

# Tanka Tankar

Ett inspirationsbrev för tankande människor



Att leta möjligheter är som att plocka svamp, man missar många om man bara närmar sig från ett håll

Tanka Tankar är ett inspirationsbrev där vi vill dela med oss av vår syn på aktuella ämnen. Denna gång har vi valt rubriken "Nya Värde för Världen"

Tanka Tankar äger inga sanningar – vi vill i första hand inspirera och skapa en tändande gnista som väcker nya tankar och leder till nya perspektiv.

**"Den största faran i turbulenta tider är inte turbulensen, utan att agera efter gårdagens logik."**

Peter Drucker



## Nya Värde för Världen

**De flesta företagen i västvärlden** håller sakta på att lite yrvaket vaknat upp efter en förfärlig ekonomisk närödenupplevelse men tacksamma för att ha livet i behåll. Ungefär som en boxare som golvats av en klockren träff mitt på hakspetsen - men rest sig på nio. Frågan är om de ekonomiska säkerhetsmarginalerna är så små att vi vid nästa lågkonjunktur ligger kvar när domaren räknat till tio.

**Den senaste lågkonjunkturen** har gjort att västvärlden bara grävt sig ännu djupare ned i ett lånefinansierat konsumtionsberoende. Samtidigt flyttar utvecklingsländerna hela tiden fram sina positioner. Utvecklingsländerna kommer under många år framöver att utgå ifrån ett industriellt tänkande som tar sin utgångspunkt i en stor efterfrågan på materiellt välstånd. Ett välstånd man till stora delar helt saknat tidigare. Till att börja med kommer fokus att ligga på att få ett bättre och bekvämare vardagsliv, t ex hushållsprodukter, lägenheter och bilar, för att sedan, precis som i västvärlden de senaste 50 – 60 åren, förflyttas till en materiell tävlan mellan människor – vem har mest och vem har det bäst! Vägen dit går via hårt arbete, sparsamhet och krävande utbildningar. En utveckling som kommer att göra dagens utvecklingsländer till framtidens industriländer. Resultatet kommer att bli en gigantisk konsumtions och tillväxts explosion.

**Den stora frågan för västvärlden blir** att lösa vad som ska skapa tillväxt i de ”gamla” industriländerna nu när kartan ritas om. Det är lätt att tro att det som fungerade en gång bör fungera igen, att medlen och metoderna för tillväxt i dag är detsamma som i går.

**Sveriges framtid avgörs** inte av vad vi producerar idag utan vad vi kommer att producera i framtiden - **nya värden för världen.**

**Få svenska innovationer** under efterkrigstiden har lett fram till nya storföretag med hemvist, utveckling och produktion förlagd till Sverige. Det är inget tvivel om att storföretagen i dag är en viktig faktor för finansieringen av vår välfärd, men bidrar i allt mindre utsträckning till framtidens tillväxt och till ny sysselsättning – **nya värden för världen.**



**IBM genomför vartannat år den mest ambitiösa vd-studien i världen.** I år har personliga djupintervjuer genomförts med 1541 vd:ar i 60 länder och i 33 olika branscher. Det mest slående resultatet i undersökningen är att man anser att omvärlden har blivit alltmer oförutsägbart och därmed mer komplex. Majoriteten av vd:arna förväntar sig en ökad komplexitet, något som bara knappt hälften anser att de har förmåga att klara av. Det tyder på att de förändringar som företagen står inför är mer omfattande än någonsin tidigare.

Vi står inför ett historiskt maktskifte. Tyngdpunkten på ekonomisk tillväxt i världen flyttas bort från industriländerna (EU 500 milj. , USA 304 milj. och Japan 127 milj.) till utvecklings- och tillväxt-länderna (Kina 1,3 miljarder, Indien 1,1 miljarder, Indonesien 260 milj. Brasilien 192 milj. och Ryssland 142 milj.) Dessa länders snabbväxande marknad väntas svara för 70-90 procent av den globala tillväxten i de flesta branscher de närmaste 10 åren. I dessa länder är det till stor del den inhemska befolkningen som driver den ekonomiska tillväxten genom ökad konsumtion.

