THINKERS 50 EUROPE

GAMECHANGERS

ER DU PARAT TIL AT ÆNDRE VERDEN? SÅDAN SKABES INNOVATIVE STRATEGIER TIL VIRKSOMHEDER OG BRANDS

PETER FISK

Et moderne forretningseventyr bliver til i Odense Danmark.

Fremover skal folk som business guruen Michael Porter fra Harvard Business School og andre af verdens mest anerkendte businesstænkere mødes én gang om året til European Business Forum i Odense, som er valgt som værtsby for Thinkers50 Europe. Med på topmødet vil også være lederne fra en lang række af de mest fremadstormende virksomheder i Danmark og resten af Europa.

Om partnerskabet siger medstifteren af Thinkers50 Des Dearlove: "Odense er i gang med at bygge deres fremtid på viden, og det matcher præcis Thinkers50's målsætning. Vi tror på ideernes styrke til at gøre verden til et bedre sted. Vi ser frem til at bringe nogle af de bedste idéer inden for business til Odense, lige såvel som at få bragt idéer, tænkere, ledere og iværksættere fra Odense ud i verden".

Thinkers50 vil bringe nogle af verdens ledende businesstænkere til Odense med løbende events, workshops og uddannelsesaktiviteter. Odense skal dermed være stedet, hvor mennesker kan tænke, og hvor nye idéer kan blive skabt.

"Thinkers50 Europe kan meget vel genopfinde hvordan vi skaber og får adgang til forretningsviden"

Harvard Professor i ledelse og forvaltning,
Amy C. Edmondson.

"Odense, Danmark. Har du ikke hørt om stedet? Det kommer du til. Med hovedkvarteret for Thinkers50 Europe er byen på vej til at blive Davos for forretningsidéer"

Whitney Johnson,
forfatter til bogen Disrupt Yourself.

Ud over Odense vil der på verdensplan blive afholdt årlige Thinkers50 topmøder i New York, Abu Dhabi og Qingdao i Kina.

Bjarke Wolmar, Vice President, City of Odense, Denmark

"*Gamechangers* sætter ny rekord i geniale idéer pr. side. Hvis man ikke kan finde inspiration blandt de geniale strategier fra 100 nytænkende virksomheder, skal man måske overveje en anden beskæftigelse"

Ken Segall, forfatter af Insanely Simple: The Obsession That Drives Apple's Success

"Man kommer aldrig til at se på brandopbygning på samme måde igen. *Gamechangers* er en eksplosion af forfriskende strategier og idéer, der løfter dit brand til næste stadie!"

Paulo Miguel Periera da Silva, adm. direktør, Renova

"I 1940 sagde Henry Ford, at én eller anden en skønne dag ville kombinere en bil med et fly. Det har vi fået til at ske hos Aeromobil. Du kan også blive en gamechanger med Peters fremragende guide til afbrydende innovation"

Stefan Klein og Juraj Vaculik, medgrundlæggere af AeroMobil

"Peter er marketingverdenens Einstein og har netop fundet svar på den flygtige teori bag virksomhedssucces. Denne bog er en magisk linse, der lader dig se ind i en forretningsverden, hvor du kan blive i stand til altid at vinde. Du kommer til at tænke anderledes, få øje på forbindelser, du aldrig har set før, og spille "spillet", velvidende at du aldrig kommer til at tabe. Peter tager skridtet videre ved at bevise, hvordan almindelige mennesker har skabt ualmindelige forretninger – det er umuligt at forestille sig virksomhedssucces uden denne bog"

Mark Pitt, adm. direktør, Virgin Australia New Zealand

"Hos Thinkers 50 satser vi på at identificere de bedste virksomhedstænkere. Vi har omtalt Peter Fisk, fordi hans arbejde konstant udfordrer status quo. Han udser sig best practice, hvor end den måtte være, og deler den med verden. *Gamechangers* er vidt- rækkende og vigtig. Den leverer det, den stiller i udsigt"

Stuart Crainer og Des Dearlove, grundlæggere af Thinkers 50

"Peter er i stand til kortfattet at indfange nøgledynamikken i denne hastigt forandrende verden af virksomheder og brands og udfordrer ens egne strategiske nødvendigheder. Igennem indsigt fra globale brands er han i stand til at inspirere læseren til at forskellige tankegange med yderst relevante anvendelses muligheder for os, der driver virksomhed i Asien"

Ajit Gunewardene, vicebestyrelsesformand, John Keells Holdings Plc

"*Gamechangers* er mere end en gennemgang af nøgleaktørerne inden for nutidens industrielle verden: Det er en omfattende indsigt i, den måde erhvervslivet bliver betragtet på af de fleste innovative virksomheder, og hvordan de gør forskellen"

Stuart Brooke, grundlægger og adm. direktør, ashmei

"Denne bog leverer fascinerende indsigt i førendevirksomheder, der formgiver deres markeder efter deres egen vision og driver innovation og vækst fremad"

Lain Jäger, adm. direktør, Zespri International, New Zealand

"*Gamechangers* er de virksomheder, der kan få vores hurtigt forandrende verden til at give mening og drive innovation fremad i alt, de foretager sig, således at de kan blive vindere i dag og i morgen. I Indien har mulighederne for at innovere og vokse aldrig været mere tilstedeværende. Alle indiske virksomheder har behov for at blive gamechangers!"

Manish Sharma, adm. direktør, Panasonic India & South Asia

"Indfanger proaktive erfaringer fra et enormt antal nylige innovationer, der spænder over mange forskellige kategorier og lande. Resultatet er et yderst stimulerende værktøjssæt, der udfordrer marketingfolk til at se på tingene og gøre dem radikalt anderledes"

Andy Bird, medgrundlægger af Brand Learning

"Fisk formår at tilvejebringe en underholdende, klarsynet og innovativ analyse af afbrydende virksomheder, der er i gang med at transformere landskabet for alle globale brancher. Yderst anbefalelsesværdig for iværksættere, der søger at ændre reglerne for virksomhedsspillet, såvel som for ledere, hvis modne virksomheder trues af nytilkomne"

Santiago Iniguez, dekan, IE Business School, Madrid

"Til forskel fra mange erhvervsbøger, man har læst, spørger den velrenommerede brandguru Peter Fisk "er du parat til at spille spillet?" Fisk argumenterer for, at "de bedste virksomheder går derhen, hvor fremtiden er", hvorefter han tager læseren med på en kalejdoskopisk rejse i selve fremtiden og åbner for et utal af nye horisonter. I en verden, der kun er begrænset af "vores fantasi", opfordrer *Gamechangers* læseren til at udvide din egen fantasi med henblik på at komme forrest i feltet inden for skabelse af nye idéer. Advarsel: Mens du læser dette, er andre ved at forandre dit spil!"

Bill Fischer, professor innovationsadministration, IMD, Lausanne, tidligere præsident og dekan, China-Europe International Business School (CEIBS), Shanghai

"Peter Fisk åbner for en myriade af tankegange, der strækker sig ud over forretning, igennem dette disse fortrinligt formulerede historier. *Gamechangers* er rendyrket intellektuel kapital, som alle skal fordybe sig i, lade vokse, oplagre, sælge og dele for at gøre denne verden til et mere interessant sted – ikke blot i forhold til at gøre forretninger men også som det sted, hvor vi bor og lever"

S. Subramanyeswar, direktør for national planlægning, Lowe Lintas, Indien

"Med *Gamechangers* indfanger Peter essensen af den fremtidige retning inden for forretninger. En bog, der bør forefindes i alle virksomhedsbiblioteker"

Labeed S. Hamid, præsident, Middle East Management Centre, Dubai

"En forbløffende bog, der vil være aktuel i løbet af de kommende ti år – mindst. Ingen blinde teorier eller vilde tankegange – blot rendyrket og nytænkende indsigt baseret på grundig research"

Ward Vandorpe, adm. direktør, Expert Marketer Magazine, Belgien

"Hvis man er nysgerrig omkring, hvad fremtiden kan bringe, og man også gerne vil være blandt dem, der skaber den, er denne bog et oplagt valg"

Steve Gilroy, adm. direktør, Vistage International

"Vi mødte Peter for et år siden på vores evige rejse rundt i verden. Vi mødte brands, der havde et formål, og som delte deres historier for at inspirere andre mennesker. Under mødet spurgte han os: "Er I parate til at forandre verden?" Nu, da vi har læst manuskriptet, kan vi ikke vente med at implementere metoden i vores egen virksomhed"

Anouk Pappers og Maarten Schäfer, medgrundlæggere af CoolBrands i Holland og forfattere til Around the World in 80 Brands

"Det her er den mest originale og praktiske bog. Marketingfolk, der overser denne bog, går glip af en kæmpemæssig mulighed for at få geniale idéer fra faderen til virksomhedstænkning i det 21. århundrede"

Handi Irawan D, adm. direktør, Frontier Consulting Group, Indonesien

"En fortrinlig ramme, der er indsigtsfuld, farverig, enkel og nem at implementere i praksis. Et must read at læse for den ambitiøse leder"

Tanyer Sonmezer, adm. direktør, Management Centre, Tyrkiet

"Peter Fisk er blandt de store marketing polyhistorer i vores tid. Gamechangers er det nyeste geniale afsnit i hans korstog om at transformere den måde, marketing skaber bæredygtig forretning og brandværdi på. Et tour de force og et must for enhver koncerndirektør med respekt for sig selv"

David Haigh, grundlægger og adm. direktør, Brand Finance plc

"Et veritabelt alfabet bestående af brands, der forandrer den verden, vi kender. Peter er blandt de meget få mennesker, der reelt udfordrer vores forståelse for forretning snarere end blot at observere den"

Shaun Smith, medforfatter af Bold: How to be brave in business and win

"Gamechangers er et inspirerende must read for organisationer, der står over for forandringer af deres forretningsmodel, og som er på udkig efter praktiske idéer, der nemt kan implementeres med henblik på at drive positive resultater frem"

Peter Hardwick, Senior Vice President, salg og marketing, Canada Apotex Inc

GAMECHANGERS

ER DU PARAT TIL AT FORANDRE VERDEN? SÅDAN SKABES INNOVATIVE STRATEGIER TIL VIRKSOMHEDER OG BRANDS

PETER FISK

Gamechangers, Er du parat til at forandre verden? Sådan skabes innovative strategier for virksomheder og brands
Copyright© 2017 4Mativ. Alle rettigheder forbeholdes.

Denne udgave blev først udgivet i 2015 © 2015 Peter Fisk

Email for ordrer eller forespørgsler: Johan@4mativ.dk

Se mere om 4Mativ nuværende og kommende udgivelser på www.4mativ.dk

I Læringslogen finder du vores E-bibliotek, hvor du kan hente fri merværdi. Din adgangskode er: Konkurrenceevne

Gamechangers kan købes som eBog på www.EidosBooks.com.

Eidos Books

All Rights Reserved. Authorised translation from the English language edition published by John Wiley & Sons Limited. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with 4Mativ and is not the responsibility of John Wiley & Sons Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, John Wiley & Sons Limited.

Autoriseret oversættelse af den engelsksprogede udgave, der er udgivet af John Wiley & Sons Inc.
Ingen del af denne bog må reproduceres eller transmitteres på nogen måde eller vha. elektroniske eller mekaniske metoder, inkl. fotokopiering, scanning, indspilning eller opbevaring i et informationslagringssystem, uden skriftlig tilladelse fra udgiveren. Denne bog må ikke udlånes, videresælges, udlejes eller videregives ved handel i nogen form, i en indbinding eller et omslag, forskelligt fra det bogen er udgivet i, uden skriftlig tilladelse fra 4Mativ.

Betegnelser, der anvendes af virksomheder til at udpege deres produkter, hævdes ofte at være varemærker. Alle brandnavne og produktnavne, der omtales i denne bog og på dens omslag, er handelsnavne, tjenestemærker, varemærker eller registrerede varemærker tilhørende deres respektive ejere. Udgiveren og bogen er ikke tilknyttet noget andet produkt eller nogen anden udbyder nævnt i denne bog. Ingen af de virksomheder, der refereres til i bogen, har endosseret bogen.

Ansvars- og garantifralæggelse: Mens udgiveren og forfatteren har udarbejdet denne bog efter bedste overbevisning, stiller de ingen repræsentationer eller garantier i forhold til nøjagtigheden eller fuldstændigheden for indholdet i denne bog og fralægger sig i særdeleshed enhver underforstået garanti for salgbarhed eller egnethed til et bestemt formål. Den sælges på den præmis, at udgiveren ikke tilbyder professionelle tjenesteydelser, og hverken udgiveren eller forfatteren kan gøres ansvarlig for skader, der måtte opstå på baggrund heraf. Ved behov for professionel rådgivning eller anden eksperthjælp bør der bestilles tjenesteydelser hos en kompetent fagperson.

Grafisk tilrettelæggelse: Fingerspitz ApS

Oversættelse: Dynalingua ApS

Korrektur: Johan de Renouard, 4Mativ

Tryk og indbinding: 1. Oplag. Marts 2017

Bogen er registreret under Dansk Bogfortegnelse

ISBN trykt udgave: 978-87-998407-4-8
ISBN eBog udgave: 978-87-998407-3-1
Omslag og billede: Parent Design Ltd.

Trykt med 10/12 punkt Rockwell
Trykt af: PNG Print i Letlandw

JEG ER EN GAMECHANGER

Jeg tror på **fremtiden.**
En verden bestående af uendelige muligheder.
Jeg øjner **muligheder**, hvor andre ser det umulige.

Jeg justerer mit perspektiv ved at tænke større. At se anderledes på tingene, at tænke andre tanker. Jeg undersøger. Jeg udfordrer. Jeg risikerer. Jeg vover.

Nytænker. Forestiller. Genopfinder. Antænder.

Vi arbejder alle i idé-branchen.
Vi **skaber**, designer og innoverer – sammen.

Jeg omfavner min barnlige undren og nysgerrighed.
Jeg tager store spring ud i det ukendte.

At spille spillet. At **forandre** spillet. At spille for at vinde.

Jeg vil bidrage til noget, der er større end **mig selv**.
Jeg vil gøre mit liv bedre og gøre verden til et bedre sted.

Forandring er min mulighed for at indtage og **formgive**.

At sigte højere med et formål, der ligger ud over profit.
Samordner magten ved **brands** og potentialet ved mennesker.
Digitale **netværk**, teknologier og forretningsmodeller.

At **fusionere** de bedste idéer. **Forstærke** potentialet i andre.
At mobilisere mennesker igennem en sag, således at de kan **opnå** mere.

