

Mandagmorgen

MM23



Den nye netværks- økonomi

Kortlægning af danskernes netværk, side 15.

Sociale webløsninger revolutionerer virksomheders økonomi, side 22.

Netværksøkonomiens udskilningsløb, side 20.

Folketingsvalget kan vindes med sociale medier, side 26.

Ugens graf: Facebooks globale imperium, side 6.



Netværksøkonomiens næste fase

15 år efter at “Netværkssamfundet” blev et modeord, har virkeligheden for længst overhalet både teori og fantasi.

Netværksrelationerne er et helt afgørende element i fremtidens vinderopskrifter – hvad enten det handler om politiske valgsejre eller økonomiske overlevelsesstrategier.

Netværksindustrien har oplevet et kolossalt boom de sidste 5-10 år, men nu skærpes konkurrencen, og de professionelle netværksudbydere står foran et råt udskilningsløb.

Imens er de sociale medier i færd med fuldstændig at ændre spillereglerne i kampen om de moderne forbrugeres tid, penge og opmærksomhed.



Networking er blevet en folkesport

HOVEDPUNKTER

- Professionelle netværk er ikke længere forbeholdt samfundets absolutte magtelite
- De sidste ti år er der skabt en mangfoldighed af netværk, der tæller mere end 50.000 medlemmer
- Netværksrelationer anerkendes i stigende grad som en kilde til værdiskabelse for samfundet, virksomhederne og den enkelte

VL-GRUPPERNE, NOVA100, ErhvervsKvinder og Institut for Selskabsledelse ... De seneste 10 år er de professionelle netværk vokset eksplosivt i antal og omfang. Det, der tidligere var et udpræget elitefænomen, er blevet en folkesport. Det nye netværksboom afspejler en voksende erkendelse af, at relationer og viden er en afgørende kilde til værdiskabelse i en moderne vidensøkonomi. Og hvor *networking* tidligere blev set som noget, der lå i grænselandet mellem det sociale og det professionelle, er det i dag en regulær industri med benhård konkurrence mellem aktørerne og et stigende krav om *value for money* fra deltagerne.

Det viser Mandag Morgens kortlægning af Netværksdanmark – den stadigt større mangfoldighed af professionelle netværk, der efterhånden tæller mere end 50.000 danske ledere og medarbejdere. Der findes netværk for topdirektørerne i Danmarks største og mest magtfulde virksomheder, men også for den talentfulde universitetsstuderende eller det kvindelige bestyrelsesmedlem. Selv de gamle og blødende fagforeninger har taget netværksorganiseringen til sig i jagten på en ny identitet og eksistensberettigelse.

I netværksøkonomiens indercirkel finder man netværkene for de omkring 250 tungeste direktører i dansk erhvervsliv såsom Niels Smedegaard Andersen fra Mærsk, Ditlev Engel fra Vestas og Jørgen Vig Knudstorp fra Lego. I mellemkategorien ligger de omtrent 5.000 direktører og topchefer i næste geled – konger og kronprinser i de mellemstore danske virksomheder. Den yderste netværks-

kreds tæller alt fra mellemledere over kvindenetværk og talentgrupper og rummer langt over 50.000 danskere. Se figur 1.

De seneste 5-10 år er netværksindustrien bare vokset og vokset. Men markedet nærmer sig et mætningspunkt. Og næste fase kommer til at byde på en langt mere hidsig konkurrence mellem aktørerne, forudser netværksforskeren Christian Waldstrøm, lektor på Aarhus Universitet.

Magtens indercirkel

Danmarks tre netværkscirkler

Diverse kommercielle og nonprofit netværksudbydere såsom talentnetværk, ledernetværk, erfa-grupper m.m.
Over 50.000+ personer

