed er der for at ramme noget nyt og stærkt differentierende. Omvendt, jo længere væk du rejser, jo mindre relevant og værdifuldt risikerer du, at det bliver for forbrugerne.

.....
145
.....

Når du når til »End-of-the-day«, er alle ligeglade med, hvor lange dine inspirationsrejser har været, og hvor dine kombinationer kommer fra. Bare du formår at skabe noget nyt på en selvstændig og værdifuldt differentieret måde.

Udforskning af idé terrænet, tæt på din egen produktkategori, er helt klart den mest umiddelbart anvendelige form for udforskning. Historien har vist, at den form for innovation har været en afgørende kilde til at skabe nye kombinationer af idéer op igennem tiderne. Faktisk handlede innovation og kreativitet tidligere i verdenshistorien udelukkende om at bygge videre på det eksisterende. I tiden inden vi begyndte at beskæftige os med copyright, varemærkerettigheder, kunstneriske rettigheder og personlig branding handlede innovation næsten kun om at forbedre det eksisterende. Og dette resulterede også i udvikling og mange forbedrede produkter til en voksende befolkning.

Historiefortællingen må på ingen måde opfattes, som om jeg har en særlig forkærlighed for at kopiere, eller anskues som en opfordring til at nøjes med at fortsætte den evige maraton mod de minimale forbedringer eller tilskynde til at forblive i en venstrehjerne-domineret innovationskultur. Jeg vil bare pointere, at der dog heller intet er i vejen med at tage udgangspunkt i det eksisterende og så blot forbedre det. Det altså så længe at forbedringen er tilstrækkelig til at sikre brandets opmærksomhedsvækkende differentiering, og at det skønnes værdifuldt i forbrugernes bevidsthed.

»Agent Provocateur« revolutionerede i 1994 lingerikategorien med sin første bou-doir-inspirerede butik i SoHo, London. Tidligere havde verden kun set romantisk fransk inspireret lingerie, sportspræget undertøj, store bomuldssække eller det »farlige« og (for nogen) lumre lak-og-læder undertøj til salg i porno- og sexbutikkerne.

Agent Provocateur kombinerer topdesignet lingerie med et upfront og passioneret forhold til verdenshistoriens ældste leg – sex. Agent Provocateur kombinerede med andre ord lingerie med det, der på ét og samme tidspunkt var tæt på, men alligevel langt fra de eksisterende løsninger i produktkategorien. De andre lingerie brands havde hidtil lanceret deres brands med en uddateret uskyld, og sex var et visuelt bandeord til trods for, at det for såvel dem, som tager det på, som for dem, der tager det af, er det, som det hele handler om.

Agent Provocateur miksede den nye kombination med høje priser samt en cool fashionista adfærd og et hav af stærkt værdifuldt differentierede brand-aktiviteter,

som alle kombinerede seksuel storytelling og high-fashion. »Kylie Minogue«, der sås ridende på rodeotyr, var en af verdens første alvorligt succesrige viral videoer. Alverdens celebrities tog brandet til sig. De mest eksklusive modemagasiner producerede den ene sexede billedeserie efter den anden med den seksuelle provokatør. Og Agent Provocateur har konstant genopfundet sig selv og deres særegne univers med anvendelsen af nye hotte modeller, skuespillerinder eller andre celebrities i hovedrollen på film og billedserier med det karakteristiske provokerende, legende og sexede univers. Brandet har i sin storytelling indgået i en evig og intens flirt med de mest forbudte, kinky fantasier, men altid med tilpas klasse, kreativitet og glimt i øjet til at det aldrig forfalder til regulær pornografi. Agent Provocateur har dermed kombineret lingeeri med det, der mentalt set var længst væk for de jomfruelige konkurrenter.

De har surfet den opadgående trend med up-front seksualitet og hedonistisk menneskelig adfærd og gav kvinderne et redskab, de ikke havde haft før, til at ose-af-sex, men samtidig være en cool »fashionista«. Agent Provocateur gav kvinden mulighed for at signalere styrke, villighed og eksklusivitet på samme tid.

Konceptualisering

The beatmakers of business

Det er ikke alt, der dukker op i underbevidstheden, der er lige godt. Noget er for simpelt. Noget er for avanceret. Ja, faktisk opdager vi kun en brøkdel af de løsninger, som underbevidstheden producerer. Den frie og lovløse jagt på nye kombinationer i underbevidstheden genererer et hav af idéer, der er så værdiløse og ubrugelige, at de ikke formår eller fortjener at komme op til bevidsthedens overflade til nærmere vurdering.



Du skal have underbevidstheden til at levere idéer til de værdifuldt differentierede og opmærksomhedsvækkende udadvendte brand-aktiviteter og de tilsvarende, der affødte indadvendte organisatoriske aktiviteter og udviklingstiltag efter de samme principper, som en DJ eller musikproducer samler sig frem til de største hits.

Vi har ikke brug for cover versioner, der ikke giver os noget nyt. Vi kan umuligt savne samples, der er for simple, åbenlyse og/eller anvendes på en uselvstændig og unintelligent måde. Vi savner heller ikke samples, der er anderledes, men ikke harmoniske og lækre, men kun forstyrrende med for lav respekt for de originale værker. Alt sammen »crap« – og ikke noget der leverer det næste store hit.

Men jo længere væk fra vi låner vores beats, og jo mere selvstændigt og kreativt vi sammensætter dem, jo større sandsynlighed er der for, at man producerer et stykke musik, der differentierer sig på den fede og lytteværdige måde. Det fungerer på præcist samme måde med kombinationen af idéer fra nær og fjern i den intelligente forretningsfantasi. Kopier samt hidtil usete kombinationer uden værdi, selvstændig-

hed og/eller differentiering har ingen chance. Du skal søge den forretningsmæssige kombination, der er ny, anderledes og værdifuld på samme tid.

Som tidligere nævnt kommunikerer underbevidstheden kun via følelser og billeder. Underbevidstheden magter ikke at formulere og forme idéerne på en måde, hvor andre kan forstå dem. Kombinationerne fra underbevidstheden kan betragtes som rå diamanter, der efterfølgende skal slibes til smukke ædelsten i bevidstheden for at kunne anvendes og have værdi.

Det er højrehjernens funktioner, der primært skal anvendes, når de rå idéer fra underbevidstheden skal konceptualiseres i bevidstheden. Det er højrehjernen, der bedst kan hjælpe med at videreudvikle, detaljere, forme, forenkle og fortælle idéerne som forståelige, lækre og harmoniske helheder, der formår at skabe gensynsglæde og overraskelse på en og samme tid i forhold til forbrugerne.

Min egen konceptudvikling kan deles op i en række specifikke faser.

Min proces er så langt fra at være lineær som muligt, om end processen trods alt starter og slutter bestemte steder. Den kører rundt og rundt, så dem omkring mig kan blive helt rundtossede og forvirrede. Det kan være vanskeligt for dem at forstå om, jeg taler om mit endelige løsningsforslag, eller jeg bare er i en fase af idéudvikling og undervejs. Men konceptudviklingen er for mig som nævnt tidligere en åben »ongoing« kreativ proces lige indtil, idéerne skal flyttes videre til realisering.

Min arbejdsproces består af scouting, udvikling, formgivning og formulering af konceptet.

Jeg scanner konstant alle de idéer, der når frem fra underbevidstheden til bevidstheden. Jeg scanner dem for deres potentiale til at blive til værdifuldt differentierede og opmærksomhedsvækkende brandaktiviteter. Jeg scouter på idéernes potentiale og ikke på deres pålydende karakter. Underbevidsthedens leveringer er pr. definition langt fra færdigbagte, så det er nødvendigt at sætte de umiddelbare inputs fra underbevidstheden under et mentalt mikroskop, forstørre dem og fornemme deres potentiale i stedet for bare at konstatere, at de i deres jomfruelige udgangspunkt er uanvendelige eller urealistiske.

Når jeg har valgt den grundlæggende idé, står den på videreudvikling. I denne fase er det helt afgørende at holde sig åben og ikke lukke konceptudviklingen ned for tidligt, for underbevidstheden arbejder stadigvæk for fulde omdrejninger. I konceptudviklingen er det den trænedede højre hjernehalvdels funktioner, der arbejder på højtryk i et tæt samspil med underbevidstheden. Jeg forsøger hele tiden at bearbejde og definere idéen, så den matcher kriteriet om den værdifulde og opmærksomhedsvækkende differentiering. Jeg lukker regelmæssigt ned for bevidstheden for at lade underbevidstheden komme til med yderligere sondringer og retningsgivende forslag, men opretholder hele tiden en form for metabevindstthed, hvor jeg er meget målrettet i jagten på den endelige grundlæggende idé.

Når jeg har defineret den grundlæggende idé, der har potentialet til at udløse den værdifulde og opmærksomhedsvækkende differentiering af brandet, skal den formes til en overbevisende og let forståelig helhed. I denne fase handler det om, at flytte den grundlæggende idé til et koncept, der inkluderer alle de detaljer, der omkranser den grundlæggende idé og gøre den til en løsning/aktivitet, der kan realiseres. Idéen skal integreres med samtlige relevante aspekter i virksomheden. Idéen skal detaljeres, så den er smuk og symfonisk. Den skal forenkles og spidses, så den er let forståelig og kan kommunikeres internt og eksternt på vejen mod genskabelsen eller aktiveringen af brandets identitet.

Forbedring

Modstand ja tak

Hvis din intelligente forretningsfantasi skal formå at levere idéer med så stort et økonomisk potentiale, som fx iPod/Phone/Pad trilogien og H&M's brand-aktiviteter eller Red Bull's erobring af en helt livsstil, er det helt afgørende, at konceptet bliver presset til det yderste på præcis samme vis, som det foregår, når de største sportsstjerner dyrker den ubarmhjertige konsekvenstræning. Den målrettede jagt på forbedring af de afgørende aspekter af sportspræsentationen er fuldstændig analog med den jagt på forbedring af den grundlæggende idé og konceptet, som virksomhedens forretningskreative medarbejdere skal dyrke.