**Adjö kontroll och förutsägbarhet, god morgon ovisshet och nytänkande** - Vi kan inte längre ta förgivet att världen kommer att se ut så som vi planerat att den skall se ut. Vi måste ge oss ut och leta efter det oförutsägbara – **nya värde för världen**

**Den stora frågan blir då – vem ska skapa framtiden och hur skall framtiden skapas.**

Kan det vara så att vi saknar den kreativa förmågan att finna och skapa helt nya produkter och tjänster som passar in i en värld som rör sig mot nya beteenden och livsvillkor ?

**Människor som vill ha trygghet är sällan särskilt kreativa.** Det är egentligen först när vi lämnar tryggheten och vågar oss ut på okända marker som verklig utveckling och förändring äger rum.

**”Den som aldrig vågar lämna land ur sikte kommer aldrig att upptäcka nya landvinningar ”**



**I Sverige kretsar mycket kring trygghetsfrågor**, men gör det oss verkligen tryggare? Eller leder jakten på ständig trygghet till raka motsatsen? För varje nytt hot lägger vi stor energi på att ta oss tillbaka till tryggheten igen. Ett ständigt uttryck i det svenska samhället är att trygga människor vågar. Men frågan är om tryggheten inte gör att vi fastnar i "här och nu". Vi lägger så stor vikt och energi vid att skapa trygghet att vi inte vågar pröva våra vingar inom helt nya områden. För en tid sedan läste jag en artikel där jag fastnade för orden

"stötskydd" och "stöttålighet". Det första går ut på att man ska klara sig undan livets törnar, det senare på att man ska kunna klara törnarna när de väl kommer. Givetvis behöver vi båda , men en ensidig satsning på "stötskydd" gör att "stöttåligheten" blir lidande. Om vi vill skapa **"nya värde för världen"** som ska göra oss konkurrens kraftiga för framtiden kan vi inte sätta den trygga vanan framför en utmanande möjlighet. Många lyfter idag ett varnande finger för att vi som nation inte är tillräckligt hungriga och utmanande i våra förhållningssätt. Vi bör ta varningen på så stort allvar att varje företag ställer sig frågan

**"hur kan vi utveckla nya värde för världen som stärker vår framtida utveckling?"**.

**Ett exempel på nya värde och nya beteenden** är de digitala läsplattorna. I takt med att tekniken kring läsplattorna utvecklas får mediaindustrin ett nytt verktyg för att uppdatera och skapa närhet till användarna i realtid. Även om det kommer att ta sin tid att ändra människors beteenden så kan läsplattorna vara startskottet på en dramatisk påverkan inom ett antal tunga industrigrenar. T ex pappersindustrin, tryckerier, transporter och distribution. Ett tydligt tecken på när gamla värden byts mot nya. Det blir många gamla värden som försvinner på vägen som måste ersättas med helt **nya värden för världen**.



**När man ska försöka bedöma vilka branscher som kommer att ha framtiden för sig,**

finns det alltid en stor risk för konservativ slagsida, man överskattar lätt betydelsen av historiskt framgångsrika näringsgrenar och underskattar betydelsen av näringar som ännu inte har slagit igenom. För att våga **utveckla nya värde för världen** måste vi lära oss att ta in det okända samtidigt som vi hanterar det kända. Men det är egentligen inte svårare än när vi läser en roman eller tittar på en TV-serie. Vi vet att den inte är sann, men vi hanterar den i våra tankar som om den var sann. Vi talar om den och refererar till den. Vi hanterar två världar samtidigt – en sann och en påhittad. På samma sätt måste vi lära oss möta möjligheter i framtiden samtidigt som vi hanterar vardagen.



**”Det är inte allt som räknas som går att räkna,  
och inte allt som går att räkna som räknas”**

**Alber Einstein**

**Vi måste helt enkelt bli mer innovativa** i vår syn på hur nya ekonomiska värden ska skapas. Vi måste flytta över en hel del av vårt fokus från ”mer av samma sak” till innovativa idéer som kan skapa utveckling och leverera utveckling och ekonomisk tillväxt. Vi kommer inte att ha råd med att konkurrera med de kommande utvecklingsländerna. Om vi bara tillverkar samma saker som dessa gör får vi också vänja oss att agera på en marknad där konkurrensen ökar och priserna sjunker. Vi måste utveckla nya tillväxtområden – **nya värden för världen.**

**Det är dags att ställa sig följande frågor:**

- Finns det i dag ett stort överflöd av det vi erbjuder ?
- Finns det behov i framtiden av det vi erbjuder ?
- Kan någon annan redan nu göra det billigare och bättre ?
- Vilken förmåga har vi att skapa nya värde för framtiden ?