Jeg vil ikke leve en andens liv.
At leve i skyggen af en andens vision.

Forestillingsevnen er min vej til en bedre fremtid.
Idéer og brands er mine ledetråde.
Partnere giver dem liv.

Først og fremmest tror jeg på mig selv og at være mere.
At opnå det, jeg aldrig troede var muligt.
At sætte et lille præg på universet.
Jeg er dristig, modig og genial.
Jeg er en **Gamechanger**!

CONTENTS

INTRODUKTION

Er du klar til at ændre verden? 1

DEL 1
Er du klar? 8

1. Afspil 11
2. Ændre 21
3. Vind 29

DEL 2
Ændr spillet 36

4. Tænk 39
5. Udforsk 53
6. Afbryd 67
7. Inspirere 81
8. Design 97
9. Giv genlyd 111
10. Muliggøre 121
11. Mobilisere 129
12. Effekt 139
13. Forstærke 151

DEL 3
Gamechangerne 166

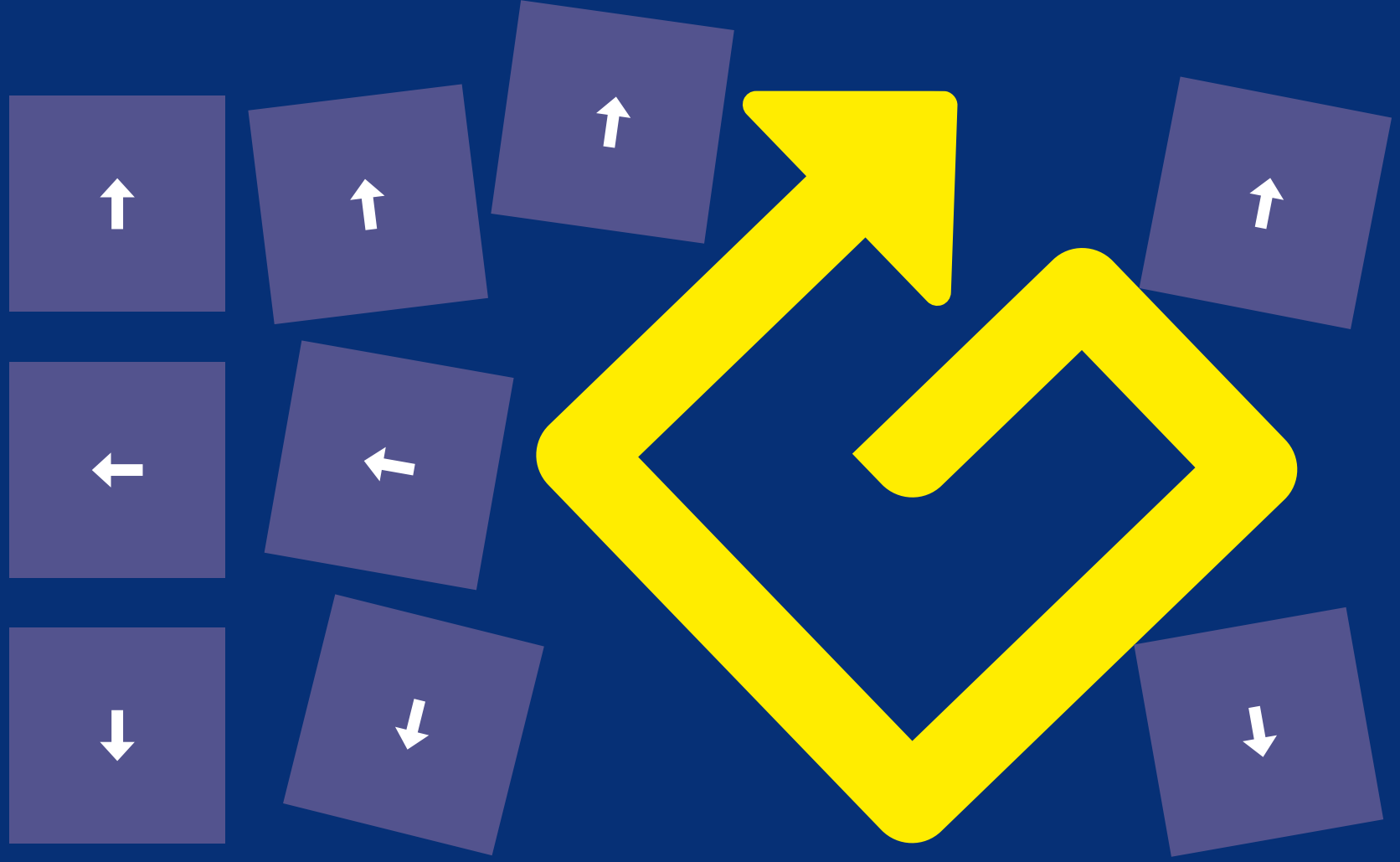
14. Fremtidens Butik 173
15. Fremtidens Bank 185
16. Fremtidens Sundhed 197
17. Fremtidens Gadget 209
18. Fremtidens Medier 219
19. Fremtidens Mode 229
20. Fremtidens Rejser 239
21. Fremtidens Mad 249
22. Fremtidens Teknologi 259
23. Fremtidens Fremstillere 271

DEL 4
Gamechanger Labs 280

Fremtids Lab 282
Kreativitets Lab 286
Brand Lab 290
Performance Lab 294

APPENDIX
Gøre mere 298

Forfatteren 299
Bogen 300
Sidste nyt? 300
Hvad sker der ellers? 300
Hvad er det næste? 301



INTRODUKTION ... ER DU KLAR TIL AT ÆNDRE VERDEN?

LAV OM PÅ SPILLET – SPIL DET IKKE BLOT

"**Gamechangers**" er disruptive innovative iværksættere, der er etablerede virksomheder i alle sektorer og på alle områder og ændrer formen på vores verden. De er mere ambitiøse og strækker visionen med oplyste formål. De betragter markeder som kalejdoskoper bestående af uendelige muligheder, som de samler og definerer til deres fordel. De **finder deres eget rum**, som de derefter former til deres fordel. Frem for alt har de fantastiske idéer. De tænker konkurrencen væk – de tænker større og anderledes. De tror ikke på at være en anelse billigere eller en anelse bedre. Det er et kortsigtet spil om aftagende afkast

1. **Spil … spillet, lav om på spillet**
   Moderne brands og virksomheder spiller et nyt spil. De anerkender, at den snorlige tankegang er blevet erstattet af en verden i zigzag, hvor idéer vender op og ned på ethvert marked, og vindere skaber fremtiden i deres egen vision.
2. **Forandring … forandring af verdenen, forandring af spillet**
   Diskontinuerlig ændring i markeder kræver et anderledes tiltag. Magtskift og globale tendenser driver eksponentiel forandring og nye muligheder frem. Trinvis udvikling er ikke tilstrækkeligt i forhold til at vinde dette nye spil..
3. **Vind … Gamechangers – og det, de gør**
   Der findes en ny type virksomheder, som forandrer verdenen netop nu ved at tænke større og mere intelligent – og som vinder på nye måder. Har du det, der skal til, for at lave om på spillet? Er du parat?

Denne bog handler om dig, og hvordan du kan lave om på dit spil. I del to udforsker vi de ti dimensioner, hvorigennem du kan opnå dette ved at tænke anderledes. I del tre ser vi nærmere på de 100 virksomheder, som du har valgt, og som udviser disse nye praksisser. I del fire finder du handlingsforslagene – værktøjssættene til din succes.

HVORDAN VIL DU LAVE OM PÅ DIT SPIL?

Gamechangers tænker og agerer anderledes. De sammenføjer digitale og fysiske, globale og lokale idéer og netværk. De vinder ved at være intelligente, hurtige og forbundne – snarere end igennem størrelse og effektivitet.

De indfanger det større formål i mere **inspirerende brands**, der ræsonnerer med deres målpublikummer på det rette tidspunkt og på det rette sted, muliggjort af data og teknologi – men i højere grad igennem empatisk design og omfattende menneskelige oplevelser. Sociale netværk driver rækkevidde og rigdom frem, mens nye forretningsmodeller gør mulighederne profitable.

De samarbejder med kunder og indgår partnerskaber med andre virksomheder, så de kan forbinde idéer og udnytte deres færdigheder. De ser ud over salget for at lade kunderne opnå mere. De er bevidste om deres påvirkning på mennesker og verden. I sidste ende vil de skabe en **bedre verden**.

4. **Tænk … Lav om på din fremtid**
Tænk konkurrencen væk med dristige idéer, der kan forandre verden… Mulighederne er kun begrænset af fantasien og ledes på rette vej af et inspirerende formål, dristigt og opfindsomt, og skabt på din helt egen idéfabrik.

5. **Udforsk … Lav om på dit marked**
At få kalejdoskopet til at give mening, så markederne kan formgives efter din egen vision… Teknologiske magtskifte, fra masser til nicher, det gennemsnitlige til det individuelle, at se mod øst og syd, millenniumgenerationen og iværksættere – det hele for at finde de bedste muligheder.

6. **Vær anderledes … Lav om på din strategi**
Find dit eget rum med en strategi, der former markeder i din egen vision… At vælge din fremtid, omformulere din kontekst og dit publikum, omskrive reglerne og derefter have fleksibiliteten til at vende det gennemsnitlige til det magiske.

7. **Skab inspiration … Lav om på dit brand**
At opbygge brands omkring mennesker ikke produkter – omkring det at gøre livet bedre… Mere end et navn eller et logo. Brands opbygges stadig igennem platforme og værditilbud, der er relevante og engagerende, således at mennesker bringes sammen med delte ambitioner.

8. **Design … Lav om på din forretning**
Innovation af hele virksomheden – fra forretningsmodel til kundeoplevelse… Design, der strækker sig ud over produkter, åbent og samarbejdsbaseret, enkelt og sparsomt, for at realisere de bedste idéer på en profitabel facon.

9. **Resonér … Lav om på din historie**
Forvandling af kundens verden med relevant indhold i realtid… At engagere dem på mere relevante, aktuelle og meningsfulde måder på det rette tidspunkt og på det rette sted, at skabe indhold, der er opbygget omkring smitsomme historier – sammen.

10. **Muliggør … Lav om på din oplevelse**
At levere kundeoplevelser, der gør det muligt for kunder at opnå mere… At strække sig ud over salget for at støtte og muliggøre, uddanne og underholde mennesker igennem digitale og fysiske oplevelser, omfattende data og mobile teknologier.

11. **Mobiliser … Lav om på din relation**
Hurtigere og mere omfattende vækst igennem netværk og samarbejde… At skabe forbindelse til mennesker, at være tillidsfuld og loyal over for dem alle, at dele og samskabe idéer, der gør en forskel for dem, igennem sociale fællesskaber og tilmed sætte en bevægelse i gang.

12. **Påvirk … Lav om på dine resultater**
Levering og fastholdelse af en positiv indvirkning – menneskelig og økonomisk… Værdiskabelse handler om mere end salg – det handler om bæredygtig, profitabel vækst understøttet af en cirkulær økonomi – socialt og miljømæssigt – der efterlader en arv til verden.

13. **Forstærk … Lav om på dit potentiale**
Ledere styrker potentialet for deres folk og organisationer… Hvilket begynder med dig. At lave om på din hjerne for at tænke anderledes, at vinde som en speedbåd eller en supertanker, at redefinere dit potentiale ved at være dristig, modig og genial.

HVEM ER GAMECHANGERS?

Fra Alibaba til Zidisha, Ashmei til Zilok, Azuri og Zipcars – en ny generation af virksomheder er ved at opstå i slipstrømmen af de økonomiske og teknologiske forandringer på tværs af vores

verden. Dette er blot nogle af de virksomheder, **der vender op og ned** på vores verden. I løbet af 12 måneder har jeg bedt mere end 500 virksomhedsledere på tværs af kontinenterne om at nominere de virksomheder, som de mener, vender op og ned på deres markeder. På denne baggrund identificerede jeg 4 ti virksomheder – store som små – i alle sektorer og fandt ud af, hvordan de udvikler deres forretning, innoverer samt konkurrerer, vokser og vinder.

14. **Fremtidens butik … forandring af spillet inden for detail**
Fra brandede butikker til onlinemarkedspladser, digitale vægge og mobil marketing – detail forbinder fysiske og digitale oplevelser.

- Amazon
- Etsy
- Fab
- Rackuten Ichiba
- Positive Luxury
- Inditex
- Aussie Farmers Direct
- Trader Joe's
- Ekocycle
- Le Pain Quotidien

15. **Fremtidens bank … forandring af spillet inden for økonomi**
Økonomiske tjenesteydelser har behov for at strække sig ud over transaktioner og administration, således at mennesker kan opnå mere med deres penge.

- Moven
- Commonwealth Bank
- Umpqua
- Fidor
- Zidisha
- Itau Unibanco
- Square
- First National Bank
- La Caixa
- M-Pesa

16. **Fremtidens sundhedspleje … forandring af spillet inden for sundhedspleje**
Sundhedspleje bliver stadigt mere personlig, forudsigelig og positiv. Den udnytter teknologi med henblik på at skabe et mere individuelt og intelligent velbefindende.

- 23andMe
- Organova
- Epocrates
- Intuitive Surgical
- Narayana Hrudayalaya
- PatientsLikeMe
- Aravind Eyecare
- Scanadu
- Genentech
- Second Sight

17. **Fremtidens gadgets … forandring af spillet inden for forbrugerprodukter**
Produkterne indlemmer smarte design og tjenesteydelser med henblik på at tilvejebringe mere forbundne oplevelser, der er intelligente og personlige.

- Renova
- Lego
- Method
- Natura Cosmetics
- Nike
- Oculus Rift
- Apple
- Pebble
- Godrej
- Philosophy

18. **Fremtidens medier … forandring af spillet inden for indhold og medier**
I takt med, at netværk bliver allestedsnærværende, kommer medier til at handle om relevant og distinkt indhold – at give historier liv igennem omsluttende oplevelser i realtid.

- Coursera
- Pledge
- Spotify
- Ushahidi
- Netflix
- Red Bull
- Al Jazeera
- Supercell
- Future
- Pixar

19. **Fremtidens mode … forandring af spillet inden for mode**
Mode indfanger kultur – uanset om den er ny eller traditionel, håbefuld eller underholdende eller udnytter teknologi og data til at muliggøre høj ydeevne.

- Toms
- Editd
- Ashmei
- Kering
- Threadless
- Rapha
- Gilan
- Patagonia
- Desigual
- Shang Xai

20. Fremtidens rejser … forandring af spillet inden for rejser og hoteller

Rejsesegmentet kommer til at gennemgå hastig vækst, i takt med at den nye middelklasse vokser, ligesom det vil blive drevet af nye virksomhedsmodeller, nye kategorier og ekstreme erfaringer.