Modstanden mod Lingerie Football League idéen har utvivlsomt været hård og sprængfyldt med logiske modargumenter, som fx manglende sportslig kvalitet og kønsdiskrimination. Modstanden har med sikkerhed også været med til at forbedre LFL idéen til det koncept, som fremstår i dag. Modstand skal ikke betragtes som andet end en fremragende mulighed for at forbedre og optimere idéer og løsninger. Det er tvivl, skepsis og modstanden mod idéerne, der avler de nødvendige forbedringer og det højeste forretningskreative niveau.

Feed-back-loop-of-fortune

I forretningskreativiteten er det således helt afgørende, at du bringer dig selv og dine idéer igennem det, som jeg kalder et feed-back-loop-of-fortune, hvor du selv og andre giver dine idéer den feedback, modstand og nye inspiration, der skal til for nå frem til de mest effektfulde og profitable idéer.

Første station i feedback loopet er dig selv. I det kreative arbejde er det vigtigt, at du lærer at give dig selv feedback ved konstant, bevidst som ubevidst, at forholde dig kritisk til dine egne idéer med den værdifulde og opmærksomhedsvækkende differentiering af brandet som det afgørende kriterium i evalueringen. Du skal formå at variere tempoet i det kreative arbejde. På nogle tidspunkter producerer du en stor

mængde af idéer. På andre tidspunkter skal du stoppe op, sænke tempoet og formå at komme på afstand af dine forslag. Du skal kunne fornemme, at idéerne kan præstere optimalt ude i den virkelige verden og sikre den eksponentielle udvikling i forbrugertiltrækningen.

Næste station i feedback loopet er venner og fjender, der kan give dine idéer værdifulde tilbagemeldinger. Det handler om at bevare åbenheden for forbedring af idéen gennem den inspiration, der kan opstå af modstandernes negative kritik eller af tilhængernes begejstring. Tænk på, hvor meget ekstra værdi og differentiering du har mulighed for at tilføje dine idéer ved at udforske og udnytte andre menneskers viden, holdninger og idéer. Start med dine værste fjender og modstandere. Fortsæt med dine mest begejstrede tilhængere, kollegaer, kunder og private venner. Det kaldes vel co-creation.

På præcis samme måde, som din første idé ikke nødvendigvis er den, der kan sikre din virksomheds brands den nødvendige værdifulde og opmærksomhedsvækkende differentiering, er den feedback og modstand, som du modtager i denne fase på dine idéer heller ikke andet end inspiration til at forbedre idéen.

Dit feedback loop er altså på ingen måde en forbrugerundersøgelse, men et spørgsmål om at lytte og frem for alt mærke efter. Forholde sig åbent til omverdenen, have indlevelse og empati – men samtidigt – og mindst ligeså vigtigt – at forholde sig åbent til din egen intuition. Det er et »deep dive« i din idées muligheder. Flere af verdens største og mest succesfulde forretningsudviklere og deres virksomheder har udviklet deres mest geniale og profitable produkter og ydelser ud fra denne metodik.

Når du er kommet i kontakt med din højre hjernehalvdel. Når du er startet op på et intensivt pace af underbevidstheden og begyndt at dyrke den intelligente forretningsfantasi. Når du har smidt en stor andel af de 10.000 timers kreative sved i forretningskreativitetens krævende træningscyklus, begynder markedsempatien og forretningsintuitionen at indfinde sig som en mere permanent kompetence. Du udvikler med tiden en sikker fornemmelse for, hvornår du har udviklet en idé, der giver ny værdi til forbrugerne og sikrer en afgørende og opmærksomhedsvækkende differentiering i forhold til konkurrenterne – én af de profitable måske'r.

Du bliver dygtigere og dygtigere til at skabe de afgørende profitable forandringer i din virksomhed, og du bliver samtidigt bedre og bedre til at inspirere dine omgivelser.

Show me the money

Return on Creativity

»High performance business creativity« er fremtidens ultimative kreative træningsform i virksomhedslivet, og bare tanken om det er et klart bevis på, at tiden er forbi, hvor kreativiteten kan betragtes som en stinker af suboptimering. Er alt dette »kreative halløjsa« ikke bare noget, vi gør for at tilfredsstille medarbejdernes behov for spændende arbejdsopgaver og kreative udfoldelser, kan jeg høre en venstrehjerne-domineret CEO spørge? Nix. Forretningskreativiteten er virksomhedens vigtigste

kompetence i jagten på at fastholde og udvide virksomhedens brands værdi – og dermed også den vigtigste kilde til indtjening og overlevelse i det turbulente, transparente og brugerdominerede overflodssamfund.

Forretningskreativitetens største problem er, at den ikke passer ind i et regneark. Vi kan ikke med præcision definere de ressourcer, der skal til for at generere de profitable måske'r eller nøjagtigt beregne, hvor meget »det lille ekstra« koster på kort eller på lang sigt, og vi kan ikke få nogen garanti for idéernes effekt. Dermed mangler vi de nødvendige faktorer i en investeringskalkulation. »Show me the money« er et krav til forretningskreativiteten, der ikke kan opfyldes på forkanten af det kreative arbejde.

Til gengæld kan vi med sikkerhed sige, at virksomheden på sigt mister sin indtjeningsevne, hvis den ikke får forbedret sin kreativitet og derigennem får bragt sine brands på omgangshøjde med de selviscenesættende, professionelle, illoyale og hurtigt bevægende forbrugere, der har lært at surfe på samfundets turbulente bølger.

Der er brug for en ny økonomisk tilgang til at dyrke forretningskreativiteten. I stedet for at gøre kreativiteten til et romantisk indsatsområde, der får lov til at svæve frit uden at skulle tage ansvar og uden at skulle begrænses, skal kreativiteten presses hårdt og pålægges et afgørende ansvar i virksomheden.

Topledelsen i den profitorienterede kreative virksomhed skal og kan forlange et stort afkast af den forretningskreative indsats samt afgrænse den indledende investering til en overskuelig størrelse.

Det handler om, at du som virksomhedens Creative Executive Officer skal gå forrest i den forretningskreative revolution og respektere de strategiske, kulturelle og mentale rammer, der skal til, for at forretningskreativiteten kan blomstre. Det handler om, at I får startet op på en intensiv forbedring af medarbejdernes forretningskreative kompetencer ved at dyrke »high performance business creativity«, så virksomheden bliver i stand til at fastholde og ekspandere virksomhedens brands værdi.

Jo større kompetence og erfaring virksomheden får etableret omkring den forretningskreative indsats, jo bedre estimer kan der angives for såvel det forventede afkast af kreativiteten som den nødvendige ressourceanvendelse.

Jo mere virksomheden sætter forretningskreativiteten under et hårdt pres, der samtidig respekterer kreativitetens nødvendige vilkår, jo højere ROC (Return on creativity) vil virksomheden opnå.

Det er kun sundt for virksomheden at arbejde med budgetter samt for- og efterkalkulationer for forretningskreativiteten. Kreativiteten skal ikke flygte fra de økonomiske realiteter, men i stedet omfavne dem på sine egne præmisser.

Gør det noget, at forkalkulationen på Apple's næste nye produkt har lidt mere flydende rammer end opførelsen af den næste Apple store, når man kender efterkalkulationen på investeringen i udviklingen af iTunes/iPod/iPhone/iPad universet? Nej vel.

Den profitorienterede kreative virksomhed, der har forstået, at kreativiteten er virksomhedens vigtigste middel til at nå de økonomiske målsætninger, er efter min mening fremtidens direkte vej til sprøde top- og bundlinjer.

EPILOG

Hotel Creativity >> Fremtidens forretningskreative træningsanlæg





Det er ikke et spørgsmål *om*, men snarere et spørgsmål om, *hvornår* din virksomheds brands bliver indhentet og devalueret i det transparente og turbulente brugerdominerede overflodssamfund, hvis din virksomhed ikke får etableret evnen til at fastholde og ekspandere brandets værdi. De selviscenesættende, professionelle, illoyale og hurtigt bevægende forbrugere surfer på toppen af de turbulente bølger af forandringer i samfundet. Magter din virksomheds brands ikke at surfe synkront med forbrugerne, mister virksomhedens brands deres værdi, relevans og tiltrækningsevne med rekordfart.

Det er først, når du og dine medarbejdere formår at genskabe brandets grundlæggende identitet regelmæssigt og skabe den høje frekvens af værdifuldt differentierede og opmærksomhedsvækkende brandaktiviteter, at de turbulente bølger repræsenterer en profitabel mulighed for brandsurfing – og ikke en uoverstigelig forhindring med katastrofale konsekvenser for dig og din virksomhed.

Jeg tøver ikke et sekund, når jeg siger, at din virksomheds succes og overlevelse afhænger af din evne til, som topleder, at løfte medarbejdernes forretningskreative niveau. Det er en hasteopgave med højeste prioritet at få trænet medarbejdernes kreative muskler, så de formår at være forretningskreative på kommando. Medarbejderne skal kunne tjekke ind og ud af deres eget mentale kreative hotel efter virksomhedens behov, så de på den måde kan udgøre virksomhedens kompetente kreative bund. Profitabel brand surfing og den nødvendige nytænkning hele vejen rundt i virksomheden kræver »high performance business creativity«.

Det er åbenlyst, at det kreative arbejde i din virksomhed ikke længere kan reduceres til halvårslige afdelingsmøder og strategisessions. Heller ikke selvom scenen sættes på toptunede designhoteller, hvor højdepunktet er restaurantens »Slow Food«

og kultvine. Forretningskreativitet skal være en daglig beskæftigelse for flere og flere af virksomhedens medarbejdere. Den konstante værdifulde differentiering af virksomhedens brands – samt øvrige forretningskreative opgaver i virksomheden – kræver din og medarbejdernes opmærksomhed og indsats på et konstant niveau i hverdagen. I skal kunne tjekke ind og tjekke ud af kreativitetens univers. Udvikling, realisering – højrehjernen, venstrehjernen – underbevidstheden, bevidstheden. På skift. I høj fart.