**Visst kommer det även i fortsättningen att finnas en stor materiell efterfrågan i västvärlden.**

Men nu utifrån en allt större mättnadsnivå. Vi saknar inget, vi har tillgång till allt. Eller som Daniel H. Pink skriver i sin bok ”En helt ny värld”; Self-Storage - en verksamhet som ägnar sig åt att ge människor en plats där de kan förvara saker som de inte behöver – har blivit en industri som årligen omsätter 17 miljarder dollar i USA, vilket är mer än vad hela filmindustrin gör.

**När människor blir äldre lägger de större vikt vid kvalitet i livet**

som de kanske åsidosatt i hetsen att bygga upp karriär, identitet och skaffa familj. Man kan uttrycka det som människan mognar, deras livsmönster går från ett konkret till ett mer abstrakt synsätt. Kanske är det precis vad som händer med de gamla industriländerna idag. Man har mognat utifrån efterkrigstidens fokus på att bygga upp effektiva produktionssystem.



**”Om du inte trivs där du är,  
förändra! Du är inte ett träd.  
Du har inte rötter, du har  
ben. Rör på dig!”**

**Låt oss för en liten stund anta att den finans kris** som drabbade världen hösten 2008 inte var en cyklisk konjunkturergång utan starten på en ny affärslogik. Det skulle kunna innebära att företag med gamla affärsmodeller kan komma att gå under på samma sätt som dinosaurierna dog ut när klimatet förändrades – men nu handlar det om förändringar i affärsklimatet.

Kina är på väg att bli världsledande vad gäller innovation. Landet väntas gå om Japan och bli nummer 1 för patentsökningar 2012.

**I länder som Kina, Indien och Brasilien** har man stort fokus på investeringar och utvecklingsprojekt inom ett stort antal områden. För att säkra tillväxten pumpar den kinesiska staten in pengar i högteknologisk tillverkning och forskning och utveckling. I västvärlden har vi just nu fokus på att prata, konsumera, låna och prata ännu mer. Vad vi i stället borde ha fokus på är att investera i **nya värde för världen** - verksamheter som kan skapa försprång och ekonomisk tillväxt.

**I Wilem Mobers "Utvandrarna" reste svensken till Amerika** för att finna möjligheten, och kom inte tillbaka igen – möjligheterna var större där än här! Så har även många personer från Asien gjort. Men nu återvänder många av dessa "utvandrare" till sina hemländer, framför allt den yngre generationen – för nu är möjligheterna större hemma än där! Var kommer vår yngre generation finna sina möjligheter? Troligen i en miljö där det finns grogrund för nya idéer, utmaningar och möjligheter - **där man skapar nya värde för världen!**



**Urbaniseringen är ett tillväxtområde** som kommer att ha stor betydelse för utvecklingen i världen. Även om urbaniseringstrenden pågår i hela världen så sker den största explosionen – 95 procent av ökningen – i utvecklingsländerna. Sextio miljoner människor om året släpper varje år plogen för att ta jobb i en stad i Asien, Indien, Afrika och Sydamerika. Kina har idag fler än 100 städer med mer än en miljon invånare, Sverige har en. Den största ekonomiska tillväxten kommer att ske i städer. En tillväxt som kommer att förändra många beteenden hos befolkningen, t ex krav på utbud av produkter, tjänster och service. Nettoinkomsten per person på landsbygden i Kina är ca. 4700 yuan mot ca. 15700 yuan i städerna. Urbaniseringen ses som en tillväxtmotor och därmed lösningen på fattigdomen. Fler och fler industrier och fabriker etableras på landsbygden. Bönder blir företagare och byarna blir småstäder. Det är inte svårt att räkna ut att konsumtionen kommer att öka drastiskt i Asien under en lång tid framöver. Denna ökning kommer också att föra med sig en stor efterfrågan på helt nya produkter och tjänster. Framtidsbranschen kommer att heta innovation.