- Zipcars
- Emirates
- Airbnb
- Kulula
- Virgin Galactic
- Pipistrel
- Aeromobil
- Red Bus
- Air Asia
- Starwood

21. Fremtidens fødevarer … forandring af spillet inden for fødevarer

Fødevarebrands vil fokusere på at levere mere omfattende og autentiske oplevelser understøttet af premiumbrands og nye forretningsmodeller.

- Juan Valdez Cafe
- Beauty'in
- Zespri
- Graze
- Mayrig
- Moa Beer
- Aerolife
- Nespresso
- LA Organic
- Yeni Raki

22. Fremtidens teknologier … forandring af spillet inden for teknologi og netværk

Teknologier har størst indvirkning, når de giver mennesker muligheder igennem intelligente grænseflader understøttet af smartenheder og mulighedsskabende netværk.

- Samsung
- GiffGaff
- ARM
- Google <X>
- Raspberry Pi
- Huawei
- Alibaba
- Tencent
- Bharti Airtel
- Xiaomi

23. Fremtidens fremstillere … forandring af spillet inden for fremstilling

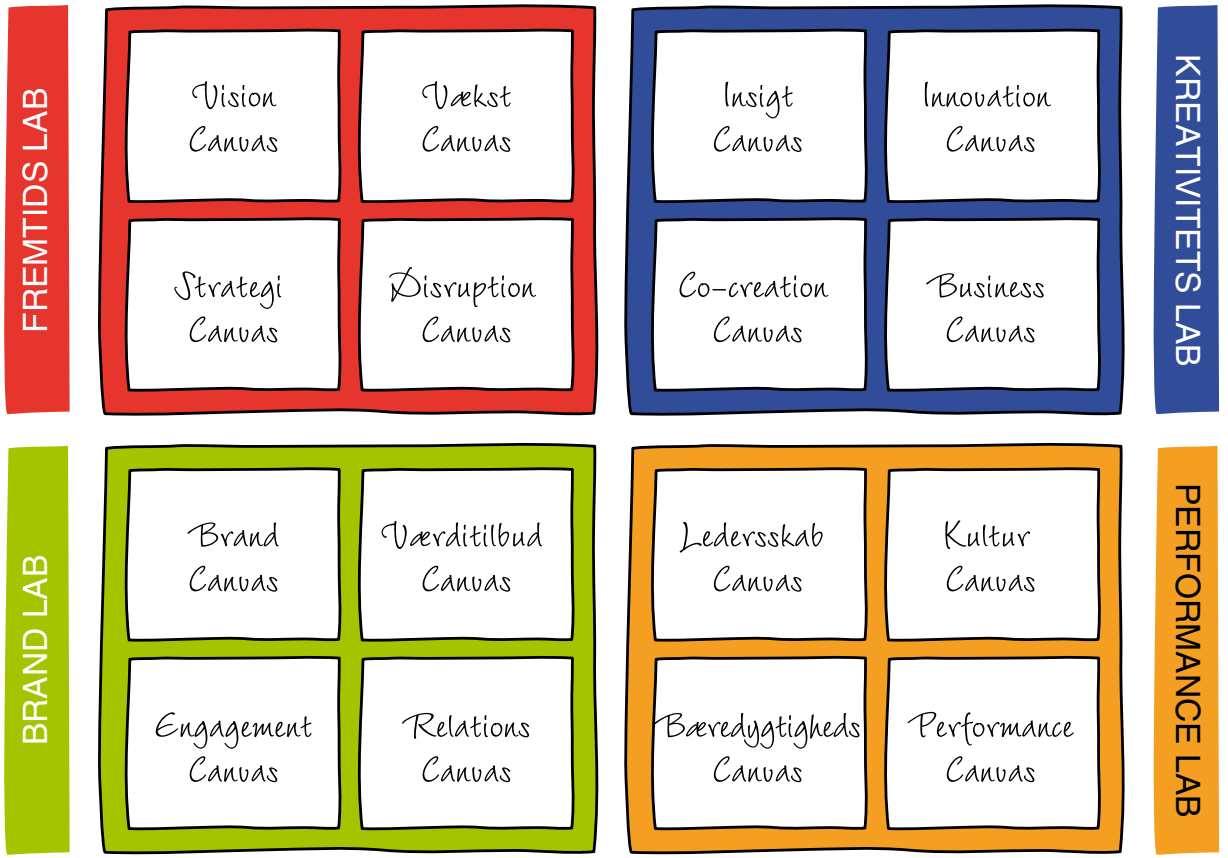
Fremstilling er blevet smart og on demand – den reagerer på globale aspirationer om forbundne markeder og er tilpasset lokale behov.

- Tesla
- 3D Hubs
- GE
- Braskem
- Syngenta
- Space X
- Corning
- Dyson
- Tata
- Local Motors

Der findes casestudier fra andre kategorier, opdateringer af brands i disse kategorier samt vindere af regionale "Gamechangers" -konkurrencer for at finde bedste nyskabere på www.Gamechangers.pro.

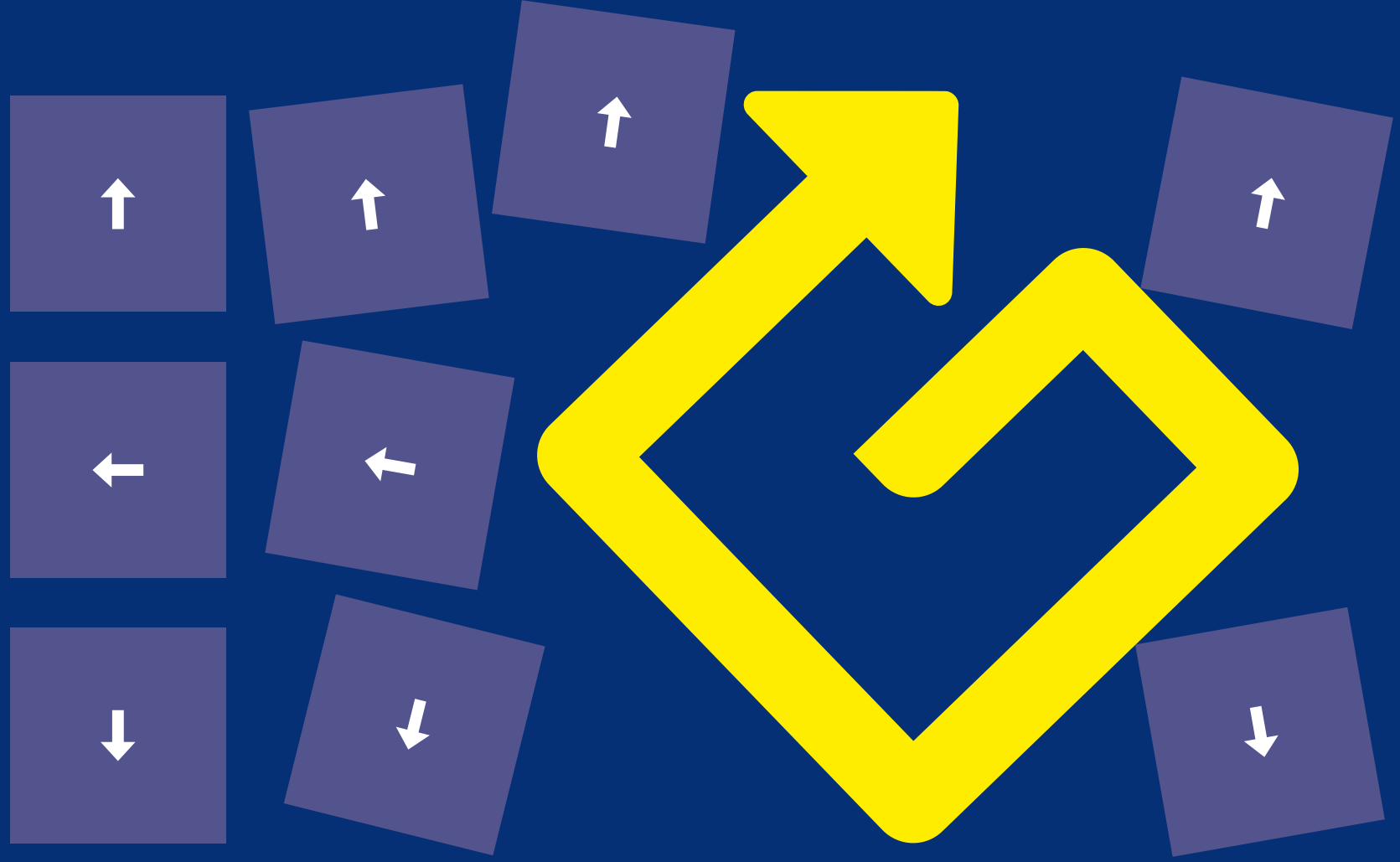
ER DU PARAT TIL AT KOMME I GANG?

I slutningen af bogen finder du "Gamechanger-laboratorierne". Disse består af 16 forslag, praktiske værktøjssæt og arbejdsgange, der tilvejebringer de bedste idéer for din egen virksomhed.



DEL 1
ER DU KLAR?

Den næste generation af virksomheder vinder ved at ændre spillereglerne. De vil ikke kun være en smule bedre, de tænker større… de ser tingene på en anden måde og tænker anderledes… de definerer og former markeder i deres egen vision. De kombinerer alt fra virksomheden i det 21. århundrede, for at engagere og inspirere mennesker. . . for at opnå mere, gøre livet bedre. Og for at vinde.



1 SPIL ... SPILLET

SPILLET, ÆNDR SPILLET

"Moonshots" er de utrolige, tilsyneladende umulige ideer, der kan ændre vores verden.

Google <X> er en **moonshot factory**. Fuld af kreative tænkere og optimister, der opsøger de store muligheder og mest udfordrende problemer, der med lidt fantasi og en masse **innovation** måske kan gøre vores verden til et bedre sted. Fra intelligente biler til forstærkede visioner, vil <X> teamet fusionere teknologiske muligheder med menneskelige behov, for at skabe en mere dristig, inspirerende **fremtid**.

Det er sådan vi bevæger os fremad.

Lige fra **Galileo's vision** til Leonardo da Vinci's mekanik, Ford's biler til Bell's telefoner, Apple's enheder til Dyson's støvsugere, de beriger samfundet, og gør livet bedre. Markeder opstår ud af nye muligheder, ved at se tingene anderledes og tænke anderledes tanker. Brands fanger store ideer, innovation forvandler dem til virksomheder og fremtidig vækst.

Vi lever i den mest **utrolige** tidsalder.

Dage med **eksponentielle forandringer** og muligheder der kun er begrænset af vores fantasi. En verden, hvor umulige drømme nu kan blive til virkelighed. En **fantastisk** periode. Fra Alibaba til Zespri, Ashmei til Zidisha, Azuri og Zipcars, en ny generation af virksomheder vokser ud af malstrømmen af økonomiske og teknologiske ændringer, på tværs af vores verden.

"**Gamechangers**" er mere ambitiøse, med langtrækkende visioner og oplyste mål. De ser markeder som kalejdoskoper med uendelige muligheder, hvorefter de samler og definerer dem til deres fordel. Mest af alt, har de **fantastiske ideer** der opfanges af brands, der giver genlyd hos deres målgrupper på rette tid og sted, muliggjort af data og teknologi, men mest af alt fra menneskelige erfaringer. Sociale netværk giver rækkevidde og rigdom, mens nye forretningsmodeller gør det mulige, indbringende.

Vores udfordring er at skabe mening i denne nye verden, gribe de nye muligheder på innovative måder, og ende med at være en vinder.

HVAD ER DIT SPIL?

Branson viste sit varemærke tandpasta smil, og kastede med sine lange lyse lokker.

"Forretning er **det bedste spil**, du kan **forestille** dig."

Vi talte om hans multi-milliard dollar investeringer i finansielle tjenester, medier og telekom, flyselskaber og rumfart. Han beskrev sit ansvar over for hundredtusinder af ansatte, og millioner af kunder.

Og han kaldte det **et spil**.

Han havde det sjovt nu, udfordrede begreberne bag konventionelle strategier og strukturer, især i de største virksomheder.

Essensen af Virgin, som han sagde, er at gøre tingene markant anderledes og bedre.

Han talte om hvordan han beundrede børn og den **næste generation** af iværksættere – især dem i hurtigt voksende markeder, der har iver og lidenskab, og hvordan han blev inspireret af ikoniske revolutionære som Nelson Mandela og Steve Jobs.

"Du er nødt til at **tænke anderledes**, uhæmmet som et barn, ikke give op, have en ambition der virkelig interesserer dig, tage flere risici, være genial, gøre en større forskel i folks liv, have det utroligt sjovt, men også **spille for at vinde**."

Jeg spurgte ham, hvad der holder ham i gang. "Gøre tingene forskelligt, uventet og lidt skørt," sagde han. "Det handler om at spille, spillet. Men den bedste måde at vinde på, er ved at ændre spillet."

Som han siger er han ikke for gammel til at feste natten igennem, Branson elsker at spille et parti tennis, og det er efter han har svømmet i en time, hver morgen langs kysten af sin egen Necker Island.

Fra sit første eventyr, hvor han lancerede et magasin for studerende, ville han altid gøre tingene anderledes. Han lancerede sit første flyselskab uden nogen viden om rejsebranchen, men han havde en **stor ide** om at tilbyde lavpris rejser der var moderne og sjove. Og han havde et brand. som i det mindste nogle mennesker syntes om. Han kunne se en mulighed i at forstyrre markedet, for at være på kundens side. Da han lancerede mobiltelefoner, der lukrerede på andres netværk til at vokse **yderligere** og **hurtigere**, og målrettede sig en ny generation af forbrugere.

Selv **Virgin Galactic**, hans seneste og skøreste virksomhed, er ikke helt som det ser ud. Han havde ingen erfaring med rumfart. Men han fandt sammen med svævefly designeren Burt Rutan, for at gøre tingene anderledes, hvor han affyrede hans rumfartøj fra bagsiden af et moderskib. Han endte med at producere brændstof på hans algefarme i Caribien, hvilket reducerede omkostninger og kulstofemissioner, og muliggjorde daglige afgange og landinger.

Den måske mest overraskende åbenbaring er, at rummet ikke er grænsen. Branson egentlige ambition for Virgin Galactic er interkontinentale rejser. Forestil dig en times flyvning fra Rio til Jakarta, eller Cape Town til Beijing. Det kunne blive lidt vægtløst undervejs, men kunne ændre vores måde at tænke på vores verden.