Frekvensen af de forretningskreative opgaver efterlader ikke muligheden for at rejse ud i, udforske og blive stimuleret af den pulserende verden uden for virksomhedens fire vægge, hver gang der er brug for at arbejde i kreativitetens univers. De optimale rammer for det forretningskreative arbejde kan ikke kun eksistere uden for virksomheden. De skal også findes inde i virksomheden.

Det er mit forslag, at du som virksomhedens nye Creative Executive Officer kickstarter virksomhedens kreative revolution ved at indrette virksomhedens lokaler som forretningskreativitetens ultimative træningsanlæg.

Du skal foruden de rette mentale rammer også skabe de ultimative fysiske rammer for at dyrke »high performance business creativity« i din virksomhed. Etabler derfor virksomhedens eget Hotel Creativity og giv dermed medarbejderne de optimale forretningskreative træningsfaciliteter.

Maskinarbejderne har CNC maskiner, lagermedarbejderne gaffeltrucks, sælgerne biler og kontorfolket toptunede PC'ere og intranet.

Medarbejderne, der skal udvikle de afgørende forretningsmæssige idéer i din virksomhed, som fx genskabelsen og aktiveringen af virksomhedens grundlæggende brand-identiteter i tidsånden, bør naturligvis også have de rigtige værktøjer og optimale faciliteter til at udføre deres forretningskreative arbejde.

Forretningskreativitetens guldmine

Virksomhedens Hotel Creativity skal ikke være et enkelt standard innovationsrum med whiteboardtavler og et ensomt bordtennisbord, der står tomt og ubenyttet hen, som tilfældet er i mange virksomheder.

Hotel Creativity er heller ikke et luksuriøst designerhotel, hvor alt serveres på et sølvfad, men forretningskreativitetens krævende træningsanlæg. Her drypper kreativitetens sved ned af væggene – i den intensive og krævende jagt på dagens værdifulde og opmærksomhedsvækkende differentiering af virksomhedens brands og andre nye løsninger med afgørende betydning for virksomhedens succes og overlevelse.

Hotel Creativity er ikke »cozy teambuilding« eller »funky employer branding«.

Hotel Creativity er dyb alvor.

På samme vis som ledelsen populært sagt helst ser salgsskabet på landevejen, skal ledelsen i den profitorienterede kreative virksomhed stille krav om, at medarbejdere med udviklingsansvar og -opgaver (den kreative bund) regelmæssigt er i gang med træningen på det forretningskreative træningsanlæg.

Jeg har tidligere studeret de mest succesfulde væksthuse inden for elitesport. I forbindelse med bøgerne »Opdragelse af en vinder« og »Guldminerne« studerede jeg baggrunden for det russiske mirakel inden for kvindetennis, de jamaicanske sprintere og de kenyanske langdistanceløbere, der alle havde nogle klare fællestræk i forhold til at facilitere toppræstationer. Jeg prøvede at finde svaret på, hvordan russisk kvindetennis kunne gå fra én spiller på verdensranglistens top 100 (nr. 42) til 15 spillere på top 100 (5 i top 10) i løbet af 15 år. Hvordan en lille ø med 2,6 millioner indbyggere i afslappet »reggae« stemning er i stand til at dominere sprint disciplinerne inden for atletik helt uden sidestykke. Hvordan én enkelt Kenyansk stamme – Nandi stammen fra Rift Valley i Kenya – har kunnet dominere de længere løbe distancer gennem flere generationer.

Svarene skulle findes i træningsmiljøer med et klart fokus, en passioneret og kompetitiv træningskultur, kollektiv vindermentalitet, de nødvendige træningsfaciliteter samt kompetente mastercoaches, der samlet set gør, at miljøerne bliver til sande atletiske guldminer, der udvikler en ekstraordinær stor mængde af atleter med absolut verdensklasse inden for en bestemt disciplin.

Det er yderst tvivlsomt, om Usain Bolt var blevet verdens hurtigste mand, hvis han var blevet født på Cuba i stedet for på Jamaica. Det er ganske enkelt altafgørende for evnen til at skabe toppræstationer, at man lander i det rigtige træningsmiljø med de nødvendige faciliteter til rådighed inden for det pågældende præstationsfelt.

I verdens mest innovative (og profitable) virksomheder har man i mange år arbejdet med det kreative arbejdsmiljø som et helt naturligt fundament for virksomhedens kreative arbejde. I virksomheder som Apple, Red Bull, Google, Adidas og Facebook er de kreative arbejdsmiljøer af stor betydning.

I ovennævnte virksomheder er den »skæve« og cool indretning med til at slå tonen an og skabe en afslappet stemning og kreativ kultur i virksomheden. Indretningen kommunikerer frihed, åbenhed, passion og ønsket om nytænkning til medarbejderne – og det virker. Jeg vil påstå, at der i de fleste tilfælde er en ligefrem proportional sammenhæng mellem det kreative arbejdsmiljø og det kreative og innovative niveau i virksomheden.

Men i stedet for bare at kopiere »best-practise« inden for kreative arbejdslokaler, er det mit forslag, at du lader dig inspirere af de atletiske »guldminer«, når du skal indrette og facilitere virksomheden som forretningskreativitetens ultimative træningsanlæg.

I klubber som MVP Trackclub på Jamaica, Spartak Tennis Club i Moskva og St. Patrick's High School i Kenya brænder den evige ild af motivation til at levere den mest

effektive træningsindsats og høste de største præstationer. Klubberne lever et forholdsvist isoleret liv, hvor det eneste, der for alvor betyder noget, er den maksimale forbedring og de største præstationer. Historierne om tidligere og nuværende medlemmer, der er gået hele vejen og har høstet de største gevinster i form af selvværd, penge og anerkendelse, fungerer som en konstant antænding af motivationen hos klubbens og det lokale samfunds mange medlemmer.

I sportens drivhuse er der ingen kultur for positiv psykologi eller arbejdsprocesser, hvor man ikke må forholde sig kritisk. Her hersker mælkesyre-kulturen, hvor man konstant presser sig selv ud over sine egne grænser. Man har modet til at udfordre sit eksisterende niveau med risikoen for at fejle som en naturlig konsekvens. Her drives man frem af viljen til sejr og ikke af frygten for nederlag.

Det er min tanke, at man, ved at kombinere kulturen fra de atletiske guldminer med samtlige aspekter af at dyrke »high performance business creativity«, kan skabe forretningskreativitetens guldmine i netop din virksomhed.

Mit forslag til »arkitektur« og faciliteter på Hotel Creativity er tvunget ud på planken. Langt forbi grænsen af, hvad der kan synes rigtig set i fortidens falske lys. Hotel Creativity er drevet frem af ambitionen om at skabe de ultimative fysiske rammer til at praktisere den form for forretningskreativitet, der kan sikre din virksomhed en profitabel fremtid.

Hotel Creativity lægges hermed frem som et utestet nyt forslag til dig og din virksomhed – et profitabelt, måske?

Sådan bygger du dit eget Hotel Creativity

Hotel Creativity er tænkt som et helt nyt, men samtidig realistisk forslag til etableringen af de nødvendige faciliteter og den nødvendige inspiration og kultur for et øget niveau af kreativitet i organisationen. I behøver slet, slet ikke at flytte eller bygge et nyt domicil for at kickstarte forretningskreativiteten.

Mit oplæg til Hotel Creativity er på ingen måde en færdigpakket standardløsning, der passer til enhver virksomhed. Ej heller en form for facilitetsliste. Hotel Creativity skal udelukkende betragtes som en buffet af inspiration og relevante nye idéer. Faciliteterne og principperne fra Hotel Creativity kan skaleres til stort set hvilken som helst størrelse og integreres i en hvilken som helst virksomhed.

Indretningen af og kulturen i profitorienterede kreative virksomheder som Google kan være svære at følge til dørs. I stedet for at blive overmandet af niveauet hos nogle af verdens mest kreative og profitable virksomheder, kan I starte med at arbejde efter det simple søg-og-erstat princip i indretningen af virksomhedens lokaler. Søg alle de steder i virksomhedens indretning og faciliteter, hvor udstrålingen er »best-practise« og stillestående, frygt-drevet normalisering og erstat det med indretning og faciliteter, der kalder på differentiering, vildskab og mod i et dynamisk univers. Hvorfor hypnotisere medarbejderne til at udføre værdiløse

gentagelser i stedet for offensiv nytænkning, når det er det sidste, der er brug for?

Fordi Google har tusindvis af kvadratmeter væg til at notere nye idéer på, skal det vel ikke forhindre Jer i at skabe jeres virksomheds idévæg på jeres ledige halvtreds kvadratmeter væg, der lige nu sandsynligvis er besat af ligegyldige litografier.

Marker virksomhedens kreative revolution

Etableringen af virksomhedens kreative væksthuse skal ikke bare give medarbejderne de optimale fysiske rammer til at dyrke »high performance business creativity«, men også være en klar markering af virksomhedens fokus på forretningskreativiteten. Hvis du som topleder for alvor vil gå forrest i virksomhedens kreative revolution, så byg dit eget Hotel Creativity som en markant kreativ forandring af din virksomhed.

Dit Hotel Creativity skal gøres til symbolet på forretningskreativitetens afgørende betydning for samtlige funktionsområder i virksomheden. Hotel Creativity skal ikke reduceres til et enkelt spændende udviklingsrum for designafdelingen, men være hele virksomhedens kreative væksthuse spredt ud over de fleste af virksomhedens lokaler, i det omfang, det er muligt.