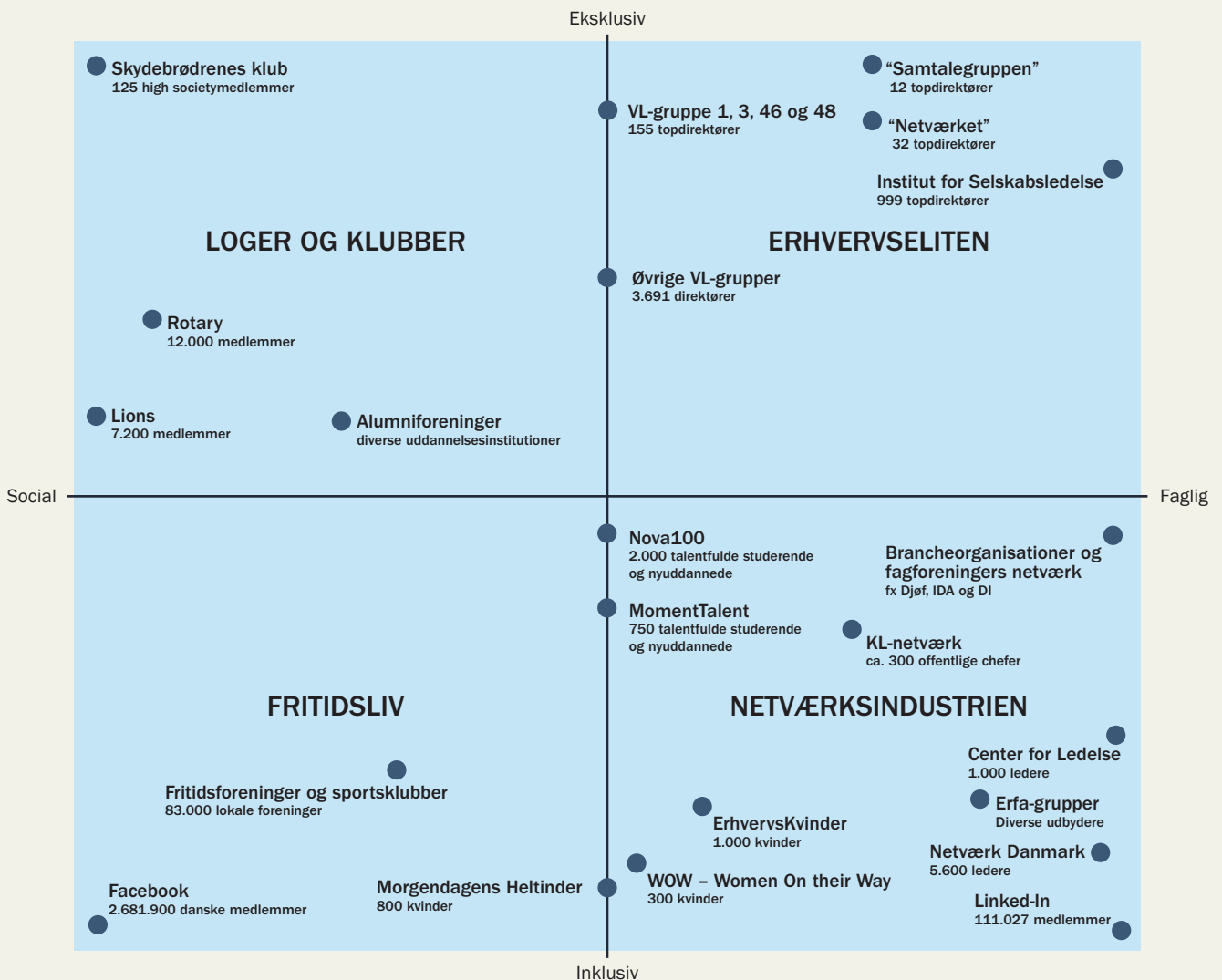


Figur 3: De danske netværks inderkerne udgøres af en lille magtfuld håndfuld grupper, der tæller omkring 250 personer.

MM Kilde: Mandag Morgen.

Netværksdanmark

Danske netværk opdelt efter eksklusivitet og indhold



Figur 2: Danmarks mange netværk fordeler sig i fire hovedkategorier.

MM Note: Figuren skal læses som et kontinuum. De fleste netværk har både faglige og sociale elementer, og mange netværk er desuden målrettet bestemte segmenter som studerende, kvinder eller ledere og i den forstand eksklusive i deres karakter. I denne model er netværk, som har åben adgang, og/eller hvor man kan betale sig til medlemskabet, kategoriseret som inklusive. Modellen er ikke udtømmende.
Kilde: Mandag Morgen.

“I de kommende år vil vi se et barsk udskilningsløb hos de formelle netværk. De overlevende vil være dem, som formår at specialisere sig og forklare nøjagtigt, hvad man får for pengene,” siger han. Se også artiklen side 20.