Imens Branson stadig spillede, var det allerede aften i Beijing.

Li Ka-Shing var klar til en middag med hans foretrukne slange suppe. Den Chaozhou-fødte, Hong Kong-baserede formand for **Hutchison Whampoa** er den rigeste mand i Asien, god for $30 milliarder i følge Bloomberg.

Han lever dog et relativt sparsommeligt liv, bruger enkelt tøj og bærer et $50 Seiko ur på sit håndled, ligesom han har doneret meget af sin formue til uddannelse og medicinsk forskning.

Dette er en mand, der ser forretning som et antikt spil, med rødder i den kinesiske kultur "**Wu Xing**", hvor de fem elementer - træ, ild, jord, metal og vand - forenes i en gensidig generativ sekvens.

Du kan se disse faser i Li's forretningsinvesteringer, der omfatter byggeri og energi, minedrift og teknologi, skibsfart og bankvæsen. Tilsammen repræsenterer de mere end 15% af markedet på Hong Kong's aktiebørs.

Li nyder også er spil før han skal på arbejde. Du kan faktisk finde ham kl. 6 hver morgen på Hong Kong Golf Club sammen med hans spillepartner, film mogul Raymond Chow.

Imens Asien vågner, er det gamle stadig vigtigt. Og den store gamle "Oraklet fra Omaha", investor **Warren Buffett**, ved også stadig hvordan man spiller.

Dobbelt så velhavende som hans asiatiske sidestillede, elsker Buffett at overraske hans aktionærer når de samles på Berkshire Hathaway årsmødet, der kendetegnes som "the **Woodstock of business**". Glem smart grafik der forklarer kompleksiteten på de finansielle markeder, dette her er anderledes.

Guiyang cirklen

Når lysene dæmpes, hører man et brøl fra scenen, og 80-årige Buffett kører på scenen, iklædt en læderjakke, bag på en skinnende **Harley Davidson**. Han griber en guitar og begynder at spille en sang. Hans gennemgang af året. Hans aktionærer elsker det

Det er i virkeligheden interessant, hvor legesyge verdens mest berømte iværksættere er.

Mark Zuckerberg begyndte at skrive software da han var omkring 10 år gammel. Som hans far engang sagde: "Andre børn spillede computerspil, Mark **skabte dem**". Hver gang han faldt over andres spil, hackede han sig ind i koden, og ændrede det for at gøre det bedre.

Facebook i sig selv startede som et spil. Indskrevet på Harvard for at studere psykologi og datalogi blev han hurtigt distraheret, da han med stor succes skabe spillet **Facemash** der opfordrede medstuderende til at stemme på de hotteste piger (og fyre) på campus.

Kort tid efter ændrede han spillet, under pres fra nogle af sine kammerater og universitets administratorer. Facebook blev født. Og en milliard mennesker fulgte efter.

AT LEVE I EN ZIGZAG TIDSÅND

Mere end det **halve af verden** lever i en cirkel med centrum i på 106,6° E, 26,6° N, og indenfor 4100 km af Guiyang, Guizhou provinsen, i det sydvestlige Kina. Et hurtigt snapshot af vores verden i forandring viser den dramatiske ændring, der er eller vil forstyrre hver enkelt virksomhed:

- **Mellem verden**... Den globale befolkning er **fordoblet** i de sidste 50 år, med et skift fra lav til mellem indkomstgrupper, en ny forbruger generation (OECD).
- **Ung og gammel**... Idet vores levealder er steget, som nu er på over 70 år, og fødsler er faldet fra 5 til 2,5, lever vi længere, med forskellige prioriteringer (FN).
- **Megabyer**... Bymæssige befolkninger vil vokse fra 3,6 mia. i 2010 til 6,3 mia. i 2020, svarende til 96% af den globale befolkningsvækst (Verdensbanken).
- **Advarsel om oversvømmelse**... I 2050 vil mindst 20% af os kunne blive udsat for oversvømmelser, herunder mange byer, en økonomisk risiko som vil koste omkring $45 billioner (Verdensbanken).

Brands kommer og går med langt større regelmæssighed, produkter bygges over hele verden, små virksomheder arbejder sammen i netværk:

- **Erhvervsliv**... Over 40% af virksomhederne i Fortune 500 i 2000 eksisterede ikke i 2010; 50% vil komme fra de nye markeder i 2020 (Fortune).
- **Fremstillet i hele verden**... 55% af alle produkter fremstilles nu i mere end ét land, ligesom omkring 20% af tjenester (WTO).
- **Småt er godt**... 70% af mennesker tror mindre virksomheder forstår dem bedre end store. Størstedelen af verdens forretningsmæssige værdi er nu privatejet.
- **Tillid til virksomheder**... Imens 55% af voksne har tillid til at virksomheder gør det rigtige, har kun 15% tillid til at virksomhedsledere fortælle sandheden (Edelman).

Teknologisk innovation er nådesløs, i øjeblikket er den digital og mobil, men den handler mere og mere om ren energi og biotek:

- **Altid på**... 24% af verdens befolkning har en smartphone, de tjekker den typisk 150 gange om dagen, og bruger 141 minutter på det (Meeker).
- **Digitale markeder**... 80% af hjemmesider er amerikanske, 81% af internetbrugere er ikke amerikanske, 70% af værdien af alle e-handels-transaktioner er B2B (IAB).
- **Indhold her & nu**... Indhold på internettet er tredoblet mellem 2010 og 2013; 70% er nu video. Halveringstiden for socialt indhold er 3 timer (bit.ly).
- **Fremtidens energi**... I 2017 vil der være tæt på $11 mia. i omsætning fra 35 millioner hjem der genererer deres egen sol- eller vindenergi (GigaOM).

Kunderne føler sig mere og mere ambivalente omkring brands og virksomheder. I en verden med uendelig valg, har deres prioriteter og præferencer ændret sig:

- **Kedelige brands**... 73% af befolkningen siger, at de ville være ligeglad med om de brands de bruger forsvandt; 62% siger, at de ikke er loyale over for nogen brands (Ad Age).
- **Kundernes følelser**... 70% af købsoplevelser er baseret på hvordan folk føler, loyale kunder er typisk 10 gange mere værd end deres første køb (McKinsey).
- **Service omkostninger**... Det kræver 7 gange mere at erhverve kunder end at holde på dem, der kræves 12 positive oplevelser for at udligne en uløst negativ oplevelse (IBM).
- **Familieliv**... Tiden forældre bruger sammen med deres børn fortsætter med at stige, fædre tilbringer nu tre gange mere tid sammen med deres børn end for 40 år siden (Meeker).

VERDENS ENDE SOM VI KENDER DEN

Da Henry Ford lancerede sin Model T i 1908 på hans samlebånd i Detroit, forvandlede hans innovative produkt og hans banebrydende markedsførende maskine en hel industri. Hans effektive masse-produktionsmetoder reducerede priser, forbedrede kvaliteten og skabte enorme rigdom. Han dominerede markedet, og i 1918 var halvdelen af bilerne i Amerika Fords.

Det var den tredje bølge af den industrielle revolution.

Den første bølge af den industrielle revolution havde handlet om at **opfinde** - fra smedning af jern i Shropshire dalen, til spinnemaskinen der fremstillede tekstiler, og James Watt's dampmaskine. Den anden bølge var om **applikationer** - Robert Fultons dampskib på Hudson-floden, Alexander Bells telefon, og Thomas Edisons elpære.

Den industrielle tidsalder begyndte med masseproduktion af jern, tekstiler og dampmaskiner

Industrielle innovatører ændrede menneskers liv, fra telefonen til elpæren.

Den industrielle tidsalder ændrede verden med jernbaner, biler, flyvemaskiner og medicin

Digitale pionerer udviklede transistorer og kredsløb som førte til computeren.

Digitale innovatører tager imod internettet, mobile enheder og indhold

Gamechangers åbner for globale forbindelser og kollektiv intelligens

Bølger af digitale revolutioner

Den tredje bølge handlede om **transformation**, da innovationerne når en størrelse som kan ændre verden - fra masseproduktion af biler, jernbaner og fly, til enorme fabrikker og moderne medicin. Dette forvandlede folks liv, forbedrede sundhed og uddannelse, vækst af byerne og den international handel.

Imens den industrielle revolution var begyndt i det nordlige England, hvilket gjorde Storbritannien magtfuld og velhavende, spredte den sig snart på tværs af Europa og videre til Amerika, og i de senere år til især Japan. Det var 250 års disruption, efter 7000 år i et samfund baseret på landbrug.

Nu, da denne tidsalder slutter, er vi midt i den **digitale revolution** – hvor vi går i gang med den tredje bølge af en ny tidsalder, der vil ændre verden igen, blot endnu hurtigere.

Den første bølge, som var om at opfinde, startede med transistorer, der førte til integrerede kredsløb, en stigning af **computere** og miniaturisering af maskiner… fra videospil og mobiltelefoner og frem til 1990, hvor Tim Berners Lee introducerede internettet.

Den anden bølge, som var om applikation, er den vi bedst kender i dag. Internet og **mobilkommunikation** gennemstrømmer vores liv: Vi handler på Amazon med vores Apple iPads, der er en verden af viden gennem Google og Wikipedia, en verden uden grænser gennem Facebook og Skype. Først distraherende de os, men nu har de en indflydelse på den måde vi lever.

Den tredje bølge af den digitale revolution er når alt ændrer sig, når digital er transformerende, når magten virkelig skifter.

Imens de sidste 20 år med teknologi har inspireret os, er det først nu **at spillet virkelig ændrer sig** – når "gamechangers" former fremtiden. Masseproduktion bliver hurtigt forældet, 3D-printere erstatter allerede fabrikker, virksomheder arbejder i virtuelle netværk, produkter bliver købt på efterspørgsel og tilpasset som standard, mens personlige kanaler erstatter butikker, der bruges til at gætte sig til, hvad folk ønsker.

Tidligere skabte vi **gennemsnitlige** produkter til gennemsnitlige mennesker. Vi producerede selv produkterne i store fabrikker, der absorberede betydelige kapitalinvesteringer. Vi skulle sælge på en enorm skala, for at sikre et afkast af investeringerne. Markeder var stort set homogene, fordi alle konkurrenter var tæt på gennemsnitlige, derfor kunne vi måle resultater efter markedsandele.

Vi brugte massemarkedet, udsendte reklamer med gennemsnitlige budskaber, på tidspunkter der passer til os, pressede folk til at købe mere af det vi ønskede.

Dette spil **fungerer ikke mere**. Det var den industrielle tidsalder. Vi vil snart se enden på fabrikker, butikker og reklamer.

Digital handler i sagens natur ikke om størrelse eller geografi, evne eller erfaring. Det er **grænseløst og demokratiseret**, hvilket giver muligheden for at alle har en effekt. Mikael Hed sidder i Espoo hvor han skaber spil som Angry Birds, der underholder verden; Eric Migicovsky kunne være hvor som helst og indsamle $10 millioner fra 69.000 personer på Kickstarter til at lancere sit Pebble SmartWatch; Vicky Wu flyver mellem LA og HK hvor hun opbygger "prosumer" efterspørgsel efter hendes latente mode med ZaoZao.

Dette er den tredje bølge af den digitale revolution, hvor ideer kan ændre folks liv, hvor enhver kan ændre spillet.

HVOR FREMTIDEN STARTER

Værdien af forretning ligger ikke i, hvad den gør **i dag**, men i hvad den forsøger at opnå **i morgen**. Det kan virke lidt idealistisk, i betragtning af den kortsigtede besættelse af mange organisationer med operationelle resultater, men det er fremtiden som interesserer de fleste investorer og private ejere, der nu dominerer erhvervslivet, i håb om at se deres investeringer vokse gennem fremtidige overskud.

De fleste erhvervsledere har "**snuden i sporet**" i en nådesløs kamp for at overleve, for at blive status quo. Men det kan kun føre til faldende afkast. De mere oplyste ledere der er "**på udkig**" og kikker hele tiden efter hvor de skal hen, for at få fornemmelsen af hvordan omverdenen ændrer sig hver dag, de identificerer nye behov og forventninger, de nye konkurrenter og udfordringer, lejligheder og muligheder.

De bedste virksomheder tager hen **hvor fremtiden er**.

De disrupter før de bliver disrupted. De sælger, før de er værdiløse. De erkender, at den eksisterende succes er i stigende grad drevet af forældede overbevisninger, engangs profitable nicher der nu er blevet mainstream, en tidligere innovation der har været almindeligt efterlignet, stordriftsfordele der er blevet irrelevant, et midlertidigt monopol der ikke findes mere.

Efterhånden som vi udforsker forskydningerne og tendenserne, de hvide områder og de teknologiske gennembrud, nye holdninger og adfærd, bliver vi nødt til at lære at tænke på en anden måde.

Ændringen er eksponentiel. Så vi er nødt til at hoppe på vognen, mens vi kan. Fange den nye bølge, eller endnu bedre, lære at ride med på successen, og stadigt hyppigere, de mange bølger af forandring.

Når vi kigger os omkring på de virksomheder der udfordrer etablerede positioner, ryster konventioner op og vækker trætte forbrugere, er det ikke de store virksomheder, men de små. De er som **speedbåde**, hurtige og fleksible, i stedet for **supertankere** som er konstante og stabile.

Udfordringen er ekstrem. Det kræver, at vi genovervejer, hvad vi vil opnå, og hvordan vi opnår dette, i stedet for at blive ved det der gjorde os fantastiske tidligere.

I en hurtig og forbundet verden, kompleks og usikker, kan en vindende virksomhed ikke håbe på at det de gør, er godt nok. De skal gøre mere, eller gøre det anderledes.

VI HAR ALLE FORRETNINGSIDEER

I Hongkong findes der en fantastisk virksomhed der er 100 år gammel, der forklarer vores fremtidige potentiale. Op igennem det meste af det sidste århundrede har **Li og Fung** fokuseret på billig produktion af tekstiler.

Det var indtil lønniveauet voksede, og steder som Indonesien kunne opnå meget lavere omkostninger. Forretningen genfandt sig selv som et **virtuel ressource** netværk, der hjalp brands med at finde de rette partnere, i form af ekspertise, kvalitet og pris.