År 1800 bodde 2 procent i städer, år 1950 hade siffran växt till 29 procent. 2008 passerades mittlinjen då över 50 procent av världens befolkning lever i städer. Inom tjugo år kommer den siffran att vara 60 procent.

**År 2050 kommer utvecklingsländerna stå för över 80% av världens befolkning**

### **Inte konstigt att temat för världsutställningen Expo 2010**

i Shanghai är ”Better City, Better Life” Den svenska utställningen har som mål att andas kreativitet utifrån temat ”Sweden – Spirit of Innovation” Här kommer att finnas en enorm potential för de företag som har förmågan att tidigt ta till vara på de möjligheter som uppstår i den explosionsartade befolkningstillväxten som äger rum i städer runt om i världen. Huvudfrågan blir – **vilka nya värden för världen kan vi börja förbereda redan nu?**



**”Så snart du inser att du står på majoritetens sida är det dags att stanna upp och tänka efter”**

**Mark Twain**

**Alla kan inte fortsätta att vara på samma sockerbit.** Genom att erbjuda mer av samma sak fastnar man i en intensiv priskonkurrens gentemot sina konkurrenter. Det leder till en situation där Sparks gamla slagdänga från 1974 ”*This town ain't big enough for the both of us*” passar som ett perfekt soundtrack. Samtidigt som alla aktörerna var för sig stämmer upp med: ”*and it ain't me who's gonna leave*”.

**Tänk om vi rör oss mot en ”ekonomi” där jag vill ha tillgång till allt men äga ingenting.  
Då kommer leasing företagen att få en blomstrande framtid !**

**En stor anledning till att både samhället och företag hela tiden utvecklas** är våra önskemål om något annat. Detta något annat är en avgörande faktor för vår drivkraft att tänka nytt och utveckla. Det kan därför finnas stor anledning att fundera över vad som är vårt nästa ”något annat” och redan nu påbörja resan dit. Den som kommer dit först är vinnare i marknaden.

**Jag upprepar än en gång den gamle företagsdoktorn Ulf af Trolles uttalande** ”Det går aldrig att rädda en organisation som går bra” där han menade att framgång föder övermod och överdrifter. När företaget går som bäst är affärsidén redan överexploaterad.

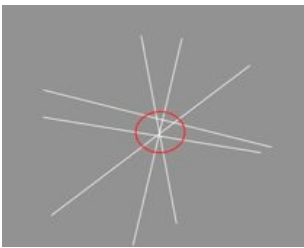
**Tänk så här...  
Det finns en liten del  
som jag vet att jag vet.  
Det finns en liten del  
som jag vet att jag inte vet.  
Men det finns en oändlig massa  
som jag inte har en aning om.**

**Svanar är vita och därmed basta...eller?** Det räcker med en enda observation för att slå håll på denna vedertagna sanning. Det var precis vad som hände i Australien på 1700-talet när man upptäckte de första svarta svanarna. The Black Swan” blev också titeln på en bok av Nassim Nicholas Taleb som syftar på en högst osannolik händelse som i huvudsak har två karaktärsdrag: den är oförutsägbar och den har stor inverkan när den väl har hänt. En svart svan kan uppstå i

skepnad av ett askmoln som lamslår världen, ett megastort oljeläckage som hotar miljön eller ett land som havererar och kan leda till ett sammanbrott inom EU. Och – än en gång utlöstes alltihop av något som ingen hade räknat med.

**Det kan vara värt för alla företag att ställa sig frågan  
”vilka vingslag från den svarta svanen kan svepa  
omkull hela eller delar av vår verksamhet.**

**Enligt rapporten ”The rise of the creative masses”** från Innovation Inside är svenska företag bäst i Norden när det gäller de anställdas syn på vikten av ett bra innovationsklimat. Av de tillfrågade svenskarna anser 59 procent att det är mycket viktigt att vara innovativ och kreativ på arbetet. Men bara 27 procent av de tillfrågade i Sverige säger att de själva är mycket kreativa och innovativa i på jobbet. Man kan ju dels fråga sig varför det är så stort gap mellan vad man tycker är viktigt och vad som sedan utförs i praktiken och dels varför inte 100 procent i undersökningen säger att det är mycket viktigt med kreativitet och innovation. Kan det vara så att vi är fullt upptagna med att göra mer av samma sak, det vill säga - det vi är bra på just nu?