Der findes næppe nogen branche med en dybere forankret forståelse af værdien af selviscenesættelse end reklamebranchen. Netop derfor kan man også i reklamebranchen finde et hav af eksempler på virksomheder, der har formået at iscenesætte virksomhedernes kreative kultur på deres helt egen specielle og meget markante måde.

Et eksempel på dette er det amerikanske reklamebureau TBWA/Chiat/Day i Los Angeles. Et højt profileret og kreativt bureau, som udvikler banebrydende kommunikationsidéer for kunder som Absolut Vodka, Adidas, Apple og McDonald's. Allerede i 1998 lancerede det amerikanske arkitektfirma Clive Wilkinson Architects, som blandt andet også var den kreative hjerne bag udviklingen af Googles hovedsæde, Googleplex, idéen omkring etableringen af en hel reklameby som domicil for TBWA/Chiat/Day. Den grundide har siden udviklet sig i både størrelse, antal medarbejdere og kreativ indretning. Udviklingen af reklamebyen er baseret på Clive Wilkinsons dybe indsigt i reklamebureauet, dets kultur, arbejdsmiljø og dets måde at tænke og arbejde kreativt på. Fundamentet for »byen« er en 120.000 m² stor lagerbygning, der danner en naturlig ramme om det specielle reklamesamfund.

Den store hal er indrettet med gule containere stablet i flere etager til et organisk, kreativt miljø med en eller flere medarbejdere i hver af de åbne containere – og nogle containere er bygget sammen til større lokaler. Containerne er placeret på hver side af byens hovedgade. Miljøet omkring containerne skabes blandt andet af en »central park« med udendørs afslappet atmosfære med (ægte og temmelig store!) træer, bænke, cafeområder og et naturligt lys fra ovenlysvinduer. Det åbne parkområde rummer også en stor basketballbane og billboards med reklamer, som dem man ser i gadebilledet i verdens største byer. Så kan man da tale om at have muligheden for

at teste sine egne produkter af. I bymiljøet er der skabt forskellige kreative arbejdszoner, og mødelokalerne er blandt andet indrettet i store semitransparente telte fra gulv til loft. Imponerende, ikoniske installationer i reklamebyen, men samtidig funktionelle mødelokaler.

Landingspladsen til reklamebyen er ligesom alle andre detaljer også nøje gennemtænkt og ganske anderledes. Man ankommer til den store reklameby gennem en lang tunnel, som om noget formår at skubbe forventningerne i vejret hos den besøgende. Man er ikke i tvivl om, at man er på vej til at entrere en helt anden verden. I hvert fald en meget anderledes »by« – én man ikke har set før. Og ifølge bureauets ansatte reagerer de fleste førstegangsbesøgende også med et imponeret »WOW!«.

TBWA/Chiat/Days udgave af en reklameby har allerede mange år på bagen, og dens levetid og coolness factor anno 2012 er et klart vidnesbyrd om, at man har skabt en godt funderet løsning, der imødekommer et reklamebureaus behov for selvscenescættelse kombineret med funktionelt optimerede rammer for det kreative arbejde på et reklamebureau.

Dyrk passionen for virksomhedens produkter og kunder

Jeres svar på forretningskreativitetens ultimative træningsanlæg kan med fordel forstærke jeres produkt- og kundeorienterede passion og mission. Indretningen af jeres udgave af Hotel Creativity skal integrere virksomhedens produkt univers – uden at blive reduceret til en selvhøjtidelig kedelig udstilling af virksomhedens mest succesrige produkter gennem tiden.

Som jeg har vist tidligere, er adrenalin, tempo og spænding grundsubstansen i Red Bull brandet. Red Bull brand-identiteten er succesfuldt implementeret i indretningen af Red Bull's HQ i London. Her skabes fart, glæde og adrenalin»rush« blandt andet ved en meget kreativ transport mellem bygningens etager – ganske enkelt en lang rutsjebane mellem etagerne. Rutsjebanen er mere end blot en gimmick – den skaber åbenhed, dynamik og synergi imellem etager og medarbejdere i virksomheden. Desuden inspirerer Red Bulls mødefaciliteter. I flere mødelokaler afholdes møderne ved et specialdesignet rundt mødebord med et bordtennisnet på tværs og naturligvis bordtennisbat og bold – så kan mødet starte ved »ping pong bordet«. Et eksempel på, hvordan den kompetitive, humoristiske og kreative ånd dyrkes i hver en afkrog af virksomhedens lokaler.

Skab genkendelse og overraskelse på samme tid

Hotel Creativity må aldrig blive forudsigelig. Hotel Creativity skal være foranderlig, så det kan blive ved med at fremelske kreativiteten. Hotel Creativity skal ikke bare være leveringsdygtig i alverdens relevante inspirationsmaterialer (mere om det senere). Hotel Creativity's arkitektur skal i sig selv være et overflødhedshorn af nye og overraskende indtryk, der kan stimulere den intelligente forretningsfantasi. Medarbejderne skal bevæge sig mod Hotel Creativity's forskellige zoner med såvel gensynsglæde som spænding i kroppen.

Hotel Creativity skal derfor konstrueres, så det regelmæssigt kan bygges om og re-dekoreres, så overraskelsesmomentet og den kreative magi aldrig forsvinder ud af hotellet.

Det kan også være, at man vælger at supplere forretningskreativitetens træningsanlæg med mobile enheder, så de kreative arbejdszoner kan flyttes til forskellige overraskende locations i nærheden af virksomheden. Det kan være, at virksomhedens Hotel Creativity inkluderer en park af »mobilehomes«, specialindrettede containere eller et gammelt cirkustelt, der kan flyttes fra sted til sted. Det kan være, at der skal konstrueres et lager af »ready-to-go« kreative faciliteter og redskaber, der kan flyttes rundt i virksomhedens nærområde og ind imellem til overraskende steder som gamle lagerbygninger eller strandområder, hvor selve transporten frem og tilbage mellem virksomheden og hotellet samtidig fungerer som én lang stimulering af fantasien. Ja altså, Hotel Creativity er jo som tidligere nævnt bare et forslag til inspiration og ikke en liste over punkter, I skal have sat flueben ved.

Etabler de ultimative forretningskreative træningsfaciliteter

Hotel Creativity skal som tidligere nævnt ikke bare indrettes i en afslappet anderledes stil, der på enhver måde opfordrer til at tænke nyt. Hotel Creativity skal indrettes, så det rummer de faciliteter, du og dine medarbejdere skal bruge, når I skal dyrke »high performance business creativity«.

På Hotel Creativity skal man ikke nøjes med fede »vibes«. Her skal man også have de optimale funktionelle rammer til at dyrke forretningskreativiteten.

Googles headquarter, Googleplex i Californien, samt de øvrige Google kontorer rundt omkring i verden, er et glimrende eksempel på evnen til at kombinere coolness med funktionaliteten ud i det kreative arbejde. Googles indretning afspejler på den ene side deres eksplicitte ønske om at være verdens mest attraktive og medarbejderforkælende arbejdsplads – for derved at kunne tiltrække verdens dygtigste medarbejdere. På den anden side markerer indretningen mere end noget andet, at Google aspirerer til at være verdens mest kreative virksomhed. Indretningen er både funktionel, kreativ og inspirerende. Den matcher enhver type medarbejder, enhver arbejdsmæssig udfordring, enhver sindsstemning, enhver smag – ja, ethvert behov.

Indretningen er farverig, legende, kreativ og dynamisk – akkurat som Google brandets visuelle fremtoning. Og den er skabt af såvel Google som virksomhedens medarbejdere, idet de animeres til at indrette deres kontorer i deres helt egen personlige stil. Det fysiske velbefindende på Googles kontorer kan dyrkes i det overdådige udvalg af sportsfaciliteter eller i massagestole med loungemusik og udsigt til store akvarier, i wellnesslokalerne, hvor massører løsner trætte it-muskler eller i en af de store antistress-kapsler, hvor man kan lukke al støj, lys og omverdenen ude og tage en »morfar« eller rettere en tur ned i underbevidsthedens fantasifulde verden. Business & pleasure tænkes konstant sammen i funktionelle og motiverende løsninger for Googles medarbejdere.

Møder og brainstorms kan finde sted i et af de mange kreative mødelokaler, som er indrettet i gamle skigondoler, som igloer, små strandhuse og oversize bikuber. Alle Googles kontorer er indrettet med whiteboards på de fleste vægge, så enhver ide kan skrives ned – uanset, hvor man befinder sig. Dette inspirerer også medarbejderne til korte, effektive, uformelle og spontane brainstorms. Selv noget som siddefaciliteter i Googles kontorer og møderum er tænkt ud fra filosofien om, at hvis man sidder anderledes, så tænker man også anderledes. Stole er ofte afløst af store « bean bags », hængekøjer, hængekøjestole, siddebolde, sofaer og organisk designede taburetter. Google er og bliver en inspirerende og kreativt opmuntrende oplevelsespark for de ansatte, som næsten kunne berettigede Google til at tage entre fra gæster i huset.

Nedenunder finder du mine forslag til de forretningskreative træningsfaciliteter og –zoner, I skal have skruet ind i virksomhedens nuværende lokaler, så medarbejderne får de optimale rammer til at dyrke den for din virksomheds fremtidige indtjenings- evne altafgørende »High performance business creativity«.

På din virksomheds Hotel Creativity skal virksomhedens medarbejdere således på skift kunne tjekke ind for at tilegne sig den nødvendige markedsorienterede know-how, spotte samfundets turbulente bølger, udfordre de eksisterende løsninger på markedet, udforske alverdens øvrige løsninger og interessante kombinationer af idéer, vandre trygt rundt i underbevidsthedens univers, få stimuleret og anvendt den intelligente forretningsfantasi, konceptudvikle, forbedre idéerne og sidst, men ikke mindst bringe idéerne videre til realiseringens mestre.