Gå ind på et Li og Fung kontor i Sao Paulo eller Istanbul, Barcelona eller Toronto – eller ethvert af deres 300 kontorer i over 50 lande – og et lille team af **indkøbseksperter** vil hjælpe dig med at finde de bedste designere, producenter og forhandlere for dit brand. Alle de Levis jeans du køber er fremstillet med hjælp fra Li og Fung, og omkring 40% af verdens tekstiler. Hvis du har brug for finansiering kan de finde en investor til dig, og hvis du har brug for merchandising, forarbejdning eller kundeservice kan de også finde den rigtige partner til dette. Deres

forretningsmodel kan være baseret på gebyrer, provision eller på en aftalt blanding.

Faktisk er alt hvad du behøver, **en god idé**. Tag det til Li og Fung, og de kan få tingene til at lykkes sammen med dig.

Disse idéer er ikke et produkt af mange års erfaring, store organisationer med tusindvis af ansatte, analysemetoder med grundige "big data" og videnskabelige laboratorier. Disse ting kan hjælpe, men de kan også hindre dig. Friske perspektiver slår konventionel visdom, ungdommelige indsigter forbinder med årtusinde markeder, højre hjerne intuition er lig med venstre hjerne intelligens, og et bedre samarbejde kan opnås.

Og vi er ikke engang begyndt med Steve Jobs. Fra den revolutionerende Apple Mac, der forvandlede IT. Til iPod, iPhone, iPad. Ikke bare fantastiske produkter med smukke designs, men nye forretningsmodeller som skaber helt nye markeder og ændrede verden.

Eller James Dyson med sin poseløse støvsuger. Ratan Tata, med sin dramatisk billige Nano bil. Amancio Ortega med hans "Friskbagte" Zara tøj. Eller længere tilbage i tiden... Henry Ford, Marie Curie, Thomas Edison, Pablo Picasso, The Beatles, Nicolas Hayek, Ted Turner og mange flere.

Fantastiske ideer er resultatet af **bedre tænkning**.

Vi skal tænke – for at se tingene anderledes, og gøre forskellige ting – for at åbne vores sind for nye muligheder, og udmanøvrere den nye konkurrence.

- **Tænk større**… redefinere de markeder vi er på, omformulere vores brands til mere brugbare sammenhænge, genskabe strategier for succes.
- **Tænk smartere**… genfokusere på de bedste kunder og kategorier, genopfinde alle aspekter af vores forretning, tilpasning til nye partnere.
- **Tænk hurtigere**… genstimulere mennesker med nye ideer, give genlyd med kundernes nye prioriteter og forhåbninger, og opnå mere sammen.

Ud over forbindelser og applikationer, de sociale netværk og kunstig intelligens, lever vi nu i en verden, der er **mere lige og tilgængelig**, hvor mennesker har mere viden og flere kompetencer, end nogensinde før.

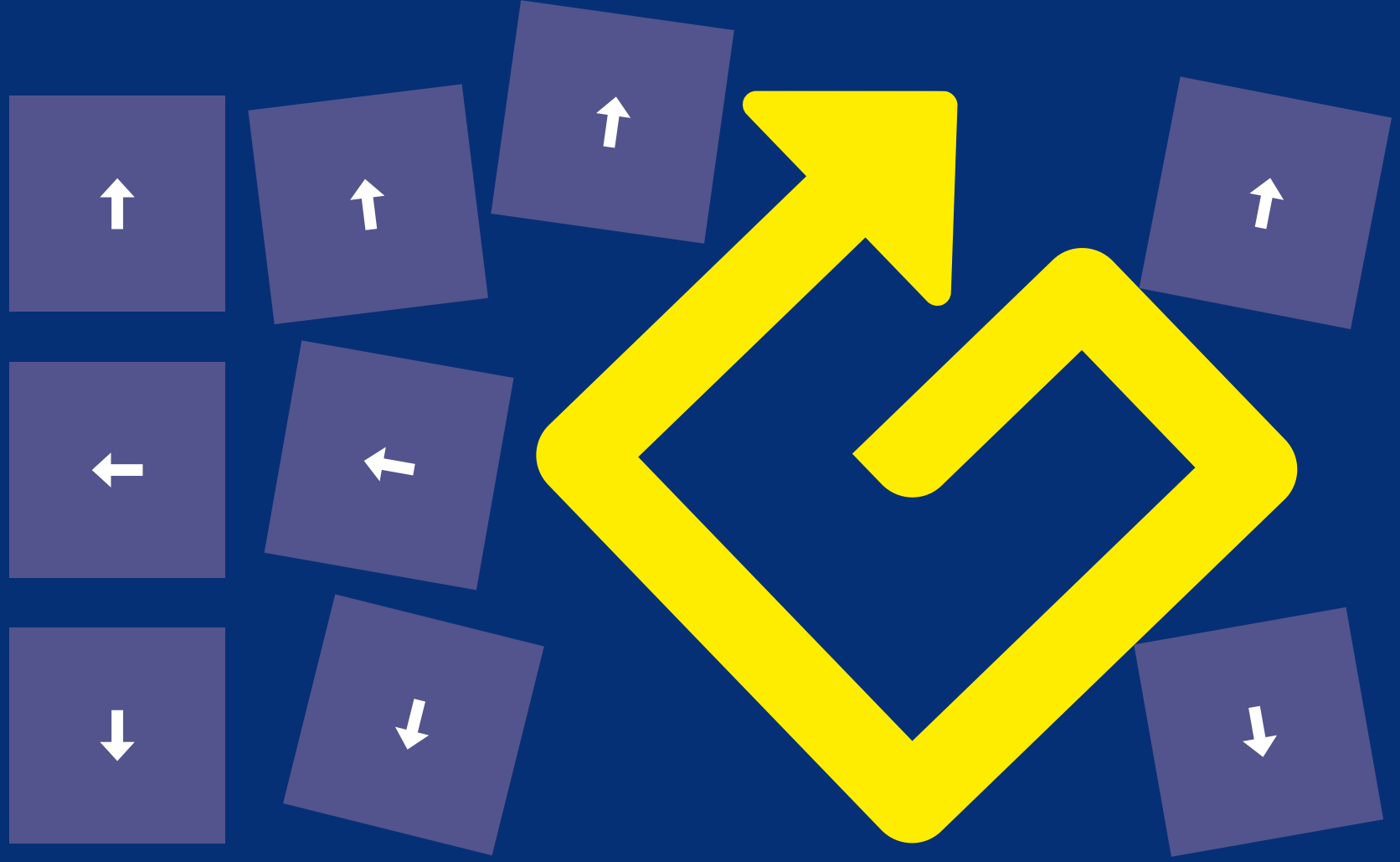
Det er virkelig en verden som kun er begrænset af vores fantasi.

På moonshot factory Google X, har de et slogan der siger "Hvorfor kun forsøge at være **10% bedre**, når du kan være **10 gange bedre**?"

At være ti gange bedre giver meget mere end en midlertidig konkurrencefordel, det har tilstrækkelig kapacitet til at ændre spillet. Den indsats, der kræves for at tænke i en større ramme, for at forny tingene mere radikalt, at levere dem hurtigere, er relativt lille i forhold til fordelene.

Men det kræver en ting mere. **At tænke anderledes**.

Apple, eller rettere dets reklamebureau Chiat Day, fremtryllede den sætning, men det er vigtigere end nogensinde. De bedste virksomheder i dag spiller ikke bare spillet, de tænker større og bedre, smartere og hurtigere, for at **ændre spillet.**



2 ÆNDR ... ÆNDR SPILLET

VERDENS-ÆNDRENDE, SPIL-ÆNDRENDE

VERDENS-ÆNDRENDE

Fremtiden er ikke en forlængelse af i dag, den er vild og uforudsigelig, forskelligartet og **diskontinuerlig**. Virksomheder kan ikke ekstrapolere successen fra i dag, og dermed håbe at vinde i morgen. Selv hvis du forsøgte, ville du blive oversvømmet af en verden af imiteret konkurrence, der alle forsøger at spille det samme spil.

Ligesom verden ændrer sig i et **utroligt tempo**, på fantastiske og uventede måder, skal virksomhederne lære at ændre sig - at spille det nye spil, eller endnu bedre, at spille deres eget spil. At forme markederne i deres egen vision, at skabe forretningsmodeller der passer til dem, at engagere sig og give kunderne mulighed for at opnå mere. Dette er, hvad det betyder at ændre spillet.

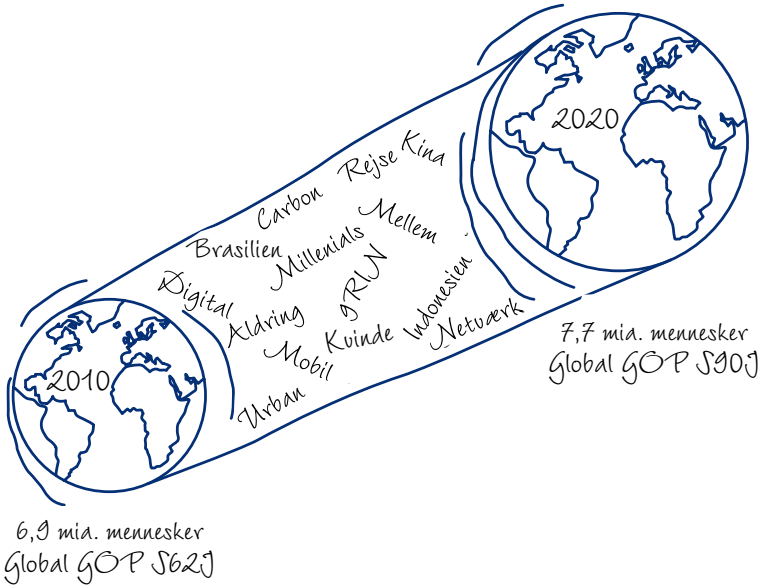
Uroen på de finansielle markeder, kollapsede banker og misligholdte nationer, er de døende skrig af en verden i forandring; en **omflytning** af markeder og magt, som vi langsomt anerkender. Under omstruktureringen er der nye vindere og tabere. I 2014 steg Kinas reelle BNP med 7,1% i forhold til 0,9% i Europa. Markeder fra Colombia til Indonesien trives.

Da Samsung lancerer deres SmartWatch blev Beijing anerkendt som verdens førende by for vedvarende energi, **Shenzhen** bliver det nye Wall Street, de bedste web-designere er i Hyderabad og modedesignere i Buenos Aires, vi indser at de bedste ideer inden for erhvervslivet også er ved at skifte hurtigt. Disse **hurtige vækstmarkeder** er ikke længere kilde til billige forbrugsvarer og forbrugere med et lavt budget. De har også ungdom og uddannelse, investering og en disponibel indkomst - og mest af alt ambition - på deres side.

Alle markeder er drevet af forandring, et grundlæggende magtskifte og globale tendenser, øget forventninger fra kunder, og nye kilder til konkurrence. Forskydninger inden for magten er økonomisk og politisk, men også demografisk og kulturelt. I en digital verden, krydser tendenser og forventninger grænser med det samme. Ikke engang de fleste lokale eller traditionelle markeder er immune. Afrikanske børn vil have de nyeste computerspil på samme måde som børn i Californien, arabiske forbrugere ønsker global mode og færdigretter, mens de lokale markedsboder i Europa fokuserer på friske, økologiske og eksotiske råvarer.

Teknologier forsyner og griber denne ændring. Computerkraften fortsætter med at vokse eksponentielt, en iPhone er nu smartere end en **rumfærge**, der er mobile enheder der understøttes af **Cloud** lagring, som er med til at forandre hvor og hvordan vi driver forretning, mens de mest betydningsfulde tekniske gennembrud er inden for genetik, robotteknologi og nanoteknologi.

Det nuværende årti bliver unikt i sit teknologiske skift. Idet den globale befolkning vokser til **7,7 mia**. mennesker før den aftager, vil magten skifte, G7 vil blive erstattet af E7 (som er BRIC nationerne, plus Indonesien, Mexico og Tyrkiet). Endnu mere dramatisk er væksten i den globale velstand, nemlig en kombi-



Kalejdoskopiske Markeder,

neret BNP som næsten er fordoblet fra $53 til **$90 billioner**. Men skiftet er ikke lineært det er ikke en forlængelse af i dag, men en grundlæggende ombygning - tænk på det som et kalejdoskop. At få fornemmelsen af denne globale malstrøm, og udnytte de muligheder den indeholder, vil adskille vindere fra tabere.

- **Fra vest til øst**… ændringen er intellektuel og kulturel samt økonomisk. Det vil også være fra nord til syd (Afrikas stigning), lokalt til globalt (ingen grænser), og globalt til lokalt (forbliver realistisk). Sammenlign formuerne fra Air Asia med American Airlines, væksten i Tata med nedgangen i GM.

- **Fra stor til lille**… ændringen favoriserer de hurtige og smidige, ikke de langsomme og stabile. Små virksomheder slår de store. Og mennesker har mere tillid til små virksomheder. Se bare på det ændrede format på hoteller, fra Sheraton og Hilton til Aloft og Airbnb. Da Facebook købte Instagram for $1 mia. i 2012, havde de kun 13 medarbejdere.

- **Størrelse til fokus**… ændringen fra succes gennem volumen og markedsandele, at være i stand til at målrette de profitable nicher, behandle kunder som anderledes og specielle, og ikke en gennemsnitlig masse. Overvej en fragmentering af medier som kilde til specialisering og flere platforme, derved mere relevant og profitabelt.

- **Fra kompetence til idéer**… ændringen fra industrisamfund til den digitale tidsalder betyder, at evner altid findes, det er idéer, der gør dig anderledes. Resultatet er, at vi er mere menneskelige i en teknisk verden. Tænk på de mest beundrede ledere, som Branson og Buffett, smarte, men stadig realistiske.

- **Fra mig til os**… ændringen fra individuel til samarbejdende, grib værdien af mangfoldighed og engagement, forbind og samarbejd for at tænke smartere og handle hurtigere. Det er tid til at blive forbundet til platforme som Alibaba, netværk som Linkedin, og crowdfunders som Kickstarter.

- **Skub for at trække**… ændringen fra overskydende efterspørgsel til overskydende udbud, magten til kunderne, og selvstændiggørelse af forbrugerne. Forskellighed er ikke nok, er vi nødt til at være relevante, både i sammenhæng og ved efterspørgsel. Tænk på Amazon, Google, eller endda udbringning af pizza.

ACCELERER EKSPONENTIELT

Hastigheden og virkningen af forandring er ikke kun hurtig og ubarmhjertig, men også eksponentiel. Den fortsætter med at **multiplicere**.På samme måde som den løbende fordobling af computerkraft, den evige søgen efter det bedre og hurtigere, og den igangværende forældelse af enheder, bygger innovationer

fortsat på hinanden, hvor hver enkel vokser eksponentielt, og dermed forstørrer den næste.

