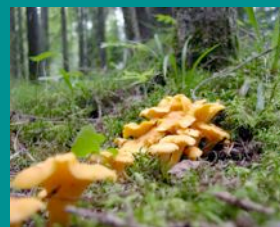


# Tanka Tankar

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 "Utblick för Insikt"

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.

**Sluta aldrig att fascineras av vad som händer i omvärlden!  
Vi får akta oss så att förändringar i vår omvärld inte blir  
något som pågår medan vi är upptagna med annat !**



**Gör som Odens två korpar, Hugin och Munin.  
I strävan efter total översikt bär vingarna dem ut i världen  
för att se vad som händer och höra vad som sägs.**

## Tanka Tankar

### Världen omkring oss förändras i ett rasande tempo.

En värld som blir allt mer gränslös, snabbriktig och komplex. Vad betyder det för företag och hur skall de navigera i denna nya värld för att lyckas?

### Från en styrbar till en ostyrbar värld.

Världen är full av nya möjligheter. Men vi måste hitta möjligheterna själva - annars gör någon annan det och det är en stor fördel att vara först. Varför har vi då så svårt att upptäcka förändringar och dra fördel av dem i tid? Är vi blinda för de förändringar som sker runt om kring oss? Nej, vi är inte blinda men vi är närsynta och upptagna med vardagen. Vi upptäcker inte förändringar förrän det är för sent och då blir vi alltid lika förvånade att vi inte upptäckt dem tidigare då förändringarna oftast pågått under en längre tid. Vissa förändringar är så små att vi inte lägger märke till dem, andra så stora att vi inte kan greppa dem och vissa så långsamma att vi lever mitt i dem utan förstå dess konsekvens. Människor har alltid varit bättre på att prioritera dagens behov framför morgondagens möjligheter.



Adjö kontroll och förutsägbarhet, god morgon ovisshet och nytänkande. Vi kan inte längre ta för givet att världen kommer att se ut så som vi planerat att den skall se ut. Vi kan bara konstatera att vi rör oss från en styrbar värld där förändringar var något

som kom ibland till en ostyrbar värld där förändringar är ett normaltillstånd. Inte ens de alla självutnämnda experter kunde förutspå och förhindra den senaste finanskrisen.

**Gör till en vana att ställa dig frågan:** ”Vad har jag upptäckt idag som jag inte hade upptäckt när jag gick upp i morse”. Oavsett vad svaret blir så kan du vara helt säker på att det hänt något, men det är inte säkert att du har upptäckt det – det händer massor med nya saker varje minut.

**Förändring** är idag en kontinuerlig process som pågår hela tiden. Om vi vill eller ej så kommer både förutsebara och oförutsebara händelser att inträffa även i framtiden. Det enda vi inte vet är exakt vad som kommer att hända och vilka konsekvenser de får. Det enda vi vet är att förändringarna kommer successivt att leda till en ny spelplan med helt nya spelregler.

**”Om du under de senaste åren inte har övergett en uppfattning eller förvärvat en ny, bör du kontrollera din puls. Du kanske är död”**

Antony Burgess

**Hjärnan vill känna igen, hjärnan är trygghetsnarkoman**, därför är det stor risk att när vi vill tänka nytt så blir vi bara nytänkande inom ramen för vad hjärnan redan känner igen. När vi egentligen behöver provocera hjärnan att tänka det otänkbara. Risken är annars att vi fokuserar på att inom samma affärslogiska ramverk göra samma produkter lite bättre än tidigare men i slutändan är det samma produkt som tidigare. Under tiden blir vi omkörda av



## Tanka Tankar

aktörer i marknaden som utmanar genom att ha tänkt på ett radikalt och utmanande sätt och kan därför lansera helt nya produkter. Ta Ryan Air, när alla andra flygbolag fokuserade på att göra det bättre och bekvämare för passagerarna gick de på andra hållet och gjorde det sämre för passagerarna och vann marknad.