**Nya affärsmöjligheter** upptäcks inte på samma sätt som man upptäcker en ny oljefyndighet. I stället skapas nya värden genom att kombinera olika möjligheter på ett unikt sätt. Nyskapande handlar om att finna nya kombinationer och kring dem skapa nya verksamheter.

Hamnade en sen kväll i vintras på Landvetter med snöstorm, flygbussar som var försenade och näst intill omöjligt att få tag på taxi. Vad gör vi då? Jo, vi ställer oss i en evighetslång kö –och hoppar in en och en i de få bilar som kommer. Ingen åker tillsammans med någon annan, Hur dumt får det bli? Det är precis som om vi organiserat bort vår egen handlingsförmåga. Vi må vara supereffektiva i vanliga fall, men när systemen inte fungerar blir vi helt handlingsförlamade. Det är som om ett fotbollslag skulle göra upp i omklädningsrummet exakt hur man skall spela matchen. När sedan bollen inte kommer där man förväntade sig att den skall komma, stannar man upp och undrar – vad händer och vad gör jag nu?

**För 15 år sedan** hade de flesta svenska företag ett ganska litet fokus på Kina och Indien – idag har merparten av alla företag dessa länder på sin agenda. Hur många företag har idag Afrika på sin agenda? Det konstiga är att Kina har det – redan nu!



**Tänk när solenergi går att exportera som man gör med olja.** Då blir Afrika ett stort exportland av energi med en blomstrande tillväxtsektori. Precis som Norge varit under många år med oljan som bas. Men litium går alldeles utmärkt att exportera. Behovet av litium växer i takt med att biltillverkarna utvecklar olika former av laddningsbara elbilar. Nästan hälften av världens reserver av litium finns i Bolivia och är idag i stort outnyttjade. Och vips har ett land möjligheten till en blomstrande tillväxtsektori – **nya värde för världen!**



**Läste för en tid sedan att Kina fått sin första rymdfarare –** en taikonaut – och nu drömmer nationen om en egen rymdstation. Vad betyder drömmen om rymden för Kina? Jag tror den skapar en stolthet som sänder signalen ”move ahead” som fortplantar sig ut i många olika grenar i samhället och näringslivet. Jag tror att varje företag i Sverige skulle må bra av att ha en egen måne. Det spelar inte så stor roll var vi finner vår måne, bara vi finner den. Den behöver med andra ord inte ligga i rymden, det räcker att den ligger i framtiden och sätter fokus på att finna nya lönsamma produkter och tjänster. Att fortsätta konkurrera om kostnaderna på befintligt utbud i marknaden med nya ekonomiska stormakter som Kina, Indien, Ryssland och Brasilien, är en tvivelaktig strategi. En mer förnuftig strategi borde vara att istället konkurrera med nya idéer som förvandlas till innovativa tjänster och produkter – **skapa nya värde för världen.**

**Ett spännande exempel på att tänka ”nya värden för världen”** står den svenska entreprenören och rymddesignern Cecilia Hertz för. Hennes företag Umbilical Design inriktar sig mot tekniköverföring från rymdindustrin till konsumentprodukter och produkter för extrema miljöer. Det kan handla om alltifrån att hitta mer energieffektiva lösningar på bygg- och huskonstruktioner till att hitta nya sätt att använda vatten. *”Boendet i rymden är ett av det mest hållbara man kan tänka sig eftersom allt måste kunna återanvändas”* säger Cecilia Hertz. *”Lyckas vi öka kommersialiseringen av rymdforskningen kommer vi också att skapa en massa nya arbetstillfällen inom ett väldigt spännande område”* menar Cecilia Hertz.

**Många företag erbjuder ”förbättrande värde” men alltför få erbjuder ”innovativa värden”.** Man fastnar i en intensiv pris-konkurrens gentemot sina konkurrenter med samma utbud. Utan innovation återstår bara att göra detaljförbättringar för att ta sig förbi konkurrenterna. Dessa företag riskerar att drabbas av ”konkurrensdemin” och därmed marginaliseras av företag som gör en värdeinnovation. Jämför med Apples Iphone, den kris som många mobiltillverkare drabbats av har inte ens berört Iphone, denna världens mest omhuldade teknikpryl. Om alla jagar Apple kommer alla att bli bleka kopior med låga marginaler.