Netværk har de mest eksponentielle effekt af alle, de profilerer på ideer og evner, magt og potentiale.

Mens fremtiden vil være mere **omskiftelig** og usikker, vil den også være **mere levende** og uvirkelig. Effekten af ændringer i en digital verden er hurtig og vidtrækkende, da den teknologiske udvikling åbner nye **muligheder** som er vanskelige at forestille sig. **Kompleksitet** er normen når vi lærer at forstå grænseløse oplysninger, afbrydelser fremkommer hyppigere, friktioner bliver **fortrængt**, og ændringen vil være **eksponentiel**. Mens tvetydighed kan virke foruroligende, er paradokset kilden til en fantastisk mulighed.

Når **astronauter** vender tilbage fra rummet, beundrer de det nye perspektiv de får af vores planet - hvor lille den ser ud i det store verdensrum, og hvor unikt og skrøbeligt dens økosystemer i virkeligheden er. Det kan forvandle **holdninger** til hvad der betyder noget, hvordan man løser problemer, om omfanget af vores ambitioner og potentielle indvirkninger.

Vi skal lære at **tænke større**, fastlægge vores syn, tænke på en forbundet måde, for at forstå årsagen og virkningerne af systemerne.

Det global BNP skønnes i følge Verdensbanken, at vokse fra $62 billioner i 2010 til over **$90 billioner** i 2020. **Kinas og Indiens** økonomi vil blive tredoblet i denne periode, hvor Kina vil erstatte USA som verdens største økonomi. På længere sigt, i 2050 vil det gamle G7 som består af avancerede nationer samlet kun være halvdelen af værdien af **E7 nationerne** (der også omfatter Brasilien, Indonesien, Mexico, Rusland og Tyrkiet).

Idet økonomisk magt flytter mod øst, vil politisk indflydelse og militær kapacitet følge med. I og med det globale indbyggertal vokser til **7,5 mia**., er det de nye forbrugere med lave- til mellemindkomster, der vil få størst indflydelse på markederne. En stigende efterspørgsel efter **olie og gas**, mad og frisk vand, metaller og jord, vil skabe prisudsving og politiske spændinger. Olieproduktionen vil nå sit højeste i 2021, hvorefter den forventes at gå ned i udbud, det vil være med til at forværre problemet, mens **kulstofemissioner** og vandstanden vil fortsætte med at stige.

Store befolkninger skifter fra landet til byerne, fra gårde til fabrikker, det forandrer landskaber og demografi, og sætter et enormt pres på **infrastrukturen**. Baby boomers lever videre, da de **aldrende befolkningsgrupper** fra avancerede nationer har brug for mere sundhedspleje, mens unge befolkningsgrupper fra voksende økonomier vil kræve bedre uddannelser. De vil også gribe teknologien hurtigere, være ivrig efter innovationer og entreprenant rigdom.

Af disse kræfter, vil **GRIN** (genetiske, robot, intelligente og nano) **teknologier** være mest disruptive. Men måske vil drømme sammen med forbrugernes forventninger være en endnu større drivkraft for markeder og brands, sideløbende med den næste generations fantasifulde iværksættere, som vil indfri dem på nye og profitable måder.

At få en fornemmelse for fremtiden kræver en masse fantasi. I fortiden brugte vi tendens linjer for at forstå fremtidens udviklinger. Vi kan ikke forudsige fremtiden for smartphones som en trinvis rejse fra nutidens modeller, da enhederne nu er på vores håndled og tøj, for derefter at blive indlejret i vores vision eller sind. Nokia har lært at en dominerende position på markedet kan føre til irrelevans inden for fem år.

UDFORSK NYE MULIGHEDER

Ideen med at ekstrapolere fortiden for at forstå fremtiden, selv på en ikke-lineær måde, fungerer ikke længere. Hastigheden af ændringerne, trinændringen af kapaciteter, skaber en fremtid der er seismisk anderledes og bedre, end vores fortid.

Innovationer opstår i et utroligt tempo. Jeg kæmper stadig med at huske livet for bare 10 år siden, da jeg ikke kunne bestille mine varer online, læse avisen på min tablet, leje en smart bil for en dag, eller lytte ubegrænset til gratis musik. Fremkomsten af nye materialer som graphene, opgradering af netværk til superhurtig båndbredde, miniaturiseringen af halvledere konvergerer stille og roligt, for hurtigt at skabe en fantastisk fremtid.

"**Internet of Things**" (IoT) hvor fysiske objekter fra ølflasker til gadebelysning er digitalt forbundet vil gøre vores miljø mere intelligent, personligt og praktisk. På nuværende tidspunkt styrer smarte termostater, uden hjælp, temperaturen i vores hjem, biler kan advare hinanden om trafikpropper, droner bliver brugt i krigsførelse, og planter kan tekste eller tweete, når de skal vandes.

I 2020, mener analysefirmaet Gartner, at der vil være mere end 30 milliarder "ting" online, hvilket svarer til et marked på et $15 mia. Darpa som er det amerikanske forsvars innovatorer har udviklet **AlphaDog**, som kan gå i 30 km uden at hvile sig, Google's briller vil styre handlinger baseret på øjenbevægelser, Samsung udvikler telefoner der har en følelse af berøring, samt computere der kan lugte. Historierne om nye muligheder er uendelige, "gamechanging" handler om at **gøre dem virkelige**.

Mobilløsninger - uanset om det er bankforretninger, shopping eller sundhedspleje - vil i 2020 have en værdi på $4,5 mia., ifølge Bain. Dette vil dog kræve en bedre og hurtigere netværksdækning. At gentænke wi-fi baseret på mindre og hyppigere sendere i byområder er en mulighed, hvilket vil være populært i befolkede byer som Seoul og Tokyo. I mellemtiden har Chamtech udviklet en mere radikal løsning - **spray-on wi-fi** - som er en væske der indeholder millioner af nano-kondensatorer, som kan sprøjtes på enhver overflade, såsom tøj og biler, for at skabe lokale, satellitbaserede aktiverede hotspots, hvor mennesker befinder sig.

Flytrafikken forventes at blive **fordoblet** i de næste ti år, ifølge IATA skyldes dette efterspørgslen fra den voksende middelklasse. Der vil blive brug mere effektive fly, for at reducere tid, omkostninger og emissioner. Den slovenske flyproducent Pipistrel har udviklet et **elektrisk fly**, der også drager fordele af smartere navigationssystemer, der gør det muligt at finde kortere ruter, fornemme termiske strømninger og overkomme komplekse ruter. I mellemtiden har NASA udviklet en dobbelt-cylinder motor, der kan monteres på bagsiden af flyet, hvorved der kræves 50% mindre brændstof samtidig med at det også reducerer støj væsentligt.

Gadget-gale mennesker er altid på udkig efter **stikkontakter.** Og den største komponent i **apparaterne** er normalt batteriet. Miniaturesiret indfangning af solenergi vil forvandle gadgets. De vil bruge **mikro-batterier** som efterligner fotosyntese, ved hjælp af metaloxider opvarmet af solen, for at opdele havvand til brint og ilt. **Hydrogen**, ren og rigeligt kan forsyne en hel vifte af mikro-maskiner, fra næste generations telefoner til nano-tekniske medicinske implantater.

Solen er virkelig vores bedste energikilde. Det er egentlig indlysende, men vi har endnu ikke været i stand til at udnytte det indlysende. **Øde ørkenområder** opsuger mere energi på seks timer, end verden bruger på et år. Desertec forsøger at udnytte

dette potentiale med hundredvis af kvadrat kilometer af vind- og solanlæg, der skal forsyne verdens elnet med ren, billig og pålidelig **solenergi**, forudsat det kan få nationerne til at samarbejde: 90% af verden lever inden for 2700 km af en ørken, og f.eks. 1950 kvadrat kilometer af Sahara-ørkenen ville kunne forsyne 20% af Europa. Det kunne forvandle **Afrikas** skæbne, samt løse verdens problem med fossilt brændstof.

AT SPILLE ET ANDERLEDES SPIL

Ved OL i Mexico i 1968, stod **Dick Fosbury** ved siden af hans konkurrenter, hverken højere eller i bedre form end alle de andre atleter. Men han havde en betydelig fordel. Han tænkte anderledes. Imens alle andre konkurrenter fulgte de konventioner, der var blevet etableret i løbet af årene, nemlig at højdespring involverede at springe med fødderne først, prøvede Fosbury en anden tilgang, hvor han sprang baglæns over overliggeren. De biomekaniske forklaringer ville komme senere, men det eneste som Fosbury vidste eller bekymrede sig om, var at han havde ud-tænkt hans konkurrenter, og dermed vandt guld.

20 år senere satte en gruppe bankfolk, **Nicolas Hayek** en libanesisk-født schweizisk aktuar, til at overvåge afviklingen af to traditionelle ur-virksomheder, der var i problemer på grund af konkurrence fra japanske producenter som Seiko. I stedet reorganiserede han virksomhederne og erhvervede et ungt opstart brand kaldet Swatch, der lavede billige, plastik ure fra minimale dele. Han udvidede hurtigt forretningen med fokus på potentialet i plastik til farver og design. Swatch mærket forsøgte ikke at efterligne andre urmagere, men i stedet at være en del af modebranchen. "Hvorfor købe et ur, når du kan have tre eller fire, en farve til hver outfit?"

Ti år senere forlod **Jeff Bezos**, en cubansk amerikaner, sit job som vicedirektør for en Wall Street investeringsbank og tog til Vestkysten, med sig havde han sin bil og hans kone. Han kunne se hvordan internettet begyndte at ændre industrier og forbrugernes liv. Et år senere lancerede han Amazon fra en garage i Bellevue, lige uden for Seattle. Inden for to måneder solgte han bøger til en værdi af $20.000 om ugen. Han døbte det verdens første online-boghandel, og han valgte navnet Amazon fordi det startede med A og lød lidt eksotisk og anderledes. Innovation for Bezos handler om "1000 små ideer der kommer sammen for at ændre verden". I løbet af de sidste to årtier har han opnået dette ved at opbygge verdens største detailhandel.

Mulighederne for forandring er omkring os, hvad det kræver, er mennesker. Mennesker, der er parat til at gøre tingene anderledes, at tage hænderne op og sige de tror der er en bedre måde, og derefter får det til at ske.

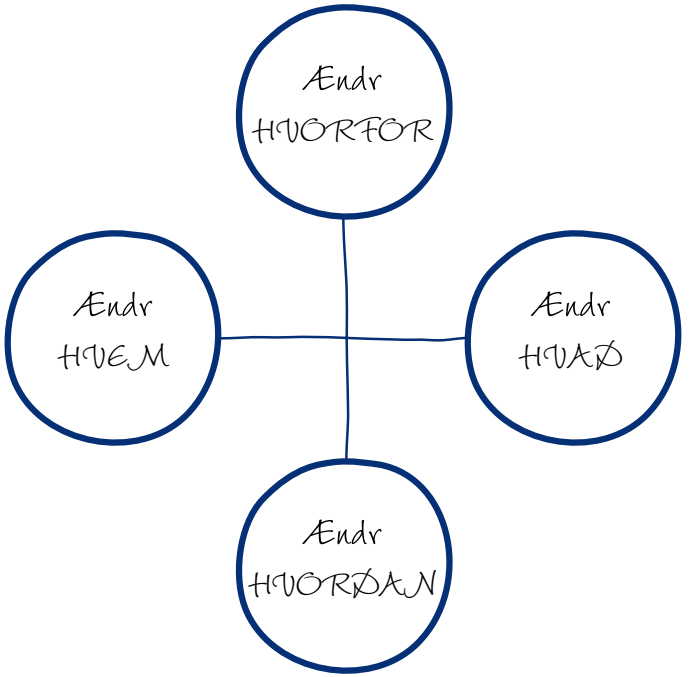
HVORDAN VIL DU ÆNDRE SPILLET?

Iværksættere er naturlige gamechangers. De har valgt at spille deres eget spil, drevet af ambitioner og uden at være påvirket af funktion eller hierarki. Store virksomheder har også fordele, aktiver der kan bruges på nye måder, eksisterende brands og kundebaser der kan bygges videre på. Gamechangers kan være alle, virksomhedsledere eller strateger, innovatører eller marketingfolk, en butiksassistent eller en i et callcenter.
De kan ændre spillet, fordi de tænker anderledes.

Gamechangers **innoverer** typisk i en eller flere af de følgende dimensioner - hvorfor, hvem, hvad og hvordan - af hele forretningen, eller en del af det. De kan anvende denne tænkning til forretningsstrategien, men det kunne også gælde for et brand eller en service oplevelse, ledelsesstil eller organisation proces.

- **Ændr** "**hvorfor**" (formålet, applikation eller fordel) – for eksempel fra at maksimere overskud til at forbedre folks liv,

Forandrings kompasset



fra at være den største til at være den bedste, fra at muliggøre kommunikation til at levere underholdning. Da Coca-Cola ændrede sit formål fra den mere funktionelle "forfriskning" til det mere følelsesmæssige "lykke", blev de i stand til at engagere folk dybere.

- **Ændr** "**hvem**" (geografi, kunde eller kontekst) – for eksempel fra "hjemme" markeder til udvalgte markeder over hele verden, ændre målgruppen til ældre mennesker i stedet for alle, eller kvinder, eller en anden beslutningstager i en virksomhed. Da Fiat 500 ændrede sin målgruppe fra ejere der købte billigt, til smarte unge, trådte de ud af deres gamle målgruppe, og blev en prisbillig urban mode.

- **Ændr** "**hvad**" (kategori, produkt eller oplevelse) – for eksempel ved at kombinere produkter til at løse problemer, tilpasse produkter til efterspørgslen, tilbyde 24/7 service, gøre oplevelsen sjov, eller udvide til og støtte folk i deres applikation. Da Rapha indså det ikke var deres tøj, men samværet der betød noget for cyklisterne, åbnede de caféer og blev derefter til et kultsted at være.

- **Ændr** "**hvordan**" (forretningsmodel, service stil eller deltagelse) – for eksempel fra transaktions prisfastsættelse til medlemsgebyr, priser der ændres ved tidspunktet på dagen, reduceret pris til gengæld for nye ideer, eller salg gennem nye typer af partnere. Da Zipcars ønskede at være anderledes, opkrævede de ikke pr. uge som andre biludlejningsfirmaer, men skabte en medlemsklub og opkrævede derefter et meget mindre gebyr pr. minut og km.