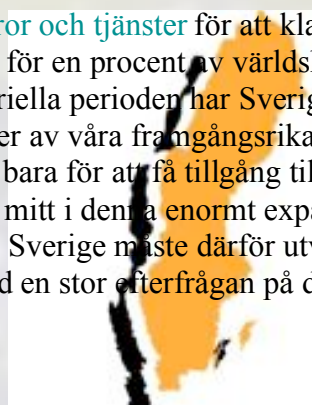
”Ska man vara bombsäker skall man veta lite”. Tvärsäkra människor vet hur det är men ofta utifrån ett gammalt perspektiv. Men utveckling handlar ofta inte om tvärsäkra svar utan om att våga leva i en beta version – att leta möjligheter och testa samtidigt som man agerar och lär.

**"Vägar skapas när man går, inte när man väntar."**

**Vilka förändringar kommer att påverka er verksamhet i framtiden?** Hur många i er organisation känner till detta och vad gör ni för att förbereda organisationen redan nu? För en sak kan vi vara helt säkra på – förändringar pågår hela tiden!

### Globaliseringen skapar stora möjligheter.

Sverige är ett litet land som är beroende av att exportera varor och tjänster för att klara både en ekonomisk hållbar tillväxt och ökad välfärd. Sverige står för en procent av världshandeln och har en promille av befolkningen. Under hela den industriella perioden har Sverige varit ett framgångsrikt exportland. Men i dag ser vi att fler och fler av våra framgångsrika företag flyttar sin produktion till Kina och andra tillväxtländer, inte bara för att få tillgång till lägre produktionskostnader utan i första hand för att vara närvaro mitt i denna enormt expansiva marknad. Denna utveckling gynnar inte tillväxten i Sverige. Sverige måste därför utveckla helt nya produkter och tjänster med högt kunskapsvärde med en stor efterfrågan på den globala marknaden.



**Att intressera sig för vad som sker i omvärlden** är ett sätt för människan att mentalt förbereda sig inför kommande förändringar. Desto längre fram vi ligger mentalt genom att intressera oss för vad som sker i vår omvärld desto lättare har vi att möta och hantera förändringar – både i det korta, långa, smala och breda perspektivet

**Vi lever i en intressant värld.  
Men om något skall vara intressant  
måste vi vara intresserade!**

**Globaliseringen skapar stora möjligheter**, men kan också få företag att hamna på en hopplös efterkälke om man inte ser möjligheterna och förändringar i tid. Det kan vara bekvämt att avskärma sig från andra. Men den som vill vara med även i framtiden måste ha förmågan att verka

tvärs över olika branschgränser. Eller som Alfred Nobel uttryckte det – ”inget företag kan vara innovativt i isolering och inget företag har inom sina organisatoriska gränser tillgång till mer än en bråkdel av all relevant kunskap och alla idéer som kan kombineras”.

Att leta möjligheter är som att vaska guld.  
Det blir mycket sand för att sila fram ett guldkorn



**Varför förlorar marknadsledande företag fotfästet totalt**, kan nedgången upptäckas i tid och undvikas? Jim Collins menar att ingen, oavsett hur mäktig ett företag eller organisation är, är immun mot undergång. I boken "Hur jättarna går under och varför vissa företag aldrig ger upp" försöker Collins sätta fingret på de mekanismer som förvandlar framgångsrika företag till förlorare. Ett av de stadier i ett företags livscykel som Jim Collins pekar ut som det mest kritiska är "förnekelsefasen", där den egna framgångens berusning övergår till en känsla av att något är fel men ändå gör man inget åt det i tid. Den allra viktigaste varningssignalen i detta skede är enligt Collins när allt färre personer i ledande befattningar blir

kritiskt ifrågasättande. Vidare menar Collins att de ledare som håller i längden kännetecknas av att de aldrig riktigt går på myten om sin egen förträfflighet

**I mina föreläsningar brukar jag använda begreppet "marknadsdöden"** som ett uttryck för alla de företag som är så självupptagna kring sin egen verksamhet att man glömmer att hålla koll på vilka nya företag och produkter som håller på att växa sig så starka att de snabbt konkurrerar ut gammal beprövad teknik. Med en tillbakablick kan vi se att historien är full av före detta vinnare som inte finns längre eller är på väg mot "marknadsdöden".