Ska Sveriges industri konkurrera måste vi ha en tillväxt med 3 till 4 procent varje år. Ofta växer marknaden med mindre än så, och då blir det inte fler utan färre jobb. Under 2011 beräknas tillväxten i Sverige bli ca: 2 procent.



**Företag som befinner sig i tillväxt uppfattas både som spännande och nytänkande.** Vi vill gärna vara där och kolla ”vad gör dom?”. Men sanningen är att svaret ligger långt tidigare, för en tillväxtfas måste föregås av spaning, nytänkande, mod och beslut som leder till satsning på innovativa produkter och tjänster. Så frågan blir i stället ”vad gjorde dom?”. För även om vi finner svaret så är denna typ av företag redan på väg mot nya spaningar, beslut och satsningar. Vi kan högst bli en blek kopia av ett redan etablerat framgångskoncept.

**Vill vi få till - nya värde för världen** – måste vi våga tänka om, tänka bort och tänka nytt. Om vi enbart använder oss av det konkreta är risken att vi enbart fokuserar på det som är troligt och inte vad som kan vara möjligt.



**När jag föreläser om förändrings och utvecklingsarbete** brukar jag fråga ”Var får du dina bästa idéer någonstans? De flesta svarar; i duschen, i bilen, när jag tränar, i sängen, när jag är ute och går. Varför svarar ingen ”på jobbet”?



**Arbetsplatsen är ett viktigt centrum för kreativitet och innovation.** Det är där ny kunskaper och nya idéer ska omvandlas till nya produkter och lösningar. Följaktligen är det en nyckel till framgång på 2010-talet att utforma arbetsplatser som främjar kreativitet och producerar innovativa lösningar.

**Jag lever i föreställningen att ytterst är det människor som får saker och ting att hända** – låt individen ta plats. Det handlar, enkelt uttryckt, om att göra arbetsplatsen till en lustfylld kunskapsmiljö – en kreativ arena, där individen möter en miljö som inspirerar till nytänkande och där man får vara tillräckligt fri i skallen för att finna nya möjligheter. En miljö där man vill, får och vågar. En miljö där vi inte låter oss fastna i gamla tankemönster. Där man kan skapa framtiden genom att experimentera utan att vara rädd för att misslyckas – **att skapa nya värde för världen.**



**För många år sedan när jag växte upp i Malmö** var det en kreativ brandman som kom på idén att måla fälgarna på brandbilarna i ett svartvitt mönster. När däcksnurrade gav mönstret upphov till ett pulserande intryck som gjorde att trafikanter lättare upptäckte brandbilen i trafiken. Brandmannen fick för denna idé en mindre summa pengar som belöning. Flera röster höjdes då mot att man kunde få pengar för en sådan självklar idé. Lösningen kanske var självklar men ingen hade tidigare varit så fri i skallen att man kunnat tänka fram idén.

**En tanke som blir allt tydligare för mig** är att det är ofta inom kulturvärlden som nya värden i form av böcker, film, teater och konst skapas utifrån just drömmar, fantasi och nyfikenhet. Många företagsledare och andra chefer borde göra till vana att föra samtal med författare, filmare, konstnärer och andra kreativa fria yrkesgrupper för att få insikt om andra sätt att tänka och skapa. Varför inte ta lärdom av utvecklingen under renässansen i t ex Italienska Florens, där möten mellan konstnärer, vetenskapsmän och handelsmän skapade just korsbefruktningar som gav upphov till en av dåtidens mest kreativa explosioner.



### **Att vara med och konkurrera på världsmarknaden är som att köra rally utan kartläsare.**

Full fart in i ett kurvigt parti som man sedan måste bromsa sig igenom för att inte åka av. När ska jag gasa igen blir huvudfrågan. Ingen har det exakta svaret, men precis som i alla tävlingar där



marginalerna är små så gäller det att våga chansa om man vill vinna. Desto tidigare jag trycker på gasen desto större chans har jag att vinna, men tyvärr också att försvinna. En skicklig ledare måste ha förmågan att bedöma om det är mer att vinna än att förlora i en given situation. Om man vill vinna framgångar är det en ständig balansgång mellan tur och otur. Tur får inte leda till högmod och onormalt höga risknivåer medan otur inte får framkalla rädsla för att misslyckas eller att kritiseras av andra. Ledare borde studera och lära av professionella schackspelare.