Tidligere direktør i Tryg, Stine Bosse, kalder sit netværk “helt uudværligt”. Ingen topleder kan ifølge hende klare sig alene. Hun er medlem af VL-gruppe 4 samt den eksklusive lukkede gruppe “Netværket”. Men det er især de uformelle professionelle kontakter, hun trækker på, når vigtige ledelsesmæssige beslutninger skal drøftes.

“Som topchef i en stor dansk virksomhed er det ekstremt vigtigt, at man kan sparre fortroligt og forvente ær-

lige svar, når man står over for nogle store beslutninger. Og her det ikke altid nok at drøfte udfordringerne med sine egne ansatte,” siger hun.

Statushierarki

Tanken om netværkssamfundet fik sit gennembrud i 1996 med den spansk-amerikanske sociolog Manuel Castells’ “The Rise of Network Society”. Bogen beskrev, hvordan mennesker i stigende grad kommunikerer direkte og impulsivt med hinanden på tværs af de stive hierarkier i det gamle industrisamfund – og det endda før internettet for alvor satte udviklingen op i gear.

Networking sker ikke kun i formaliserede grupper, men i en mængde af sociale fora: i tennisklubben, med soldaterkammeraterne, i brancheforeningen og til diverse receptioner. Dertil kommer bestyrelser, kommissioner og tænketanke, hvor en kreds samles for at løse en konkret opgave, mens deltagerne samtidig socialiserer og danner tættere relationer.

“Netværk er dybest set bare grupper af mennesker, som har fælles interesser og mål, og som kan lære af hinanden og hjælpe hinanden på vej,” siger tidligere direktør i Carlsberg, Flemming Lindeløv, der er medlem af den magtfulde VL-gruppe 1 og bestyrelsesformand for Institut for Selskabsledelse.

Ifølge eget udsagn har han networket, siden han var seks år gammel – dengang han og kammeraterne fra den lille villavej tæt ved Utterslev Mose spillede fodbold i Brønshøj Boldklub, fangede gedder og gemte sig for gårdvagten. “Vi havde de samme interesser, det samme mål og den samme fjende. Dét var et fantastisk netværk,” siger han.

Men netværksboomet er også symptom på, at relationer, der tidligere var intuitive og uformelle, i stigende grad bliver formelle og strategiske.

Overordnet kan man inddele de formelle netværk efter to parametre: deres åbenhed over for nye medlemmer og deres indhold. Se figur 2. Arketyperen på et åbent netværk med socialt indhold er Facebook, der i Danmark har lidt over 2,6 millioner brugere. I det eksklusive, men fagligt orienterede segment ligger lukkede direktørklubber som “Samtaleklubben” og “Netværket”, der samler nogle af dansk erhvervslivs allerstørste kanoner fra virksomheder i C20-klassen.

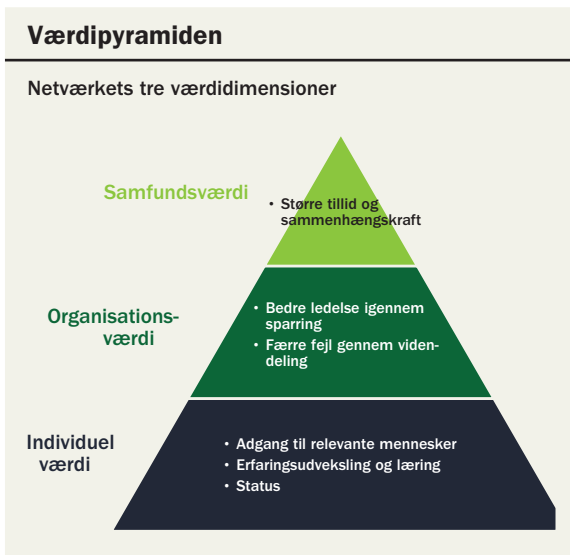
Spredt mellem yderpunkterne finder man de stadigt flere og større kommercielle netværk i den deciderede netværksindustri: erhvervsnetværk særligt målrettet kvinder, netværk for ledere i den offentlige sektor, talentnetværk, erfa-grupper og netværk, der er sprunget ud af en fagforening eller eksisterende brancheorganisation.

I manges opfattelse er der en omvendt korrelation mellem pris og eksklusivitet. Frivilligt organiserede klubber og loger har høj prestige, mens de dyre professionelle betalingsnetværk anses for at have lavere rang.