Etableringen af virksomhedens Hotel Creativity er ikke gratis, men du har ikke råd til at lade være, for det er her, din nye og meget mere kreative virksomhed for alvor lever og leverer fundamentet for virksomhedens fortsatte profitable kapitalisering.

Etableringen af Hotel Creativity er til gengæld ikke nødvendigvis særlig kompliceret. Du skal til en start bare tilføje nedenstående faciliteter, så vidt som det nu engang kan lykkes i forhold til din virksomheds nuværende lokaler. Så er I godt i gang. Slå venstrehjernen til igen. Det er nu, der er brug for den.

Det er min overbevisning, at hvis du lader dine medarbejdere tjekke ind på forretningskreativitetens træningsanlæg regelmæssigt, så kan de ændre din virksomheds fremtid radikalt, positivt og profitabelt.

HOTEL CREATIVITY STARTER-KIT

Faciliteterne på Hotel Creativity

Forretningskreativitetens epicenter

Forretningskreativitetens epicenter skal fungere som den fysiske og mentale landingsplads for virksomhedens ansatte, »co-creators« og andre gæster. Epicentret skal fungere som en »kickstarter« af arbejdsglæde, åbenhed og motivation til at udføre det forretningskreative arbejde hos virksomhedens medarbejdere. Epicentret skal være virksomhedens forretningskreative centralnerve – et område med høj puls, konstant trafik og interaktion mellem ansatte og besøgende – og dermed det mest naturlige mødested for virksomhedens kreative top og bund.

.....
161
.....

Epicentret udstyres med enhver form for proviantering til det forretningskreative arbejde såvel fysisk som mentalt. Selvfølgelig byder epicentret på vandkølere, kaffeautomater og frugtkurve. Men det er også her, at der overraskes med nye kreative »treats«. Et køleskab med samtlige af verdens mest kendte sodavand. Virksomhedens egne smoothie shots og andre sunde »healthbites«. Små lækre kreative kulinariske overraskelser af enhver art, der demonstrerer virksomhedens vilje til at overraske og samtidig trækker medarbejderne sammen i den kreative bunds uformelle fællesrum.

I epicentret skal det også vrimle med historier om, hvilken form for kreativitet virksomheden prioriterer højt. Centralt placeret er forretningskreativitetens »hall of fame«, hvor virksomhedens største forretningskreatører og de bedste idéer præsenteres og hyldes. Det skal markeres klart og tydeligt, at de mest profitable måske'r giver »fame and fortune« til både virksomheden og de kreative medarbejdere.

Og så er epicentret naturligvis også prydet med de 10 forretningskreative bud – som et klart og tydeligt manifest af kulturen på Hotel Creativity.

1. Du må ikke tænke på bundlinjen på kort sigt.
2. Du skal respektere kreativiteten som midlet til at nå virksomhedens økonomiske målsætninger.
3. Du må ikke tro, at fortidens idéer også er fremtidens.
4. Du må ikke kopiere.
5. Du må gerne låne andres idéer, men du skal kombinere dem med noget andet og anvende dem på din egen selvstændige og værdifuldt differentierede måde.
6. Du skal have modet til at turde begå fejl.
7. Du skal søge modstanden mod dine idéer med henblik på at forbedre dem.
8. Du kan ikke vide om din idé er en succes, før den er blevet anvendt.
9. Du skal lære at stole på din intuition.
10. Du skal altid tænke på bundlinjen på lang sigt.

Sidst, men ikke mindst er det jo helt oplagt, at virksomhedens nye CEO markerer virksomhedens høje prioritering af det forretningskreative arbejde ved at tilbringe en del af sin tid i epicentret og sørge for, at det markante CEO DREAMBOARD altid er opdateret med de forretningskreative opgaver, som virksomhedens kreative top, betragter som de vigtigste.

Det forretningskreative epicenter er ikke alene der, hvor alle virksomhedens kontaktpunkter lander – det er også her, de letter igen. Det er derfor også i epicentret, at der er et kort over, hvor de forskellige forretningskreative træningszoner findes i virksomhedens lokaler. Samtidig finder man i epicentret oversigten over, *hvem* der på dagen er i gang med at løse *hvilke* forretningskreative opgaver i de forskellige zoner. Og det er her, man skriver sig ind og ud af zonerne gennem et interaktivt bookingsystem. Eller bare en simpel kridttavle for den sags skyld.

Jeg håber ikke, du synes, det lyder som en mundfuld at etablere forretningskreativitetens epicenter i din virksomhed, for så ved jeg helt ærligt ikke, hvordan I skal kunne klare fremtidens mange udfordringer og nødvendige forandringer. Det kan da godt være, at nogle af dine mest konservative medarbejdere vil pippe lidt over, at de skal bevæge sig unødvendigt langt efter de nye lækre »treats« – »hvorfor kan de ikke bare stå lige ved siden af den kaffeautomat, som jeg plejer at frekventere«. Men tro mig. Det er langt vigtigere at fremelske forretningskreativiteten i din virksomhed end at please dine mest tilbage- og navlebeskuende medarbejdere, så de kan fastholde deres »workingday-as-usual«. Få dem væk eller til at holde kæft, så du og I kan surfe fremtiden i stedet for at sidde fast i fortiden.

Room with a-lot-of views

Room with a-lot-of views fungerer som forretningskreativitetens »indsigts-og udsyns zone«. Her skal der være den form for knowhow, der sikrer, at man har det korrekte og mest opdaterede udgangspunkt for at genskabe den grundlæggende brandidentitet samt udtænke de værdifuldt differentierede og opmærksomhedsvækkende brandaktiviteter.

Forbrugerindsigter, -udtalelser og -holdninger skal være tilgængelige på flere forskellige medieplatforme (print, film, websites).

Men også konkurrenternes bevægelser følges ned til den mindste detalje som et konstruktivt afsæt for at gøre det værdifuldt anderledes end konkurrenterne, men også for at sikre muligheden for at kunne agere hurtigt i forhold til konkurrenternes succesrige tiltag, der måske formår at skabe nye behov hos forbrugerne.

Helt andre brancher og industrier eksponeres som et stærkt undervurderet overflødhedshorn af inspiration til, hvad man kan »oversætte« og overføre til sin egen produktkategori og sine egne brands.

Den teknologiske udvikling og samfundets turbulente bølger finkæmmes, visualiseres og undersøges målrettet. Forbigående trends samt langvarige strømninger præ-

senteres på en overskuelig og opdateret måde på den dynamiske »wall of waves«, hvor inspirationsfilmene eller collagerne skiftes regelmæssigt. Medarbejderne skal have det bedste udgangspunkt for at kunne spotte samfundets hårdt brækkende bølger og efterfølgende udføre det perfekte brandsurf. I »rummet med de mange udsigter« serveres de turbulente bølger af forandringer som relevant inspiration langt fra og tæt på brandets produktkategori »on demand«.

På Hotel Creativity er der ansat op til flere kreative globetrotters, der har ansvaret for at hente hele verden ind på Hotel Creativity og servere den på de forskellige medieplatforme i biblioteket. Den kreative globetrotter er virksomhedens flue på verdens væg. Halvdelen af tiden på jagt efter relevant inspiration fra nær og fjern – og halvdelen af tiden i gang med at opdatere biblioteket.

Det tager for lang tid og er alt for dyrt, hvis alle medarbejdere konstant skal rejse hele verden rundt med henblik på at udforske nye og værdifulde idéer til brug i det kreative kombinationsarbejde, men det er væsentligt, at alle virksomhedens kreative medarbejdere proaktivt indtager rollen som dynamiske bibliotekarer i arbejdet med at skabe den nødvendige indsigt og det inspirerende udsyn. I indsamlingen af relevante inspirationsmaterialer skal medarbejderne både demonstrere dyb indsigt, stort udsyn og dyb empati. Og de skal tage de kreative spring i deres research, som sikrer, at de fanger inspiration i helt andre verdener og som nævnt også helt andre brancher end deres egen. Og så skal de naturligvis konstant have fingeren på forbrugers hårdt pumpende puls. At holde »room with a-lot-of views« opdateret er i sig selv hårdt forretningskreativt arbejde.

Arbejdet kan angribes super ambitiøst eller mere »low key« og udforskende. Måske har du ikke i din virksomhed et helt område eller lokale, som I kan dedikere til opgaven med at vise indsigt og skabe udsyn. Men I har med sikkerhed en væg eller to, der kan tages i brug (hvis I fjerner litografierne). Så op med en hylde og en inspirationsvæg – og I har skabt jeres spæde start på en forretningskreativ zone med let tilgængelig indsigt og udsyn. På hyldeerne og væggen smider I aktuelle inspirerende bøger, magasiner, tidsskrifter og måske konkurrenternes publikationer. Noter, fx det, I mener, er de 5 vigtigste bølger af forandringer for jeres branche på væggen – hentet fra det førende trend- eller fremtidsforskningsinstitut. Vis via en række positioneringskort, hvilken retning I ønsker, at virksomhedens brands skal tage i forhold til konkurrenterne. Kom ind under huden hos jeres eksisterende og potentielle kunder i form af billeder, film og udtalelser, der konstant opdateres. Noter den forbrugerværdi og de konkurrencefordele, I ønsker at fastholde eller erobre. Gør det I kan, på den plads I kan skaffe i første omgang. En smule let tilgængelig indsigt og udsyn vil helt sikkert gøre mere for forretningskreativiteten end »kunsten«.

The creative courtroom

I »The creative courtroom« er man beskæftiget med at forholde sig kritisk til alt og alle. Det er virksomhedens eksisterende løsninger, konkurrenternes udspil, forbrugernes udtalelser, de nuværende strømninger og den nuværende teknologi samt fremtiden som den fornemmes og forudses, der bliver krydseksamineret og udfor-

dret. I forretningskreativitetens retssal er der ingen grænser for, hvad man kan stille spørgsmålstejn ved og tage op til debat. Her er frygten for at tage fejl og begå fejl sat uden for døren.