Det är skickligheten att bedöma sannolikheten för det ena eller det andra draget och i samma moment ha en klar bild av konsekvensen av sitt val. För marginalerna är små, det handlar om att vinna eller försvinna – tur eller otur.

**Revisions- och konsultföretaget Grant Thornton har genomfört en undersökning** om hur företag i olika länder har hanterat lågkonjunkturen och förberett sig för bättre tider. 7400 företagsledare i 36 länder har intervjuats, däribland 450 svenskar på företag med 50-500 anställda. 26 procent av de svenska företagen har svarat att de inte har gjort något alls för att stärka konkurrenskraften och förbereda en uppgång. Nära en fjärdedel av tillfrågade svenska företagsledare svarade ”vet inte” på frågan vad som var mest effektivt för ökad lönsamhet. I genomsnitt har hälften av de tillfrågade företagen runt om i världen försökt finna nya marknader att bearbeta när tiderna kärvar. Men inte de svenska. Bara 22 procent försöker flytta gränserna på sina marknader och mindre än en femtedel av de svenska företagen ökar sin marknadsföring. Undersökningen visar att i en konjunkturedgång är svenskarna rekordsnabba med att dra ned på kostnaderna.

**Risken är att de nu sitter med minimala kostnader**, men inga idéer om hur intäkterna ska öka. Medan omvärlden vässar armbågarna och springer ifrån – **skapar nya värde för världen.**

**Kommer ni ihåg ögonblicket då alla besvärliga bokstäver slutade vare en och en?** Plötsligt hamnade de i någon slags ordning och det gick att läsa **MJÖLK, BIO, GLASS** och svåra ord som **KONDITORI**. För mig var det som att lösa ett mysterium och få tillträde till en helt ny värld. Att lära sig alfabetets bokstäver är viktigt. Men i vår komplexa värld räcker det inte med styckekunskaper. Det krävs att vi får ihop helheter och sammanhang och kunna ana sig till vad kunskapen kan leda till. Omvärldsspaning handlar om att leta och upptäcka nya mönster som visar att omvärldens spelregler är på väg att förändras. Men det är lätt att fastna i närsynthet – att inte se helheten för alla detaljer.



**För att tidigt kunna upptäcka helhet, mönster och förändringar i omvärlden**

behöver vi individer som är nyfikna på sådant som är nytt, sådant som vi inte känner igen. Det finns inget som företag är mer skriande behov av idag än nyfikna, förändringsbenägna och flexibla människor. Vi måste få varje individ i våra företag att märkbart öka sitt intresse för omvärldens möjligheter och öka fokus på morgondagens innovativa lösningar.

**Enligt ledande ekonomiska institutioner ligger nyckeln till tillväxt,**

välstånd och sysselsättning i vår förmåga att fånga nya behov i marknaden, skapa nya idéer och forma innovativa lösningar. Det gäller att bära "möjligheternas glasögon" som den finländska hjärnforskaren Matti Bergström så träffande uttrycker det.



**De "nya" utvecklingsländernas framsteg kan vara det bästa som**

**hänt Sverige** eftersom marknaden för de svenska företagen blir större än någonsin. Men då måste vi också anpassa oss efter den efterfrågan som uppstår när beteenden och behov förändras – **skapa nya värde för världen**

Boka ett skräddarsytt inspirationsseminarium eller välj någon av de tre seminarierna under temat "Nu vänder det och då händer det – är vi beredda?". Gå in på [www.tankatankar.se](http://www.tankatankar.se) under fliken [seminarier](#) och ladda ner en beskrivning av innehållet i de tre seminarierna.



TrainingLab stödjer företag och organisationer i deras förändrings- och utvecklingsarbete genom utbildning, workshops och seminarier inom områdena ledarskap, kommunikation och omvärldsspaning. Vår idé är att skapa en kreativ arena där du möter en miljö som inspirerar till nytänkande.

För mer information om innehållet i detta nyhetsbrev kontakta gärna PO Åhman [p-o@traininglab.org](mailto:p-o@traininglab.org) eller [po@tankatankar.se](mailto:po@tankatankar.se)