“For at være eksklusivt skal et netværk være lukket, selvkrukkerende og initieret af en, som har status i medlemmernes øjne,” siger Christoph Houman Ellersgaard. Han arbejder i øjeblikket på sin ph.d. om eliters netværk på Sociologisk Institut ved Københavns Universitet. De foreløbige resultater af hans undersøgelser viser, at det kun er ganske få formelle netværk, som giver topdirektører status.

En mulig undtagelse er det blot 5 år gamle Institut for Selskabsledelse, der tager et årligt gebyr på 18.900 kr. Netværket tæller 999 topdirektører og har lukket for tilgang, mens yderligere 264 står på venteliste.

“Ambitionen er at være Danmarks mest eksklusive og værdiskabende netværk for direktører,” siger stifter og direktør Christian Engelsen.



Figur 3: Ud over værdien for den enkelte kan netværk skabe værdi for den netværkendes organisation og samfundet som helhed.

MM Kilde: Mandag Morgen.

Værdipyramiden

Spørgsmålet er så, hvad det mere nøjagtigt er for en værdi netværkene skaber – og hvordan. Som amerikanerne formulerer det, er der en hårfin grænse mellem *networking* og *not-working*. Netop det målbare udbytte er en af de ømme tæer i netværksindustrien. For mens de bløde værdier er lette at sætte ord på, er de hårde resultater som regel svære at spore.

“Når alt kommer til alt, kan udbyttet sjældent måles,” forklarer Tore Wanscher, partner i konsulentfirmaet Wanscher og Nielsen, som lever af at rådgive om netværk. I sin principielle form er der nemlig tale om en individuel værdiforøgelse, der hænger uløseligt sammen med den enkeltes motivation for at indgå i netværket. Ofte vil værdien være mere latent end konkret: adgangen til en gruppe relevante mennesker eller viden, som måske kan vise sig nyttig i fremtiden.

Spørger man deltagerne selv, handler det om at få et “fritrum”, at “sparre i et fortroligt forum”, “videndele” og “blive klogere”. For mange handler det også om at kunne skilte med medlemskabet over for omverdenen eller tjekke sin markedsværdi, selv om det næppe er det, deltagerne fremhæver hjemme i deres egen virksomhed – der som oftest betaler gildet.

Men værdien af netværk kan også være meget konkret, fremhæver Stine Bosse. I 2006 var hun med ét blevet midtpunkt i en personlig og potentielt alvorlig insidersag. Rygtet gik, at hun havde orienteret en gruppe journalister om TrygVestas kvartalsregnskab, aftenen før det skulle offentliggøres. Den slags insiderviden må ikke videregives til tredjemand ifølge loven om handel med værdipapirer.

Da sagen kom frem, vidste hun ikke, om hun skulle tie



Fremtidens elite

At blive en god netværker kræver ydmyghed og lyst til at hjælpe andre. Derfor er det aldrig for tidligt at begynde at øve sig.

Det er filosofien bag NOVA100, et af de store netværk for mere end 2.000 talentfulde studerende og nyuddannede kandidater fra business-, ingeniør- og it-uddannelserne. Medlemskabet er gratis for deltagerne, der får finansieret de knap 100 årlige netværksevents af 13 store partnervirksomheder. De betaler NOVA100 for at få adgang til puljen af potentielle medarbejdere og ambassadører.

“I andre lande går man gerne et ekstra skridt for at hjælpe hinanden. Men i Danmark er vi ikke særlig gode til at netværke ud over på ledelsesniveau,” siger Thomas Laursen, der er chef for NOVA100s danske afdeling. “Ideen med netværket er at opdrage de studerende til at tænke i relationer og hjælpe hinanden, så de ikke kun spørger: ‘Hvad kan I gøre for mig?’ De skal bygge et netværk op, før de faktisk får brug for det.”

For at komme med i NOVA100 skal den studerende have karaktererne i orden, et relevant studiejob og et reelt ønske om at hjælpe andre frem. Sidste år fik de 3.500 ansøgere til 400 pladser. Målsætningen er at nå op på 5.000 medlemmer.

den ihjel eller være offensiv og fortælle offentligheden, nøjagtig hvad der var sket.

“Følelsesmæssigt havde jeg mest bare lyst til at vente til det gik over, men rationelt vidste jeg nok godt, at det var nødvendigt at være mere offensiv. At sparre med bl.a. kommunikationseksperter Mogens Gyde forsikrede mig i min fornemmelse af, at det var vigtigt at melde ud.”