Företag som Pan Am, SAS, Hasselblad, Polaroid, Posten, bok- och skivförlag, dagstidningar och resebyråer samt företag inom bilindustrin och pappersindustrin finns på denna lista. Många marknadsbedömare påstår att cirka 70 procent av alla dagens konsumentprodukter kommer inte att finnas i marknaden eller har drastiskt förändrats om 5 år.

**På några få år har allt ändrats på mobilmarknaden.** Två IT-företag kom från ingenting i mobilbranschen till att ta över hela utvecklingen i den. Först kom Apple med sin Iphone och förändrade hela användningen av de mer avancerade och datorlika mobilerna. Sedan fick Google en rad tillverkare att börja använda deras system Android i sina mobiler. Denna snabba förändring visar vilken nyckfull marknad vi lever i.

**"Om man vägrar se bakåt och inte vågar se framåt så måste man se upp"**  
Tage Danielsson

**Microsoft har sedan länge dominerat med Windows** och Office-programmen. Men Google gör nu allt för att utmana Microsoft med webbaserade lösningar. Microsoft måste akta sig noga så man inte gör samma misstag som Nokia, det vill säga håller kvar vid en gammal lösning så länge att man blir omkörd av oväntade konkurrenter.





## Tanka Tankar

**Enligt en artikel i The Economist** har bilindustrin i år en kapacitet att tillverka 94 miljoner fordon, men efterfrågan är bara 64 miljoner. Bara i Europa är överkapaciteten 30 procent. Man kan fråga sig vem inom bilbranschen som kommer att helt bryta nuvarande mönster och ta fram bilmarknadens första motsvarighet till "Iphone".



**Är företagens kunskaper idag är bättre än för 50 år sedan?** Många svarar nog otvetydigt ja på denna fråga, i alla fall om man bara ser till mängden kunskap då och nu. Men om vi ser företaget som en tidsmaskin som hela tiden reser med i tiden och där kunskaperna måste förändras tillsammans med den förändringen som sker i omvärlden så är svaret inte lika givet. Man kan inte säga att företagen hade lite

kunskap för 50 år sedan. Troligen fanns det tillräckligt med kunskap för att kunna hantera de omvärldsfrågor som fanns på den tiden. Omvärlden idag är betydligt mer komplex samtidigt som vi får allt svårare att tolka hur framtiden kommer att se ut. Så egentligen har dagens företag kanske mindre kunskap idag än förr i förhållande till de omvärldsfrågor vi har att hantera.

**Är det dåtid att ett företag själv behöver äga all kunskap** för att kunna utveckla innovativa produkter. Avgörande för framgång handlar nog idag mer om att man har anställda som vet var, hur och med vem man skall kommunicera för att få tillgång till kunskaper för att utveckla innovativa produkter som marknaden vill ha i framtiden.

**Kanske är det vad Stephen Elop, VD för Nokia, syftar på** när han i ett internmejl konstaterar att Apple kom med sin första Iphone 2007 och att Nokia fortfarande inte har något som kan konkurrera. Möjligen är det så att Nokia helt förlitat sig på den egna kunskapen inom företaget medan Apple och Google använt hela världen som kunskapsfält

**Kunskap är makt var ett uttryck man hörde ofta förr.** Så är det nog fortfarande men bara till en viss del. Makt är idag också att ta till sig och dela med sig av information och åsikter med andra. Internet är idag världens största plats för både informationsinhämtning och åsiktsutbyte. Så kunskap är inte längre makt i den formen att man behåller den för sig själv för egen vinnings skull.