Det er i »retssalen«, at opgaverne for den intelligente forretningsfantasi defineres. Det er her, fundamentet for de profitable måske' r støbes. Det er her, at tanken om at noget kan være anderledes på en værdifuld måde folder sig ud.

.....
164
.....

Udfordringerne hænges op til frit skue med afsenderen klart og tydeligt markeret, så man nemt kan se, hvem der tager ansvar og har visioner. På den måde har man som forretningskreativ medarbejder mulighed for at finde relevante opgaver og udfordringer at arbejde på – samt mulighed for at kontakte »udfordrerne« med henblik på et samarbejde. Den forretningskreative retssal er et oplagt sted for virksomhedens topledelse at befinde sig. Deres udfordringer eller kommentarer til udfordringerne vil uden tvivl blive betragtet som de vigtigste og mest motiverende af de fleste medarbejdere.

Realiseringen af »retssalen« er næsten en ren walk-over for din venstrehjerne. Her kræves kun en åbensindet stemning samt masser af plads til at notere de forretningskreative udfordringer og muligheden for at kommentere på dem. Hvis I er en b-t-b virksomhed, så prøv også at tage kunderne med på en lille rundtur. De vil uden tvivl opleve virksomhedens fornyede trang til at udfordre det eksisterende – og jeres evne til at udvikle de profitable måske'er som magisk, dragende og stærkt værdiskabende. Og hvis I er en b-t-c virksomhed, så vil de forretningskreative udfordringer kunne bringes i spil på virksomhedens online platform for co-creation.

Feed-back og co-creation væggen

Med direkte inspiration fra de sociale online mediers vægge, hvor man konstant følger, poster, deler, »like'r« og kommenterer på snart sagt alt. Så er dette virksomhedens fagligt kreative og åbne væg. På hotellets forretningskreative væg er der tvungen udstilling af de udviklede idéer med plads til at kommentere, »like« og supplere med tilhørende signatur fra bidragsyderne. Det er på Hotel Creativity's væg, at den afgørende kultur for »modet til at fejle« etableres. Og det er også her, at man markerer, at »dårlige« idéer ikke findes. Det er her, man dyrker og fremelsker en gigantisk bruttomængde af nye idéer.

Hotel Creativity's feed-back og co-creation væg er virksomhedens dynamiske omdrejningspunkt og kreative smeltedigel. Det er her alle idéer, tanker og vinkler på virksomhedens fremtidige opgaver, forretningsmuligheder, produkter, services, kunder og kommunikation bliver udkrystalliseret. Det bliver en naturlig del af virksomhedens ikke frygtedrevne kreative kultur at »poste« sine idéer på væggen. Og mindst lige så naturligt bliver det at slå vejen forbi og følge og kommentere på idéerne. Væggen bliver det synlige og helt konkrete bevis på, at virksomheden har en høj kreativ puls.

Ved den forretningskreative væg finder man også »Idépølen«, hvor man kan sende sine løse idéer af sted som flaskepost og vente på, at der er nogle, der fisker idéen op, finder den interessant og kontakter én for et forretningskreativt samarbejde.

Feed-back og co-creation væggen kan realiseres relativt nemt. Enten kan du bruge en af virksomhedens eksisterende vægge – gerne i et rum med meget trafik – eller evt. på en gang, som er en af virksomhedens interne hovedfærdselsårer. Alternativt så få fabrikeret en hvidmalet væg på hjul, så du får en mobil feed-back og co-creation væg. Giv jeres feed-back og co-creation væg en gang »ideapaint«. Smid en stak whiteboard tuscher og en stak post-it blokke. Let the games begin.

Run wild & fly high zonen

Hotel Creativity's »run wild & fly high« zone fungerer som et kreativt træningscenter, hvor man træner enkeltvis eller flere sammen. De profitable måske'r skal foldes ud, konceptualiseres, gentænkes, forbedres og syretestes på tavler og andre faciliteter, hvor man kan betragte sine egne og andres idéer på afstand.

I det kreative træningscenter begynder de løse idéer og fornemmelser at tage form, blive forståelige, relevante, værdifulde, differentierede og opmærksomhedsvækkende.

Det er også i »run wild & fly high« zonen, at man dyrker en væsentlig del af sit »feed-back loop of fortune«. Det er her, man bygger videre på de indledende idéer i en kombination af begejstring og modstand.

I »run wild & fly high« zonen er der et hav af forskellige redskaber og visuelle oplevelser. Området eller rummet er stort og inddelt i en masse forskellige zoner, hvor man på skift kan lade sig inspirere, fordybe sig (hovedtelefoner) for herefter at formulere og forbedre sine løsninger. Det kreative træningscenter rummer således både muligheden for at tage en pause fra det bevidste kreative arbejde, slappe af og lade underbevidstheden tage over, for så igen at gå i krig med den kreative konceptualisering, når idéerne dukker op i bevidstheden og på den måde høste frugterne fra underbevidsthedens kreative arbejde.

Som alle andre områder i Hotel Creativity kan »run wild & fly high« zonen indrettes på et overkommeligt antal m² og ditto budget. De fleste virksomheder har et lokale, som enten ikke fungerer funktionelt, som det oprindeligt var tænkt, eller måske er det bare blevet et opmagasinerings/roderum. Ryd op og ryd ud. Så rummet står klar til brug. Selv det mindste og mest nøgne lokale kan på lyntid blive virksomhedens »run wild & fly high« zone.

KILDER

En bog, der giver erhvervslivet noget nyt inden for genren »nyt samfund kræver en ny type virksomhed«. Umuligt. Ganske enkelt. Jeg ved ikke, hvad jeg tænkte på der i sofaen for fem år siden med foden og den sammensyede akillesløse fast monteret i støttestøvlen.

.....
166
.....

Stort set hver uge har internettet ledt mig frem til en ny bog med kompetente svar på spørgsmålet om, hvordan man skal drive virksomhed i fremtiden. Jeg har læst dem alle for at blive klogere, men også for at finde frem til, hvad der skal til for at flytte inspirationen i Hotel Creativity forbi den eksisterende litteratur.

Hotel Creativity baserer sig således på en ekstrem grundig faglig research i form af de mest kvalificerede bøger, casehistorier og artikler inden for samfundstendenser, forbrugeradfærd, branding, forretningskreativitet, kreativitet, kreative arbejdsmiljøer og high performance i det hele taget.

Hotel Creativity er ikke en interviewbog. Beskrivelserne, argumentationen, historierne og forslagene i Hotel Creativity er derfor ikke essensen af andre anerkendte personers holdninger. De er mine egne.

Mine holdninger baserer sig på mere end 20 års praktisk arbejde med den form for kreativitet, som alle nu taler om, er det, der skal til for at drive fremtidens virksomheder. Jeg har med andre ord brugt et halvt »erhvervsliv« på at levere værdifuldt differentierede løsninger til de konservative og venstrehjerne-dominerede virksomheder. Det er mine praktiske erfaringer, der har avlet de stærke selvstændige holdninger til, hvordan fremtidens virksomheder bør tænke og agere, men det er den grundige research, der har gjort mig i stand til at levere holdningerne på toppen af den eksisterende knowhow inden for forretningskreativitet.

Kapitel 1 Son-of-a-rich

Bøger

- The System of objects. Jean Baudrillard. Verso. 1996.
- The Tipping Point. Malcolm Gladwell. Little, Brown and Company. 2000.
- Motivation and Personality. Abraham H. Maslow. Longman. 1987.
- Farvel Egofest. Emilia van Hauen. Akademisk Forlag. 2009.
- Forbrugeren i førersædet. Kirsten Dinesen. Gyldendal Business. 2008.
- The Substance of Style. Virginia Postrell. HarperCollins Publishers. 2003.
- The Dream Society. Rolf Jensen. Jyllands-Postens Erhvervsbogklub. 1999.
- Buyology. Martin Lindstrøm. Børsens Forlag. 2008.

.....
167
.....

Artikler

- Possessions and the Extended Self. Russel W. Belk. Journal of Consumer Research, Vol. 15, September 1988.
- The Myth of the Rational Buyer. Fastcompany.com. Mark Dziersk. 28. Maj, 2009.
- Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. Susan Fournier. Journal of Consumer Research, Vol. 24, Marts 1998.

Links

- <http://today.msnbc.msn.com/id/39384683/ns/today-entertainment/t/top-outrageous-reality-shows/#.TunYhmAR-t5>
- <http://www.moneybluebook.com/my-super-sweet-16-messing-up-and-spoiling-kids-for-the-next-generation/>
- <http://www.nytimes.com/2006/04/26/arts/television/26swee.html?pagewanted=all>
- <http://thimerosa.wordpress.com/2006/07/18/my-super-sweet-16-aaron-reid/>
- http://en.wikipedia.org/wiki/My_Super_Sweet_16
- <http://www.whosrich.me/>
- <http://blippy.com/>
- <http://retailblog.dk/2010/02/02/forbrugs-show-off-via-sociale-medier/>
- <http://www.media.mit.edu/>
- <http://www.pranavmistry.com/>
- <http://trendwatching.com/trends/ffactor/>
- <http://davidreport.com/the-report/closed-wallets-closed-minds/>
- <http://blog.insites.eu/2009/06/23/young-people-vote-for-the-coolest-brands/>
- <http://www.memesponge.com/2009/06/top-10-emerging-consumer-behavior-trends-in-recession/>
- <http://improveverywhere.com/>

<http://www.msnbc.msn.com/id/44373587/ns/business-careers/t/most-innovative-ceos-america/#.Twto6GAR-t4>

<https://signup.netflix.com/MediaCenter/Management>

<http://www.gadgetreview.com/2011/12/netflix-vs-blockbuster.html>

<https://signup.netflix.com/global>

http://money.cnn.com/2011/10/24/technology/netflix_earnings/index.htm

<http://www.msnbc.msn.com/id/44373587/ns/business-careers/t/most-innovative-ceos-america/#.Twto6GAR-t4>

.....
168
.....