En af de vigtigste parametre for et netværks succes er medlemssammensætningen, forklarer netværksforsker Christian Waldstrøm. Deltagerne må ikke være for ens, men heller ikke for forskellige. Grupperne er mest dynamiske, når medlemmerne kommer fra forskellige brancher, men er omtrent lige “tunge”. Og her er direktør ofte en farlig titel. Den kan nemlig dække over alt fra en selvstændig erhvervsdrivende til lederen af en global virksomhed med ansvar for tusindvis af ansatte.

Først og fremmest afhænger udbyttet dog af, hvorvidt man selv tager aktiv del i netværket, understreger Flemming Lindeløv: “Netværk er ikke nogen fribillet til noget som helst. Man skal være villig til selv at åbne sig som menneske og som leder. Hvis man bare kommer for at lytte og spise med kniv og gaffel, bliver man et fremmedlegeme, der hurtigt skubbes ud,” siger han.

Et netværk skaber værdi på tre niveauer: individuelt, organisatorisk og samfundsmæssigt. Se figur 3.

Det individuelle udbytte er det mest umiddelbart synlige. Men også de virksomheder og organisationer, deltagerne kommer fra, profiterer f.eks. af, at lederne kan sparre med andre og dermed træffe beslutninger på et mere oplyst niveau. Derudover kan øget videndeling sikre, at lederne lærer af hinandens erfaringer og undgår at gentage

de samme fejl. I den forstand kan netværk slet og ret være med til at skabe bedre ledere – eller for den sags skyld medarbejdere.

For samfundet består værdien i en øget sammenhængskraft og social kapital. Ved at indgå i fortrolige netværk med mennesker, som ikke i forvejen er en del af ens omgangskreds, er deltagerne med til at øge den generelle tillid i samfundet. Det sikrer ikke kun en bedre og mere tryktilværelse på individniveau. I samfund, hvor borgerne generelt har tillid til hinanden, flyder informationer også meget nemmere, ligesom folk er bedre til at samarbejde på tværs af skel og sektorer. Det forbedrer i sidste instans Danmarks fleksibilitet og konkurrenceevne.

“Hvis de er ordentligt skruet sammen, kan de faglige netværk være en bedre og billigere måde at kompetence- løfte medarbejdere og ledere end mange efteruddannelses tilbud,” siger Tore Wanscher fra Wanscher og Nielsen.

Den nye solidaritet

Netværkene har også været med til at ændre fundamentalt ved den måde, virksomheder og organisationer organiserer sig på internt.

Brancheorganisationen DI har f.eks. 62 fagspecifikke netværk om bl.a. LEAN, Kina og energieffektivisering. Nogle er gratis – andre koster op til 55.000 kr. I bredere forstand har DI op mod 200 netværk: 8 branchefællesskaber, 19 regionale foreninger og 100 medlemsforeninger, foruden de 62 fagspecifikke grupper. I en vis forstand er DI ét stort netværk, hvor direktørerne kommer til årsdagene m.v. for at blive inspireret af hinanden.

I DJØF ser man netværksorganiseringen som en ny måde at skabe legitimitet for de blødende fagforeninger. I takt med at medlemstallene falder, er den solidaritet og sammenhængskraft, som har været fagforeningernes raison d'être, blevet fortrængt af en ny kundementalitet: “Hvad kan I gøre for mig?” Motivet for medlemskabet er stadig de klassiske ydelser: at fagforeningen hjælper med kontrakter, markerer sig i pressen og bistår medlemmerne, når de kommer på kant med deres arbejdspladser. Men engagementet og fællesskabet hos medlemmerne er langsomt eroderet.

Modsat mange andre fagforeninger er DJØF faktisk i fremgang og har været det over en lang årrække. Men alligevel er det vigtigt at forberede sig på morgendagens udfordringer, siger netværkschef Lars Brittain.

“Hvis man skal servicere den nye generation i fagforeningerne, skal man gøre det nemt at engagere sig gennem en horisontal involvering, hvor man hurtigt kan komme til orde eller få sit projekt sat i gang og komme i kontakt med de andre medlemmer. I dag er der ikke mange, der har tålmodighed til at melde sig ind i udvalgene og bevæge sig vertikalt op i organisationen,” siger Lars Brittain.

“Det interessante ved netværk er, at du faktisk yder noget for at få noget igen. Det kan være med til at give en ny form for legitimitet og sammenhængskraft,” siger han.