De fire dimensioner er et enkelt kompas, som strækker din tankegang. Nogle af de bedste innovationer ændrer i mere end én dimension, eller endda dem alle. Gamechangers skal derefter tænke over

hvordan de vender deres forstyrrende idéer til en praktisk strategi for virksomhedens succes - hvad det betyder i forhold til marked og brand, innovation og markedsføring, forretningsmodel og kundeoplevelser, ressourcer og målinger. Men alt dette kommer senere, og flyder ofte lettere når du har fundet en stor, inspirerende idé.

BLIV ET ÆNDRINGSFELT FOR VIRKELIGHEDEN

Steve Jobs provokerer og inspirerer på samme tid. Fra hans tidlige dage som et "silicon barn", nørden i garagen der elskede Bob Dylan, der fremstillede spil til Atari og en gadget til at foretage ulovlige telefonopkald, til et besøg hos Xerox PARC hvor han blev inspireret af deres grafiske interface, oprettede sit Mac **hold af pirater** og kort tid efter blev fyret.

Men iværksættere giver ikke op. Fra NeXT supercomputerne var han snart i drømmeland med Pixar og $1 mia. rigere. Fra Toy Story opstod hans **jelly bean iMacs**, iPods og iPhones med hjælp af iTunes og App Store, Leerjets og Coldplay, og $400 mia.

Du kan elske eller hade ham, men han ændrede verden… visionær og besat, pedantisk og afvisende, inspirerende og umulig… fordrejer virkeligheden, forstyrrer muligheden.

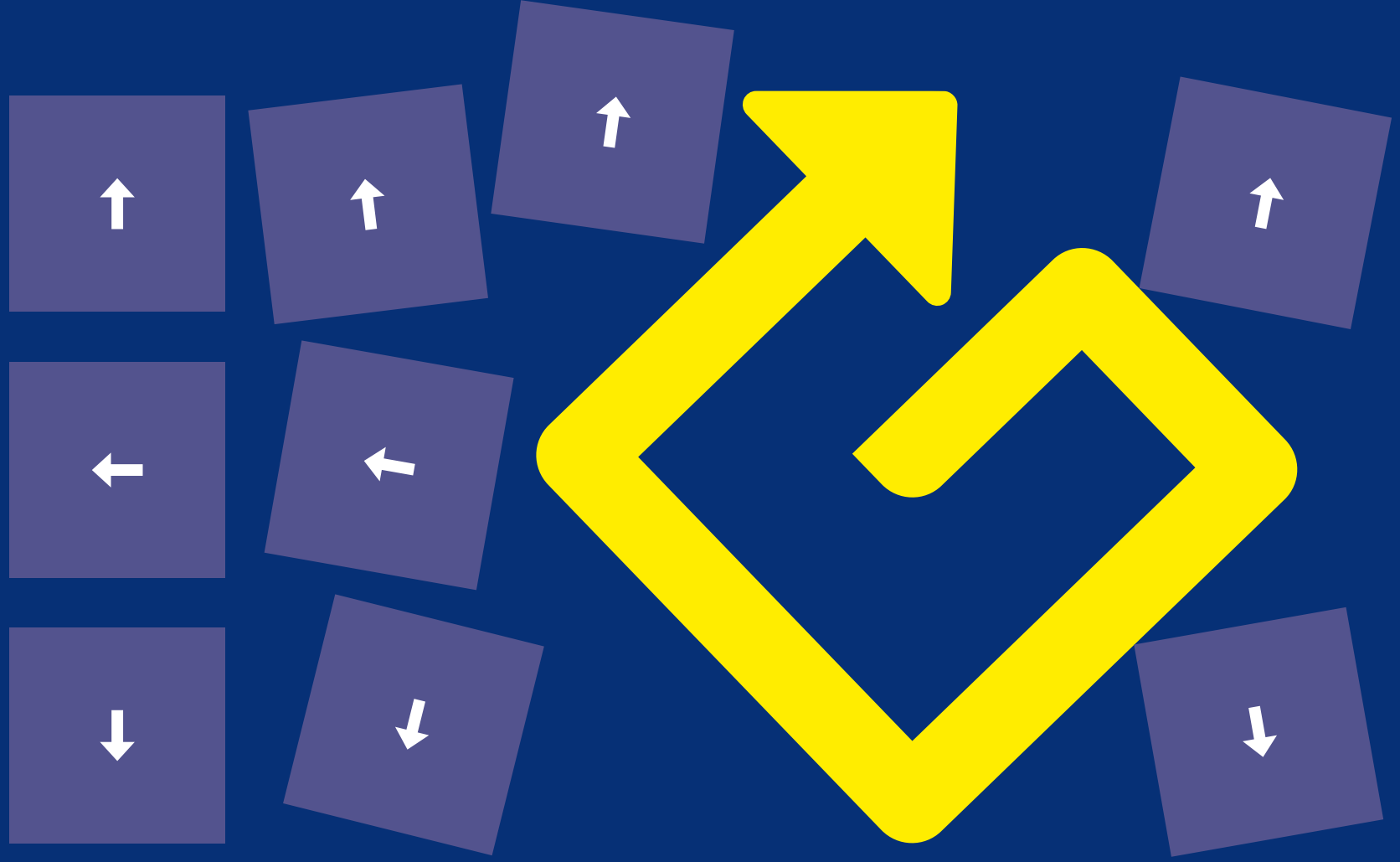
De fleste strategier i erhvervslivet søger efter det **fuldkomne** - den perfekte vision, definerer prioriteter, sætter grænser. Men markederne er dynamiske, svingende og uforudsigelige, og planer er aldrig perfekte. Virksomheder implementerer sjældent den strategi der irriterer dem. Men for Jobs, var der ingen lige linjer, **passion og intuition** var bedre hjælpelinjer til at fremstille følelsen af kompleksitet. Bliv ved med at se til venstre, grib alle oplevelser og se det større billede.

Innovationsprocesser søger at kodificere et menneske, at skabe en **kreativ oplevelse**. Processer forbedrer effektiviteten, måske endda også hastigheden, men de leverer sjældent det rigtige svar. Markedsundersøgelser leverer gennemsnitlige indsigter. Apple havde en anderledes tilgang. Mennesker ved ikke hvad de vil, så innovation er en menneskelig, intuitiv disciplin der giver næring til kreativitet, og bringer ideer sammen på nye måder. **Design** er meget mere end udseende og følelse, det handler om hvordan tingene fungerer - enkelt, bedre, magisk.

Brands er **identitetssystemerne** der gør at du skiller dig ud fra mængden, formulerer dine forskelle og overlegenhed. Fra reklamer til adwords, sociale medier og relationsmarketing, forsøger brands at opbygge bevidsthed, interesse og efterspørgsel. Steve krævede at Apple's brands burde gøre mere. Brands skal **betage** mennesker - æstetisk, følelsesmæssigt og inspirationsmæssigt. De sælger drømme ikke produkter, skaber ubetinget lyst, giver mennesker mulighed for at opnå mere, og afspejler hvem du ønsker at være.

Lederskab handler typisk om **inspiration** men på en positiv måde - ved at bringe folk sammen, respektere og opmuntre, støtte og udvikle - bygge teams der er stærkere end deres dele, give dem muligheder, og uddele belønninger. Der er ikke plads til kompromisser i erhvervslivet - for mindre end de bedste folk, og præstationer under storhed. Sociale finesser og kompromisser ændrer ikke verden. Med virkelig fantastiske teams kan du være direkte, vanskelig og strålende. Steve Jobs var på hans mest inspirerende tidspunkt den 12. juni 2005 i en sjælden offentlig tale til kandidater på Stanford University, og på et tidspunkt hvor det endnu var ukendt for andre, at han var blevet diagnosticeret med dødelig kræft. "**Stop med at bruge din tid** på at leve andres liv, og lev dit eget. Beslut hvor god du virkelig ønsker at være, og forpligt dig til kun at yde det bedste du kan. Tilbring hver dag som om det var din sidste."

Foretag ændringen, men **vær også forandringen**.



3 VIND ... AT VINDE SOM EN GAMECHANGER

GAMECHANGERS OG DET, DE GØR

AT ÆNDRE VERDEN – NETOP NU

"Gamechangers" er **næste generations** brands og virksomheder, som griber ud efter mulighederne for forandring – ikke for at gøre tingene en smule bedre eller en smule anderledes men for at lave om på **spillet**. Det spil, der består i, hvordan markedet fungerer, hvem kunden er, hvad de virkelig vil opnå og hvorfor, hvordan de tjener penge og skaber en varig **positiv indvirkning**.

Det, der gør gamechangers mere signifikante, talrige og indflydelsesrige i dag, er omfanget og diversiteten af forandringen i vores verden. De rider på forandringens bølge og gør brug af nye teknologier. De spreder sig ud over en fladere verden, men fokuserer selektivt på de fragmenterede nicher, der opstår. Selvom mange af de produkter og tjenesteydelser, vi køber, er blevet mere ens pga.den **allestedsnærværende** forsyning af komponenter og hastigheden for imitering, ved de at de er nødt til at arbejde hårdere for at **skille sig ud** og for at engagere de **bedste kunder**.

Dette er årsagen til, at gamechangers **vinder**.

Fra **Alibaba** i Kina til **Al Jazeera** i Qatar, **Air Asia** i Malaysia til **Ashme**i i England, **Ashoka** i Canada til **Azuri** i Kenya – vi ledte efter de virksomheder, der var i gang med at vende op og ned på deres markeder. Vi bad fagfæller om at nominere andre inden for deres sektor, og vi rakte ud på tværs af verden for at sikre, at vi dækkede alle sektorer og kontinenter.

Det der opstod, var 100 enestående historier. Nye opstarter, små virksomheder, lokale veletablerede firmaer og globale koncerner er alle ved at lære, hvordan spillet forandres, og hvordan et nyt spilles, med henblik på at tilpasse og reagere, forudsige og innovere.

Lad os møde nogle af dem… berømte mennesker og andre som dig… der opretter og former markeder efter deres egen vision. I en tid med ubønhørlig forandring ved vindere, at hver enkelt dag tæller. Her er blot nogle få af dem på et givet tid punkt af dagen:

06.00 Los Altos, Californien, USA

Anne Wojcicki, videnskabsiværksætteren, står tidligt op i Los Altos for at se, hvor mange 23andMe-"spyttest", der er ankommet med morgenposten. Med denne DNA-prøve og $ 99 kan hun fortælle dig alt om din etniske arv og dit fremtidige helbred.

08.00 Bogata, Colombia

Luis Genaro Muñoz tager dagens første tår af sin Juan Valdez-kaffe, mens han sidder i møde med de førende colombianske kaffebønder for at se nærmere på den internationale ekspansion af brandet, som de har skabt sammen, herunder deres finurlige og distinkte kaffebarer.

08.00 McGregor, Texas, USA

Elon Musk, grundlægger af PayPal, fortaler for Teslas elektriske biler og superfan af det såkaldte Hyperloop mellem L.A. og San Francisco, går tidligt i gang. Han forbereder den næste opsendelse af **Space X** – hans rumskib, der har den internationale rumstation som destination, og som vil få rumrejser til at fungere på en måde, som NASA aldrig har formået.

09.00 Buenos Aires, Argentina

I 2006 ville **Blake Mycoskie** hjælpe tusindvis af gadebørn, han så løbe barfodet rundt i byen. Han fik den lokale fabrik til at fremstille enkle alpargata, som han brandede **Toms** og sendte til USA. For hvert par, han solgte, gav han et par til de lokale børn. Han har nu givet over 1 mio. par til børn i 40 lande.

10.00 New York, USA

I sin lejlighed i Upper East Side har forfatteren til Australias Bank 3.0 og iværksætteren **Brett King** travlt. Han arbejder intenst på næste fase af lanceringen af hans innovative onlinebankforretningskoncept **Moven**, mens han innoverer ved for fuld tryk for at gøre sin idéer til virkelighed.

10.00 Sao Paulo, Brasilien

Cristiana Arcangeli tager en tår af sin **Beauty'in** lychee og hvid te, mens hun nyder morgensolskinnet i Ibiraouera Park. Oprindeligt er hun uddannet tandlæge men er nu iværksætter og studievært. Hendes serie af "alimetiske drinks" og slikbarer, te og chokolade, der efter sigende skulle gøre én smukkere og få sig til at føle bedre – indefra og ud.

10.00 Rio de Janiero,

Brasilien Brasiliens **GraalBio** har travlt med at omdanne de affaldsbjerge, der er placeret uden for nationens pulserende megabyer, til nye energikilder. **Bernardo Gradin**, adm. direktør, taler med investorer og beskriver sin vision om en cirkulær økonomi for Sydamerika.

13.00 Aylesbury, England

Stuart Brooke er på vej til frokost – i sit eget eksklusive **Ashmei**-brandede løbetøj, som er udviklet på baggrund af hans frustration over fagfæller som Adidas og Nike, som han mener, går på kompromis med kvaliteten i jagten på massemarkedets prispunkter.

13.00 Cambridge, England

Oppe ad vejen befinder **Eben Upton** sig i sit udviklingslaboratorium på Cambridge, hvor han arbejder på de **Raspberry Pi**-printkort, der sælges for £ 20 og gør det muligt for børn at programmere og iværksættere at prøve sig frem uden risici, således af vejen er banet for den næste generation af Apples og Googles.

14.00 Torres Novas, Portugal

Paulo Miguel Pereira da Silva, adm. Direktør for **Renova**, har en passion for toiletpapir. Det er måske ikke den mest traditionelle lederskabsmission, men han forsøger at give et forsømt aspekt af hverdagslivet kreativitet og kulør.

16.00 Nairobi, Kenya

Julia Kurnia arbejder på **Zidisha**, hendes onlineøkonomitjeneste for fagfæller, der hjælper Kenyas små men ambitiøse landmænd og industrialister med at få formidlet lån til deres nye virksomhedsplaner på et marked, hvor der er beskeden støtte, men hvor væksten er i fuldt flor.

16.00 Beirut, Libanon

Aline Kamakian har travlt med at lave mad i køkkenet i hendes prisvindende Mayrig-restaurant i Libanons hovedstad Beirut. Hendes passion består i at bevare og fremme armensk kultur, og ved at tænke større har hun netop åbnet nye restauranter i Dubai og New York.

18.00 Mumbai, Indien

Busser er kaotiske og populære på tværs af Indien, men **Phanindra Sama** har skabt mening med de 10.000 ruter med **Redbus** – nationens første computeriserede reservationssystem med integrerede tidstabeller og et kundebedømmelsessystem, der løfter servicestandarderne.