**Förflyttningen av var i världen de mest spännande tankarna tänks, är kanske den viktigaste förändringen som sker i världen idag.**

## Tanka Tankar

**Kommunikation över gränser** är något som den yngre generationen är riktigt bra på. Redan när de gått upp på morgonen väljer de med omsorg kläder som kommunicerar identitet. Sedan fortsätter de hela dagen att kommunicera med sms, facebook, twiter och bloggar. Det är inget tvivel om att dagens ungdom är födda och uppväxta med kommunikation i blodet. Vi andra får nog se oss som den generation som fortfarande försöker förstå vad som händer.



**Så vi skall nog vara glada för att 80-talisterna** är den grupp som nu loggar in på arbetsmarknaden och tar över framtiden.

**I dagens kunskapsekonomi** beräknar man att 70 procent av värdet för ett genomsnittligt företag består av intellektuellt kapital, det vill säga värde man inte kan ta på som t ex. varumärken, nätverk, innovationsförmåga, kunskap och kompetens. Maskiner, fabriker och annat fysiskt

kapital utgör bara 30 procent. För företag blir det allt mindre viktigt att äga, det kan snarare bli en belastning när det kräver flexibilitet snabb omställningsförmåga för att möta nyckfulla eller kraftiga förändringar i omvärlden.



**Ändå lever många företag kvar i föreställningen att man måste äga** och kontrollera hela kedjan från utveckling ända ut till kund. Dessa företag fastnar i en fälla där flödet av kapital, tillgången till idéer och kompetens och marknadskontakter begränsas till den egna förmågan. Nyttänkande är idag inget som måste födas av en person utan sker i första hand mellan en mängd olika personer med helt skilda kompetenser. En person kan föda embryot till en idé som sedan kan utvecklas i en kedja av kreativitet och växa till en produkt eller tjänst som får en stor genomslagskraft i marknaden.

**Det kommer i framtiden att bli svårt att skriva in i historieböckerna** vem som var uppfinnaren bakom en viss framgång. För att utvecklas bortom det instängda och begränsande tänkandet krävs att vi vågar gå tvärt emot allt vad vi lärt oss om att leda och styra en organisation – nämligen att släppa den totala kontrollen. Musik-, bok-, tidnings- och skivbolag som tidigare kontrollerade hela kedjan från ax till limpa har dyrköpt fått uppleva denna utveckling.



## Tanka Tankar



**Lika farligt lever de företag som stänger ute kunden** och tror att man kan påtvinga kunderna just deras produkter. Gränslandet mellan kunder och företag håller på att suddas ut. Konsumenterna blir alltmer en slags varumärkesambassadörer som talar om sina varumärken för sina vänner och bekantar. Många företag vet att om de själva säger att deras produkter är bra, då litar vi inte på det. Däremot litar vi på det om andra säger det. Att få folk att prata om ett varumärke eller en produkt leder ofta till en stor överspridningseffekt genom att kunden blir dess ambassadörer.

**Genom internet och de sociala medierna** har kontakterna mellan företag och konsumenterna förenklats avsevärt, vi är i dag endast en knapptryckning från engagemang. Det kräver ingenting annat av oss än stundens ingivelse. I den allt mer individualiserade trenden drivs vi av att synas som individer, att tillhöra en grupp och att visa våra egna identiteter med hjälp av olika varumärken. Genom det vi väljer att köpa visar vi upp vilka vi är och vilken livsstil vi valt. Ju mer unik och personlig man kan vara, desto tydligare blir ens identitet.

**Nike fick folk att prata om varumärket** genom att låta dem designa sina egna ”unika” skor. Det gör att vi känner oss både delaktiga och unika på samma gång. Vännerna ser dina Nike skor och säger ”Vilka läckra skor, var kommer de ifrån?” och du svarar - ”de har ja designat själv!”.

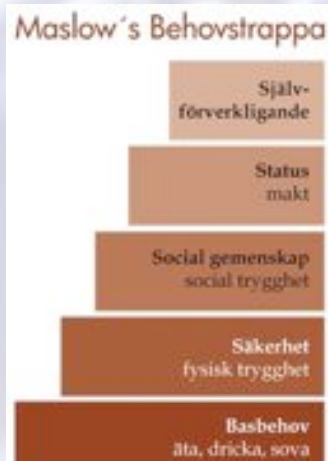
När du sedan är på Facebook passar du på att lägga ut ett foto på dina nya skor. Denna marknadsföring gör kunderna helt gratis. Så att stänga ute kunden i marknadsföringsprocessen är det samma som att avsäga sig kundens delaktighet och engagemang.