Det var først i 2005, at DJØF for alvor begyndte at dyrke

VL-grupperne

- 3.804 medlemmer fordelt på 117 grupper
- Første ledergruppe stiftet i 1965
- Medlemmernes medianalder: 50 år
- Ca. 85 pct. af medlemmerne er mænd, 15 pct. er kvinder
- Gennemsnitlig personlig indkomst: 1,5 millioner kr.
- Største brancher repræsenteret: Industri (23 pct.), konsulent (12 pct.), finans (10 pct.) og service (9 pct.)
- 66 pct. er topledere, 75 pct. er medlem af en direktion

KILDE: DANSK SELSKAB FOR VIRKSOMHEDSLEDELSE

netværk som et tilbud til medlemmerne. I dag har organisationen omkring 89 fungerende netværk med i alt 1.300 deltagere. Samtidig går man også i gang med næste generations netværk. Med de nye netværk forsøger man at skabe, hvad Lars Brittain kalder "den dobbelte kontrakt". I stedet for at folk kun mødes for at få noget ud af det selv, skal netværkene klæde deltagerne på til at stå i spidsen for nye netværk og på den måde knytte medlemmerne tættere på hinanden og organisationen.

VL er ikke bare VL

Det mest sagnomspundne danske netværk er stadig det gamle Selskab for Virksomhedsledelse (VL). Se også tekstboks. Modsat mange af de øvrige netværk er VL-grupperne frivilligt organiserede og desuden offentlige i den forstand, at alle kan se, hvem der er medlem. De er som et akvarium: Man kan kigge ind og se, hvem der er med, men man kan ikke uden videre selv komme ind. Medlemmerne bruger de fortrolige netværk som både fokusgruppe, rekrutteringskanal og salgsværktøj.

Ifølge formanden for VL, Ulrik Bülow, der også er administrerende direktør i Otto Mønsted, betragter man ikke de mange professionelle udbydere som konkurrenter. "Hele hemmeligheden bag VLs succes er, at organisationen i hele sin substans er til for medlemmerne. Vi skal ikke sælge billetter eller skabe profit, derfor bliver medlemmernes udbytte den eneste succesfaktor," siger han.

Den seneste medlemsundersøgelse viste, at 74 pct. i det store hele er tilfredse med udbyttet af deres medlemskab. Men et mindretal savner større fokus på erfaringsudveksling om ledelsesarbejdet og reel faglig networking. Medlemssammensætningen er blevet lige lovlig spraglet og mødedeltagelsen for slap, lyder noget af kritikken.

De seneste år har VL-grupperne åbnet sig, så de i dag også tæller meningsdannere, kulturpersoner og konsulenter. Siden 2009 er 20-30 nye grupper kommet til, og VL-paraplyen dækker i dag 117 grupper med over 3.800 medlemmer. Den dramatiske søgning har fået Selskab for Virksomhedsledelse til at indføre et midlertidigt stop for at undgå en fremtidig udvanding. "Det har været nødvendigt at bremse lidt op for at sikre os, at vi stadig har topledere som særkende," siger Ulrik Bülow.

For VL er ikke bare VL. Mens nogle grupper er professionelle og arrangerer faglige events på højt niveau, har andre udviklet sig til rene sociale klubber med vinrejser og middage. Andre igen eksisterer stort set kun på papiret.

Ifølge Christoph Houman Ellersgaards statistiske undersøgelse er det kun VL-gruppe 1, 3, 46 og 48, der giver maksimalt udslag på deltagerens statusbarometer, målt på bl.a. medieomtale. Sidder man ikke i en af de fire grupper, er der ikke nogen statusforskel på et VL-medlem og en anden topdirektør. Dermed ikke sagt, at medlemmerne ikke repræsenterer en anelig økonomisk magt. Deltagerkredsen tæller f.eks. 9 af Danmarks 10 største banker, 9 af de 10 største advokatfirmaer og 4 af landets 5 største headhunterfirmaer.

Carolina Kamil cka@mm.dk



Barsk udskilningsløb i netværksindustrien

DE SIDSTE 5-10 ÅR er der opstået en omfattende *networking*-industri med et stort antal markedsspillere. Modsat mange andre forretningskoncepter kræver det nemlig ikke den store startkapital at slå sig op som udbyder af netværk. Hvis deltagerne mødes hos hinanden og udbyderens eneste opgave er at "facilitere" erfaringsudvekslingen, er det muligt for selv ganske små konsulentfirmaer at drive forretning på at organisere netværk.