Kapitel 2 Brand surfing

Bøger

Purple Cow. Seth Godin. Penguin Books. 2005.

The pirate inside. Adam Morgan. John Wiley & Sons, Ltd. 2004.

The new strategic brand management. Jean-Noël Kapferer. Kogan Page Limited. 1997.

Managing Brand Equity. David A. Aaker. The Free Press. 1991.

Building Strong Brands. David A. Aaker. The Free Press. 1996.

Free gift inside. Stephen Brown. Capstone Publishing Ltd. 2003.

Differentiate or die. Jack Trout. John Wiley & Sons, Ltd. 2000.

How brands become icons. Douglas B. Holt. Harvard Business School Press. 2004.

Beyond disruption. Jean-Marie Dru. John Wiley & Sons, Inc. 2002.

Brand Management. Tilde Heding/Charlotte F. Knudtzen/Mogens Bjerre. Routledge. 2009.

Find Your Next, Andrea Kates, McGraw Hill, 2011.

Artikler

M&S used to be the biggest initials on the high street. Then came FCUK. And the new no. 1. Make way for H&M. Maxine Frith. Independent.co.uk. 18. November 2004.

Stefan Persson. Businessweek.com. 13. Januar 2003.

Chain Reaction: H&M. Anne Ashworth. Timesonline.com. Maj 2008.

B&O drosler ned for udvikling. Vibeke Daell Bjerrum. Business.dk. 21. Marts 2009.

Ex-direktør: B&O ledelsen tænker alt for gammeldags. Torben R. Simonsen. Business.dk. 15. Januar 2009.

Links

<http://247wallst.com/2010/06/15/247-wall-st-ten-brands-that-will-disappear-in-2011/>

<http://247wallst.com/2010/09/13/the-brands-that-have-lost-the-most-value-in-the-last-decade/>

http://today.msnbc.msn.com/id/43486360/ns/business-us_business/#.TwnF2AR-t4
<http://www.mintinnovation.com/links/docs/Marketing/Red%20Bull%20Success%20story.pdf>
<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Red-Bull-GmbH-Company-History.html>
http://www.msnbc.msn.com/id/43112711/ns/business-us_business/t/red-bulls-billionaire-maniac-becomes-media-mogul/#.TvxwRGAR-t4
http://www.monstersandcritics.com/news/business/news/article_1613489.php/Red-Bull-s-revenue-jumps-15-8-per-cent-in-2010
<http://nrn.com/article/starbucks-add-alcohol-food-more-units>
http://seattletimes.nwsourc.com/html/businesstechnology/2014571394_schultz-review23.html
http://www.usatoday.com/money/industries/food/2010-10-18-starbucks18_CV_N.htm
<http://www.newsly.com/videos/new-buzz-at-starbucks/>
http://www.economist.com/blogs/dailychart/2011/02/mobile-phone_market
<http://techcrunch.com/2011/05/20/nokia-sees-lowest-market-share-in-14-years-gartner/>
<http://www.bbc.co.uk/news/business-15285258>
<http://www.businesswire.com/news/home/20110728007223/en/Strategy-Analytics-Apple-Worlds-Number-Smartphone-Vendor>
<http://www.dailymail.co.uk/home/you/article-1249693/H-M-Meet-brains-fashions-mega-brand.html>
<http://www.oestrogen.dk/Mode/Shopping/22003.aspx>
<http://volumee.dk/cos-er-et-bes%C3%B8g-v%C3%A6rd/>
<http://www.aok.dk/shopping/cos#what:Shopping>
<http://www.fashionforum.dk/cos-ekspanderer-i-london>
<http://politiken.dk/erhverv/ECE267866/hm-aabner-luksus-kaede-med-dansk-design/>
<http://lilaesthete.wordpress.com/2011/11/28/cos-hms-older-cooler-sister/>
<http://ekstrabladet.dk/flash/mode-med-miriam/article1659270.ece>
<http://about.hm.com/hu/annualreportarchive.ahtml>
<http://www.retailerdaily.com/entry/11344/karl-johan-persson-appointed-hm-ceo/>
<http://www.recordere.dk/indhold/templates/design.aspx?articleid=5422&zoneid=5>
<http://www.bang-olufsen.com/beosound8-breaks-records>
<http://ekstrabladet.dk/kup/elektronik/gadgets/article1658693.ece>
<http://www.bang-olufsen.com/new-strategy-2011>
<http://www.euroman.dk/gadgets-og-design/teknik/beolit-12-cecilie-manz-og-bo-i-konforening/>
<http://www.recordere.dk/indhold/templates/design.aspx?articleid=5422&zoneid=5>
<http://npinvestor.dk/nyheder/bang-olufsen-klar-med-ny-global-marketingkampagne-232946.aspx>

<http://www.bang-olufsen.com/new-strategy-2011>

<http://www.luxurydaily.com/how-will-bang-olufsen%E2%80%99s-brand-extension-affect-the-brand/>

<http://www.business.dk/digital/bossen-vil-aendre-bos-selvopfattelse>

<http://mashable.com/2011/09/22/nike-social-media/>

http://www.oregonlive.com/business/index.ssf/2011/06/nike_goes_after_action_sports.html

http://inside.nike.com/blogs/nikerunning_humanrace-en_US/2009/08/18/nike-human-race-faqs

http://www.oregonlive.com/playbooks-profits/index.ssf/2012/01/nike_offers_fuelband_to_help_r.html

<http://gadgetzonen.dk/2012/01/nike-praesentere-fuelband/>

<http://www.unisport.dk/nyheder/8813-make-it-count-rio-ferdinand/>

<http://www.bbc.co.uk/news/business-15029850>

<http://investors.nikeinc.com/Investors/Events-Presentations/Upcoming-Events/Event-Details/2011/2011-Investor-Update-Meeting/default.aspx>

<http://www.fashionforum.dk/nike-nyt-regnskab-overrasker>

<http://pleasure.dk/shopping/artikel/189384/dansk-juice-konge-med-international-saft-og-kraft.html>

<http://epn.dk/samfund/article2659173.ece>

<http://epn.dk/job/ledelse/article2265599.ece>

<http://www.erhvervsbladet.dk/virksomheder/ny-direktoer-smykkefirma>

<http://borsen.dk/nyheder/investor/artikel/1/212005/kasi-jesper-jeg-fik-gaasehud-af-glaede.html>

http://trex.id.iit.edu/~enricg/portfolio/brand_analysis/Diesel_final_report.pdf

<http://www.diesel.com/island>

http://stylenarratives.blogspot.com/2011_04_01_archive.html

<http://www.markedsforing.dk/artikler/vis/artikel/diesel-afliver-dumhed/>

<http://www.fastcompany.com/blog/ken-carbone/yes-less/hey-stupid-diesel-thinks-youre-awesome>

<http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/succes-for-joe-og-the-juice>

<http://www.dr.dk/mama/tv/populaer/ekstra/2012/01/25/vil-du-have-en-flirt-til-din-juice>

<http://epn.dk/brancher/foedevarer/article2606633.ece>

<http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/succes-for-joe-og-the-juice>

Kapitel 3 Creative Executive Officer

Bøger

A whole new mind. Daniel H. Pink. Riverhead Books. 2005.

The future of the MBA. Mihnea C. Moldoveanu/Roger L. Martin. Oxford University Press, Inc. 2008.

The opposable mind. Roger L. Martin. Harvard Business School Press. 2007.

Change by design. Tim Brown. Harper Business. 2009.

Grow from within. Robert C. Wolcott/Michael J. Lippitz. McGraw-Hill. 2010.

The design of business. Roger L. Martin. Harvard Business Press. 2009.

Creativity Inc. Jeff Mauzy/Richard Harriman. Harvard Business School Press. 2003.

Steve Jobs, Walter Isaacson, Gyldendal, 2011.

Delivering Happiness, Tony Hsieh, Business Plus, 2010.

Leading The Revolution, Gary Hamel, HBS Press, 2000.

Teori U, C. Otto Scharmer, Ankerhus Forlag, 2010.

Artikler

The Seed of Apple's Innovation. Businessweek.com. 12. Oktober 2004.

Audio Podcast: Nine Lessons Learned about Creativity at Google. Marissa Mayer. Stanford University's Entrepreneurship Corner. 17. Maj 2006.

The New Nike. Businessweek.com. 20. September 2004.

Chaos and Creativity at Nike. Businessweek.com. 28. November 2005.

Casestudy: Reinventing the Heel. Forbes.com. 24. Juni 2002.

Design Thinking and Innovation at Apple. Stefan Thomke, Barbara Feinberg. Harvard Business Publishing. Januar 2009.

As Apple Gain PC Market Share, Jobs Talks of a Decade of Upgrade. John Markoff. Nytimes.com. 22. Oktober 2007.

Apple Mac – 25 years of innovation. Danny Bradbury. Computerweekly.com. 22. Januar 2009.

IDEO's Innovation Ideas. Businessweek.com. 24. Oktober 2005.

Lessons from innovations front lines: An interview with IDEO's CEO. Lenny T. Mendonca and Hayagreeva Rao. Mckinsey Quarterly. November 2008.

How Companies approach innovation: A Mckinsey Global Survey. Mckinsey Quarterly. Oktober 2007.

Managing Google's Idea Factory. Businessweek.com. 30. Oktober 2005.

The Talent Myth. Gladwell.com. 22. July 2002.

Managing; The Dark Side of Charisma. Daniel Goleman. Nytimes.com. April 1990.

The Fabric of Creativity. Alan Deutschman. Fastcompany.com. 1. December 2004.

Emotion and Creativity at work. Teresa M. Amabile. Rotman Magazine. Spring/summer 2006.