### **Det sker en förskjutning från materiell till mental livskvalitet.**

**1980 skrev etnologen Åke Daun om meningen med livet** på ett vardagligt plan: ”Vad de flesta vill ha är en rymlig lägenhet eller villa, möblerad på en gång flott och mysig. Vidare bil, sommarstuga, en och annan sommarresa till solen, ett visst kvantum alkohol, roliga och spännande tv-program, vackert väder på semestern, kräftor, sill, potatis och jordgubbar”. Så kunde man uttrycka sig med en självklarhet mitt i nutiden år 1980. En stor del av denna beskrivning passar in även idag men då i första hand för de personer som har växt upp med dessa företeelser. Men många i den nya generationen som inte växt upp med detta i blodet kanske vill helt andra saker med sitt liv. De kanske vill konsumera och uppleva helt andra saker och på ett helt annat sätt ta ansvar för utvecklingen i världen.

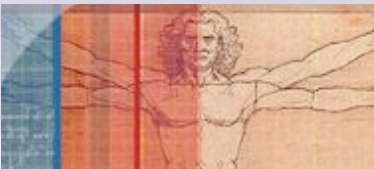


## Tanka Tankar



I ett samhälle där många har tillgång till det mest grundläggande i livet kliver andra värderingar fram och blandar sig med det materiella. Genom att ta en titt på Maslows behovstrappa så upptäcker man snabbt att det är andra saker än det materiella som skapar värde när vi befinner oss på det översta trappsteget. Kan det vara så att desto rikare vi blir på materiellt välstånd desto mindre benägen är vi att fästa oss vid materiella saker. Vi kommer troligen att få se en stark utveckling som bygger på en blandning av postmateriella och postmateriella produkter. Om den industriella utvecklingen hade sin bas i det materiella så kommer det postmoderna samhället ha sin bas i upplevelser, känsla och sociala sammanhang.

När Steve Jobs presenterade den senaste storsäljaren iPad 2 upprepade han att bakom Apples framgång finns ett lyckligt äktenskap mellan teknik och humaniora. Tekniken är inte tillräcklig i sig utan framgången beror på att den har förenats med en förståelse för kulturella och humanistiska aspekter.



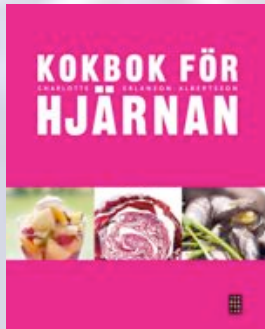
Alla företag borde därför göra till vana att föra samtal med författare, filmare, konstnärer och andra kreativa fria yrkesgrupper för att få insikt om andra sätt att tänka och skapa. Varför inte ta lärdom av utvecklingen under renässansen i t ex Italienska Florens, där möten mellan konstnärer, vetenskapsmän och handelsmän skapade just korsbefruktningar som gav upphov till en av dåtidens mest kreativa explosioner.

”Vi förflyttar oss snabbt från en tid då affärer var vår kultur, till en tid då kultur är våra affärer”  
media professorn Marshall McLuhan.

Utanför Sverige stöter man ofta på ledare på olika nivåer som studerat historia, filosofi och klassiska språk. Det är då lätt att tänka ”så gammalmodigt i ett modernt samhälle”. Men denna typ av kunskaper

ska ses som grunden till en modern humanism som passar vår tids tjänstesamhälle bättre än industrisamhällets teknokrater.