21.00 Beijing, Kina

Lei Jun er stadig på arbejde og må kæmpe for at følge med den enorme efterspørgsel efter hans **MiPhone** til unge kinesere. Han er i særdeleshed fokuseret på indhold, hvilket er det område, hvor hans nye prisbillige smartphones giver mest afkast. Undgå blot at nævne Apple.

02.00 Mount Maunganui, New Zealand

Oppe på den nordlige del af halvøen kontrollerer **Zespris** adm. direktør **Lain Jager** de seneste bestillinger fra resten af verden på kiwifrugter. I en verden med wellness er hans antioxiderende superfood-specialiteter yderst efterspurgte, hvilket også er gældende for tempo og kvalitet.

Et snapshot af nogle af verdens mest levende markeder… med **almindelige** mennesker som dig, der foretager sig noget ret **ekstraordinært.**

Aline og Anne, Eden og Elon… blot nogle få "**gamechangers**" – næste generations innovatører og ledere, der vender op og ned på det hele. De har **hovederne oppe** for at få øje på muligheder for enestående forandring og **hovederne nede** for at forandre vores verden.

HVORDAN VINDER DE?

Når man udforsker 100 "gamechangers" på tværs af geografi og kategorier, bemærker man, hvor anderledes – og innovative – deres tilgange er. Nogle vinder igennem dybere **kundeindsigt,** andre ved at opbygge mere engagerende **brandplatforme**, som typisk omfatter sociale **netværk** for at skabe mere personlige og menneskelige **oplevelser**. Nogle understøtter dette med samarbejdsbaseret **innovation**, mens andre gør brug af nye **forretningsmodeller**, og før det kan ske, kræves der nye **strukturer** og **lederskabsstil**.

Det, der er interessant, er, hvordan de formår at forbinde disse idéer – hvordan sociale netværk kan forvandle brands til bevægelser med delte passioner, eller bæredygtighed kan skabe nye idéer til innovation, der fører til nye vækstmuligheder, mens den også er godgørende.

Sammen skabes der nøgleord, som beskriver, hvad gamechangers gør. Eksempler:

○ **Fusionere** – forbindelse af uforbundne idéer genererer flere kreative løsninger, forbinder mennesker med mennesker, kunder med virksomheder og kunder med kunder for at innovere sammen.

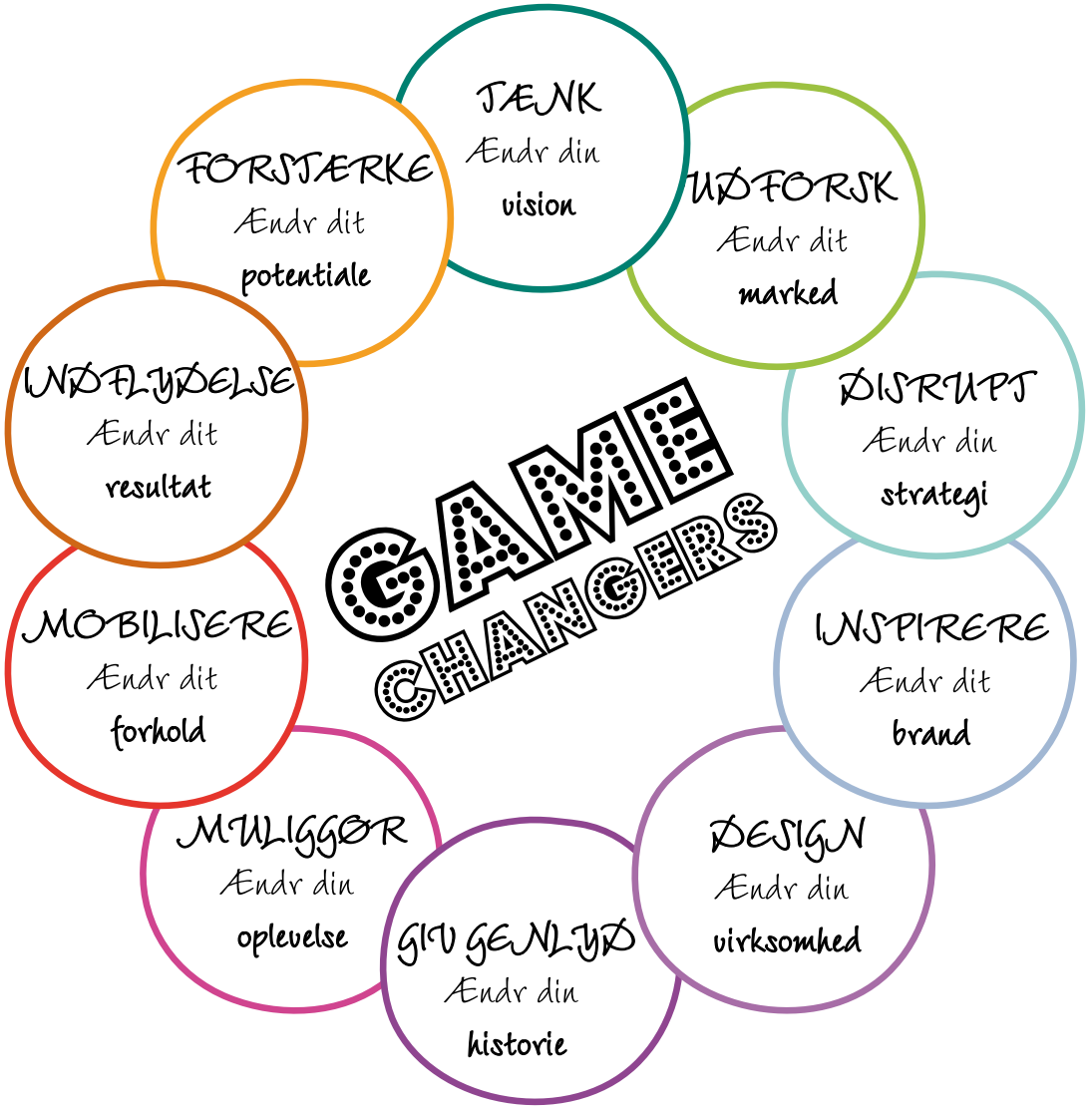
○ **Forstærke** – brands forstærker opfattelsen af produkter og priser, netværk forstærker rækkevidden og rigdommen af brands, ambassadører forstærker virksomhedens omdømme, og ledere forstærker alles potentiale.

○ **Muliggøre** – brands lader mennesker opnå mere, forretningsmodeller muliggør nye omsætningskilder, og partnere lader virksomheden indtage muligheder, der ligger langt ud over eksisterende færdigheder med henblik på smidighed og hurtigere vækst.

○ **Mobilisere** – at give mennesker et forum, hvor de kan få udrettet mere, at samarbejde og skabe drevet af et fælles formål eller en fælles passion, mere kraftfuld og tillidsfuld, en stærkere stemme sammen og stærkere indvirkning sammenlignet med et brand alene.

○ **Berige** – større idéer er ofte tilfredsstillende for ansatte og partnere samt kunder og investorer, der kollektivt eller individuelt får glæde af at kunne opnå mere og gøre en forskel lokalt – så verden bliver et bedre sted.Ti måder at ændre spillet på

Når vi anvender disse principper på hver af en virksomheds typiske aktiviteter, strategisk og driftsmæssigt, kan vi danne os et større billede af, hvordan de tænker og agerer forskelligt. Når dette brydes ned i ti afsnit, opnår vi mere specifikke detaljer omkring det, der forandres, eller hvor mulighederne er for dit vedkommende i forhold til at forandre og vinde.



Ti måder at ændre spillet på

ER DU PARAT TIL AT FORANDRE VERDEN?

"At forandre verden" kan betyde mange forskellige ting – for 23andMe handler det om at afkode livet, for Zipcars er det atfinde en ny forretningsmodel, for Ashmei drejer det sig om at oprette et teknisk bedre produkt, og hos Renova er missionen at skabe verdens mest farverige toiletpapir. De vender alle **op og ned** på markederne på forskellige måder.

Således kan "Gamechangers" have forskellige fokusniveauer. Fra strategisk til driftsmæssigt, holistisk til funktionelt. Man kan sige, at der eksisterer tre typer gamechangers:

- **Markedsskabere** – de udforsker den fremtidige verden, globale markeder og opstående kategorier. De ser igennem deres kalejdoskop for at få mening ud af flertydighed, forbinder opstående trends og udspredte idéer, for at skabe deres eget rum, for at udse sig og formgive markeder efter deres egen vision og for at forandre verden.
- **Virksomhedsinnovatører** – de udforsker det forretningsmæssige potentiale og skaber bedre måder til at opnå succes på de nye markeder og lader sig vejlede ved at trække og inspirere til målsætninger. De tænker kreativt i systemer, design af nye forretningsmodeller og gør brug af kreativitet og innovation inden for alle forretningens aspekter.
- **Brandopbyggere** – de udforsker kundens verden og dykker dybt ned i udvalgte markeder med henblik på at opnå forståelse for, hvad der virkelig gør en forskel for eksisterende og fremtidige kunder. De søger emotionel **resonans**, deler ambitioner, engagerer mennesker og lader dem opnå mere, samarbejder og forbinder dem for at gøre livet bedre.

Uanset hvad fokus hviler på, er gamechangers **dristige og modige**, og har de ambitioner og den **fandenivoldskhed**, der giver dem troen på, at de kan gøre en fundamental forskel. Uanset om de er iværksættere i opstartsfasen eller en del af store organisationer, befinder sig i Abu Dhabi eller Vietnam, er på udkig efter at maksimere profit eller skabe bedre forhold generelt, deler de et antal karakteristika.

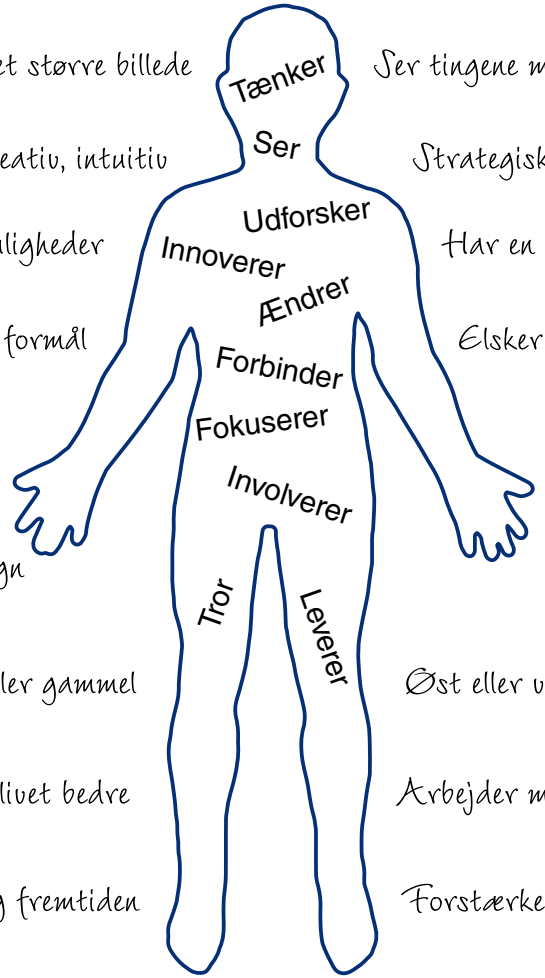
Ikke alle gamechangers bliver ligeså berømte som Mark Zuckerberg eller Li Ka-Shing, kommer til at tjene milliarder som Jeff Bezos eller redde liv som Dr. Shetty. Men på vores egen måde og i vores egen verden kan vi alle – **hver enkelt af os** – ændre spillet for at opnå mere, end vi nogensinde troede, var muligt.

Gamechangers **tænker større**. Som Cristiana Arcangeli, omformulerer de markederne med flere muligheder for vækst og innovation, og de konkurrerer ved at tænke konkurrencen væk med bedre indsigt og idéer.

Som Eben Upton **lærer de hurtigere** og agerer anderledes. De omfavner de bedste nye forretningsidéer og arbejdsmetoder. De udnytter hvert enkelt aspekt ved deres forretningsmode som muligheder for at innovere og skille sig ud.

Først og fremmest – som med Elon Musk – **forandrer de spillet**. De former eksisterende og fremtidige markeder efter deres egen vision. Og fordi de ser videre, vinder de større. De finder deres eget rum, de kan vokse i, for at realisere deres personlige og forretningsmæssige potentiale.

"Jeg er en gamechanger"



Tænker i et større billede

Ser tingene med et andet perspektiv

Kreativ, intuitiv

Strategisk, analytisk

Fokuserer på de bedste muligheder

Har en nysgerrighed som et barn

Drives af et højere formål

Elsker at udforske og tage chancer

God med teknologi

Social, menneskelig og følelsesmæssig

Elsker skønheden i design

Veltrænet, fleksibel og har det sjovt

Mand eller kvinde, ung eller gammel

Øst eller vest, stor eller lille

Ønsker at gøre livet bedre

Arbejder med partnere for at opnå mere

Er interesseret i mennesker og fremtiden

Forstærker potentialet i andre

Tror på sig selv, tror på det bedre

ER DU PARAT AT ÆNDRE VERDEN?

Gamechangers vil ikke bare være lidt bedre. De tænker større og ser tingene anderledes. De definerer og former markeder efter deres egen vision.

Næste generation af virksomheder er disruptive og innovative. Mere ambitiøse, med en langtrækkende vision og et oplyst formål. De finder deres eget område og former det til deres egen fordel. Vigtigst af alt, så har de gode idéer.

Gamechangers vinder ved at være smarte, hurtige og forbundet. De skaber inspirerende brands, der leverer gennem oplyste forretningsmodeller. De kombinerer alle det 21. århundredes forretningsmæssige tricks til at engagere og inspirere folk. For at sætte dem i stand til mere, at gøre livet bedre – og at vinde.

Hvordan vil du ændre spillet?

"At zigge når de andre zagger er den eneste måde at vinde på i dagens hurtigt forandrende verden. Der er en overflod af inspiration og læring i Gamechangers. Denne bog vil ændre din verden og hjælpe dig med at bliver en kreativ leder. Læs og vind!"

—Kevin Roberts, Worldwide CEO, Saatchi & Saatchi

"Grundig og smart, Gamechangers identificerer ikke bare de trends der vil forme vores forretningsmæssige fremtid, den tilbyder os også en anvisning for hvordan vi kommer derhen."

—Greg Williams, Redaktør, *Wired Magazine*

FORRETNING & ØKONOMI/
Markedsføring / Generelt

Vejl. Pris 359 Kr.

Cover design & billed: Parent Design Ltd.

Fås også som eBog
på EidosBooks.com

Eidos Books

9 788799 840724 >