The Most Creative Man in Silicon Valley. Curtis Sittenfeld. Fastcompany.com. 31. Maj 2000.

Don't Confuse Creativity with Innovation. Richard Watson. Fastcompany.com. 1. November 2004.

If He's so Smart...Steve Jobs, Apple, and the Limits of Innovation. Carleen Hawn. Fastcompany.com. 1. Januar 2004.

Managing Creative People to Achieve a Common Goal. Fastcompany.com. 13. Oktober 2009.

Managing for Creativity. Richard Florida and Jim Goodnight. Harvard Business Review. 2007.

How Pixar Fosters Collective Creativity. Ed Catmull. Harvard Business Review. 2008.

Boost Your Company's Creativity. Lauren Keller Johnson. Harvard Management Update. 2006.

Motivating Creativity in Organizations. Teresa M. Amabile. California Management Review, Vol. 40, No. 1, 1997.

Creativity and the Role of the Leader. Teresa M. Amabile and Mukti Khaire. Harvard Business Review. 2005.

Links

<http://ing.dk/artikel/109869-nu-er-danmark-ogsaa-for-dyrt-til-produktudvikling>

<http://ing.dk/artikel/77557-flere-firmaer-giver-udviklerne-tid-til-fri-leg>

http://www.cfl.dk/artikler/strategi/traditionsrig_innovationskultur

<http://www.cfl.dk/medlemmer/tendenser/innovationsindikator>

<http://www.wisegeek.com/what-is-an-intrapreneur.htm>

http://en.wikipedia.org/wiki/American_Apparel

http://www.msnbc.msn.com/id/37837189/ns/business-us_business/t/american-apparel-faces-fresh-crisis/#.TvwvyGAR-t4

<http://computer.howstuffworks.com/googleplex1.htm>

<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=2713>

<http://www.clivewilkinson.com/work/casestudies/googleplex.html>

<http://www.newcreativeyou.com/2011/11/15-tips-on-how-to-build-creative.html>

<http://www.timeidol.com/life-googleplex/>

<http://news.bbc.co.uk/2/hi/technology/7292600.stm>

<http://www.dezeen.com/2011/01/28/google-office-by-scott-brownrigg/>

<http://www.timeidol.com/life-googleplex/>

<http://designbuildsource.com.au/google-london%E2%80%99s-gen-dream-office>

<http://www.netpaths.net/blog/steve-jobs-apple-doesn't-do-market-research/>

<http://allaboutstevejobs.com/being/3-work/3-work.html>

<http://epn.dk/teknologi2/branchen/article2676761.ece>

<http://www.123helpme.com/view.asp?id=97642>

<http://www.trulydeeply.com.au/madly/2011/06/16/zara-brand-launch-marketing-australia/>
<http://designbuildsource.com.au/retail-fever-zara%E2%80%99s-sydney-melbourne-stores>
<http://lowendmac.com/orchard/06/sony-walkman-origin.html>

Kapitel 4 High Performance Business Creativity

Bøger

Opdragelse af en vinder. Rasmus Ankersen/Henrik Hyldgaard. Forlaget Turbulenz. 2009.
En vinders DNA. Rasmus Ankersen. Forlaget Winners Lab. 2007.
Talent is overrated. Geoff Colvin. Nicholas Brealey Publishing. 2008.
The talentcode. Daniel Coyle. Random House Books. 2009.
Outliers. Malcolm Gladwell. Penguin Books. 2008.
Iconoclast. Gregory Berns. Harvard Business School Publishing Company. 2008.
Borrowing Brilliance. David Kord Murray. Random House Business Books. 2009.
Smart World. Richard Ogle. Harvard Business School Press. 2007.
Blue Ocean Strategy. W. Chan Kim/Renée Mauborgne. Harvard Business School Publishing Corporation. 2005.
The Genie Within. Harry W. Carpenter. Harry Carpenter Publishing. 2009.
Creativity Today. Igor Bytsebier/Ramon Vullings. Bis Publishers. 2002.
Stigs Bok om kreativitet. Stig Hjerkin Haug. Chr. Schibsteds Forlag. 2002.
Origin of Genius. Dean Keith Simonton. Oxford University Press. 1999.
Kreativitet skal læres. Lene Tanggaard. Aalborg Universitetsforlag. 2008.

Slip Kreativiteten løs, Josh Linkner, L&R Business, 2011.
Ignore Everybody, Hugh Macleod, Portfolio, 2009.
Creativity, Mihaly Csikszentmihalyi, Harper Perennial, 1996.
Making Ideas Happen, Scott Belsky, Portfolio, 2010.

Artikler

Agent Provocateur sold to private equity firm 3i for 60 m. Pounds. Karen Attwood. Independent.co.uk. 16. November 2007.
21 st. Century Hugh Hefner, Mitch Mortaza Creates a Revolution of Lingerie Sports to Counter-Program the NFL's Super Bowl, NBA Finals and MLB's World Series. Market Wire. 2005.
The 6 Myths of Creativity. Fastcompany.com. Bill Breen.
Neuroscience Sheds New Light on Creativity. Gregory Berns. Fastcompany.com. 1. Oktober 2008.
A Plea to All Creatives: Stop Going to Work. Joe Duffy. Fastcompany.com. 26. Oktober 2009.

Links

<http://www.slideshare.net/cvgallo/the-presentation-secrets-of-steve-jobs-2609477>

http://www.linkedin.com/groupAnswers?viewQuestionAndAnswers=&trk=eml-anet_dig-b_pd-ttl-cn&ut=2NhFxlMsFF8R41&gid=145854&discussionID=79798724

<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1718551-2,00.html>

<http://www.time.com/time/health/article/0,8599,1879593,00.html>

http://elektronik.guide.dk/Fladsk%C3%A6rm/B&O/Luksus/Hjemme/Ekspert_B0tv_er_generelt_bagud_2035804

<http://ing.dk/artikel/94880-ex-direktoer-bo-ledelsen-taenker-alt-for-gammeldags>

http://www.wired.com/magazine/2011/09/ff_bando/all/1

<http://mhutch.blogspot.com/2009/06/michael-jackson-shy-perfectionist.html>

http://thinkexist.com/quotes/michael_jackson/

<http://www.gainesville.com/article/20090626/ARTICLES/906269955>

[http://en.wikipedia.org/wiki/Joe_Jackson_\(manager\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Joe_Jackson_(manager))

http://en.wikipedia.org/wiki/The_Jackson_5

http://en.wikipedia.org/wiki/Cirque_du_Soleil

<http://travel.usatoday.com/hotels/post/2011/05/ian-schrager-reveals-new-hotel-brand-public/171597/1>

<http://www.ianschragercompany.com/currentprojects.html>

<http://www.50gramercyparknorth.com/home.html>

<http://www.40bond.com/arena.html>

http://en.wikipedia.org/wiki/Ian_Schrager

Er du interesseret i:

- In-house brand direction, der fastholder og ekspanderer virksomhedens brands værdi og tiltrækningsevne
- Forretningskreative workshops, der åbner fremtidens forretningsmæssige muligheder i din virksomhed
- Kreativ strategisk sparring, der gør topledere i stand til at bygge den profitorienterede kreative virksomhedskultur

Så tjek os ud på hotelcreativity.com



ISBN 978-87-89303 -13-0



SURF OR DROWN

Fremtidens forbrugere er stinkende rige, selvscene-sættende, professionelle, opmærksomhedskrævende, magtfulde, illoyale og hurtigt surfende på tidsånden. De vælger brands efter dagsformen og sætter din virksomheds brands under et ekstremt hårdt pres for at udvikle sig og følge med.

Fremtidens vigtigste ledelsesdisciplin er den eksplosive form for brand direction – brand surfing. Brand surfing disciplinen handler om at genskabe og aktivere brandets grundlæggende identitet i tidsånden, så brandet kan surfe selvstændigt, differentieret og synkront med de selvoptagede forbrugere på samfundets turbulente bølger af forandringer. Kun på den måde kan brandet fastholde eller ekspandere sin værdi og derigennem sikre sine konkurrencefordele og virksomhedens eksistensgrundlag.

Nutidens og fremtidens transparente og turbulente brugerdominerede overflodssamfund medbringer et klart budskab: You can't stop the waves, but you can learn to surf!

Fremtiden er tæt på, og den stiller nogle helt nye krav til måden, som du organiserer, driver, udvikler og leder din virksomhed på.

Fremtidens virksomheder skal være både kreative og profitorienterede på samme tid. I den profitorienterede kreative virksomhed betragtes og behandles kreativiteten som det afgørende middel til såvel profitmaksimering som overlevelse. Forretningskreativiteten er ikke bare fremtidens mest effektive driver af profit. Forretningskreativiteten er den kultur og kompetence, der er mest risikabel at miste og mangle i din virksomhed. Mangler du forretningskreativiteten, så risikerer du, at din virksomhed drukner i fortidens konservative, frygtedrevne og mangelfulde forretningsmæssige tilgange som »me too«, »best-practise« og »business-as-usual«.

Du og din virksomhed vælger selv – Surf or Drown?

Fremtidens CEO skal kunne fungere som virksomhedens Creative Executive Officer med evnen til at dyrke topledelse af kreativitet og viljen til at booste forretningskreativiteten gennem den ultimative træningsform: »high performance business creativity«.

Fremtidens nødvendige træning af toplederens og medarbejdernes forretningskreativitet kræver nogle anderledes fysiske rammer. Du bør indrette virksomheden efter at skabe de optimale rammer for at dyrke »high performance business creativity«. Du skal facilitere den offensive nytænkning i stedet for at hypnotisere medarbejderne til at udføre de værdiløse gentagelser af virksomhedens egne og konkurrenternes nuværende løsninger. Kickstart virksomhedens kreative revolution ved at indrette virksomhedens Hotel Creativity. Tjek ind på hotellet og skab en helt ny og mere profitabel fremtid for din virksomhed.