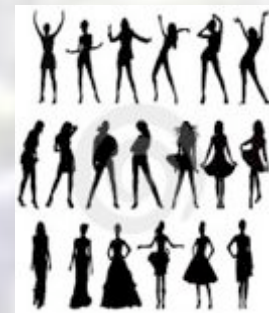


**Läste för en tid sedan en artikel om en kille** som pluggat i fem år, transport management, historia, statsvetenskap och klassisk musik. Kanske är det precis denna mix av kompetenser som behövs för att utveckla framtidens nya produkter. I framtiden måste vi finna nya produkter i skärningspunkten av olika discipliner och inte som förr där ingenjören utvecklade teknik, ekonomer hade koll på pengarna och musikern komponerade låtar. Stanna i stället upp och se er omkring och ställ er frågan ”vad kan vi kombinera som skapar nya unika värde för våra kunder?”. Tänk på alla de tusentals olika kokböcker som finns runt om i världen. Varje recept i alla böcker är bara olika kombinationer av existerande ingredienser.

**Om du vill veta hur dina tankar var igår, se på dina resultat idag. Om du vill veta hur dina resultat kommer att vara i morgon, se på dina tankar idag**

**I den nya postimmateriella världen** kommer teknologin att fortfarande spela en stor roll. Men det som kommer att vara än intressantare är vad människor gör med den. Om vi tar bilen som ett exempel så är den i grund och botten enbart en teknisk konstruktion men när folk började använda den på bred front så förändrade det var man bodde, hur man semestrade var man handlade och vilka platser man besökte. Det är exakt samma resa vi går igenom nu med Internet. Så det är i stor utsträckning upp till vår kreativa förmåga att skapa framtidens immateriella produkter som skapar helt nya sätt för människan att göra och vara.

**En bransch som på ett föredömligt sätt integrerat materiell och immateriell produktion** är den svenska modebranschen. 2010 var det mest framgångsrika året någonsin för svensk modeindustri. 2010 såldes svenskt mode utomlands för 11,3 miljarder kronor vilket är en ökning med 1 miljard jämfört med 2009. Det ska också tilläggas att mellan år 2000 och 2010 har modeexporten ökat från 5,8 miljarder kronor till 11,3 miljarder kronor. Svenskt mode har blivit en bransch som kan bli en ledstjärna för många andra branscher mot en integrerad materiell och immateriell produktion som kan exporteras ut i världen.



**Att utvecklingen rör sig snabbt mot ett postindustriellt samhälle** där det materiella och immateriella behovet går hand i hand kan man se i dagens Kina. För 30 år sedan var Kina ett slutet land utan några som helst västerländska varumärken – en cykel var en cykel och ett par byxor var ett par byxor. I dag håller Kina på att bli en kultur

supermakt. Vi kan redan nu se hur kineserna profilerar sig ut i världen med konst, musik, mode, design och annan kultur. Kinesisk kultur och livsstil kommer få en stor påverkan i hela världen och i förlängningen kommer Kina ta över den rollen som USA haft under många år

# Tanka Tankar

## Världen blir allt mer urban

I mitt senaste Tanka Tankar tog jag upp urbaniseringstillväxten som ett tillväxtområde som kommer att skapa en enorm potential för 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. Urbaniseringstillväxten kommer inte bara att skapa möjligheter inom områden som infrastruktur, sjukvård, bostäder och försörjning av energi, vatten och mat.

**Urbaniseringsvågen och ökad medelklass i världen** kommer också att skapa en stor efterfrågan på olika konsumentrelaterade produkter. När människor flyttar in i städer och påverkas av den urbana miljön skapas successivt ett urbant beteende där efterfrågan på nya produkter hela tiden kommer att öka. Jag tror många kan känna igen sig kring den urbana trenden att investera i nya supermoderna kök samtidigt som det lagas allt mindre mat i hemmet medan vi spenderar allt mer pengar på restaurangbesök. En brödrost kan idag kosta mellan 100 och 2000 kronor. Man kan då fråga sig varför många är beredda att betala 2000 kronor i stället för 100 kronor för en brödrost som har samma funktion. De flesta människor använder en brödrost i hemmet cirka 15 minuter per dygn. Resterande 23 timmar och 45



minuter är brödrosten ett exponerings- och identitetsföremål och det är den tiden vi betalar för inte den tid det tar att rosta bröd. Oavsett om det handlar om Infrastruktur, bostäder, kök, restaurangbesök eller brödrostar så kommer urbaniserings-tillväxten i världen att skapa enorma möjligheter för företag som har förmågan att utvecklar och producerar nya urbana produkter. Det är upp till varje företag att utveckla och tillhandahålla sin "brödrost" i den kraftigt pågående urbaniseringsvågen.

**"Jag vill inte veta vilka trender som gäller  
jag vill vara den som skapar de nya trenderna"**  
Lady Gaga

## Vill vi äga eller enbart ha tillgång till?

**Vad skulle hända om vi rör oss mot ett beteende** där vi vill ha allt men inte äga något? Är vi på väg mot ett samhälle där vi allt mer och mer accepterar att vi inte äger det vi behöver utan nöjer oss med att hyra eller betala för den delen vi använder. Ett koncept som skapar maximalt nyttjande och minimalt underhåll. Men också ett koncept som blir mindre kostsamt och skapar mer tid för annat. För det är inte bara människan som konsumerar saker, utan sakerna konsumerar människa i form av tid och pengar. Ta en titt på [www.hyrahyra.se](http://www.hyrahyra.se) och bli förvånad över allt som man inte behöver äga utan kan med fördel hyra.

**Att inte äga är en process som redan startat** genom att vi köper allt mindre musik via CD-skivor, vi lyssnar via på Spotify. Vi köper eller prenumererar allt mindre på olika tidningar utan läser de på nätet. Samma sak är utvecklingen inom böcker och film, vi laddar ner från nätet. Som en parentes kan man undra vad man skall göra med alla bokhyllor i framtiden och vad händer med alla bokhylltillverkare!



## Tanka Tankar



**Att sälja vidare över nätet och att hyra** kommer att få en ännu större betydelse om vi betraktar den ohämmade miljöpåverkan som överkonsumtionen skapar. Svenskarna sålde varor på Blocket för 212 miljarder kronor under 2010, vilket motsvarar 6,4 procent av Sveriges BNP. 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.

**Ett talande exempel hur fysiska produkter flyttar in i den digitala världen** och förändrar hela affärslogiken är när 26-åriga Yusuke Ohki ville ha mer utrymme i sin trånga lägenhet i Tokyo. Hans 2000 böcker hade till slut fått mer plats än han själv. Yusuke Ohki lät därför skanna samtliga böcker. Och hela hans enorma boksamling får nu lätt och ledigt plats i hans Ipad, vikt 680 gram. Sex månader senare driver Yusuke Ohki ett företag med 120 anställda som erbjuder att få en bok skannad och konverterad till pdf-filer – ett format som går att läsa på dator, läsplattor och i smarta telefoner. Man kan säga att Yusuke Ohki hittade en "latent efterfrågan", vilket är en affärsterm för efterfrågan på en produkt som inte går att uppbringa.



**Överklassen, medelklassen och arbetarklassen** har länge varit vedertagna begrepp i samhället. Nu kan vi även lägga till fritidsklassen som lockar allt fler från de andra klassbegreppen. Fritidsklassen fokuserar i första hand inte på materiellstatus utan jagar hela tiden efter nya upplevelser. En typisk person från fritidsklassen är ung, urban och rastlös. De drivs av övertygelsen att livet egentligen äger rum någon annanstans – den som upplevt mest vinner!



**"Jag är nyfiken  
på framtiden för det  
är där jag skall  
spenderar resten av mitt**

Tanka Tankar stödjer företag och organisationer i deras förändrings- och utvecklingsarbete genom utbildning, workshops och seminarier inom områdena förändringsledarskap, 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 [po@tankatankar.se](mailto:po@tankatankar.se) eller [p-o@traininglab.org](mailto:p-o@traininglab.org)

[www.tankatankar.se](http://www.tankatankar.se)