Det er især de åbne og fagligt orienterede grupper for ledere i den private sektor, der kan skabe big money. Se også figur 1. Med gennemsnitlige deltagergebyr mellem 12.000 og 26.000 kr. for 4-6 netværksmøder er der basis for at stable ganske fornuftige forretninger på benene. Især fordi efterspørgslen har været støt stigende de seneste år – også under finanskrisen.

"Men konkurrencen er også skærpet markant de seneste 5 år," understreger Susanne Bonfils, netværkschef hos Center for Ledelse – en af markedets store spillere.

Center for Ledelse, der også udbyder rådgivning og kursusaktiviteter, faciliterer netværk for omkring 1.000 ledere fordelt på 50 netværksgrupper, der dækker alt fra topdirektører til nye ledere.

Kodeordet er "ledelse" og først i anden omgang "netværk". Den øgede konkurrence på området får nemlig deltagerne til at stille stadig større krav til det faglige udbytte, forklarer Susanne Bonfils. Foretagsrækker, der slutter med standardreplikken "Nu kan I så netværke lidt over det", tilfredsstiller simpelthen ikke længere de stadig mere krævende og tidsknappe deltagere.

Den største udbyder herhjemme er Netværk Danmark med i alt 5.600 medlemmer, fordelt på 270 netværksgrupper, der er målrettet alle ledelsesniveauer i erhvervslivet. Her oplevede man sidste år en medlemsvækst på 38 pct. I 2009, der var virksomhedens største kriseår, voksede medlemsskaren "kun" med 15 pct. Det er især unge ledere, stabs- og underdirektører, der får medlemskartoteket til at bugne. Virksomheden forventer i år at runde en omsætning på 60 millioner og et resultat før skat på 8 millioner.

I en tredje virksomhed, Institut for Selskabsledelse, er filosofien, at de 999 topdirektører skal have "det ultimative produkt" for deres deltagergebyr på 18.900 kr. Christian Engelsen og hans stab på 12 fuldtidsansatte flyver kendte oplægsholdere fra hele verden ind og arbejder med værktøjer fra MBA-uddannelserne som rollespil og simulationer.

I år åbnede et nyt "klubhus" for medlemmerne, et palæ på Østerbro. Alligevel er der penge tilbage på bundlinjen. Sidste års resultat efter skat lå på 2,7 millioner.

"Hvis ikke kunderne er tilfredse, er der kontant afregning. Det er kendetegnende for gode netværk, at de faktisk kan tjene penge," siger Christian Engelsen.

Gebyret i de mange betalingsnetværk tjener dog også en anden og mindre glamourøs funktion, nemlig at forpligte medlemmerne til faktisk at troppe op. Et af hovedproblemerne for netværksorganisatorer er, at fremmødet ofte daler markant efter nogle få træf. Var der tale om en kursus-

Netværksindustrien

Professionelle betalingsnetværk i Danmark, størrelse og pris på udvalgte netværk

Netværk	Antal grupper/medlemmer	Pris
Netværk Danmark	5.600 medlemmer fordelt på 270 grupper. Målrettet ledere i det private.	Mellem 9.500 og 18.000 kr.
Center for Ledelse	1.000 ledere i 50 netværksgrupper. Fra topdirektør til PA.	Mellem 12.000 og 26.000 kr.
Djøf	1.300 medlemmer i 89 netværksgrupper. Fra studerende til ledere.	Mellem 0 og 6.000 kr.
DI	8 branchefællesskaber, 19 regionalforeninger, 200 medlemsforeninger og 62 fagspecifikke netværksgrupper.	Mellem 0 og 55.000 kr., afhængigt af netværk
Institut for selskabsledelse	999 medlemmer fordelt på 24 netværksgrupper. Målrettet virksomhedsledere på topniveau.	18.900 kr.

Figur 1: Der er hård konkurrence på det voksende marked for betalingsnetværk.

MM Kilde: ND, CFL, Djøf, DI og IS.

Tvivlsom Q-faktor

“Vi har stiletter af stål og bankende hjerter på samme tid, og hvis du har det ligesådan, er du en sand heltinde og velkommen i vores skønne netværk.” Sådan lyder det blandt andet i introduktionen til et af de mange erhvervsnetværk for kvinder, som er blomstret op de seneste år.

Internettet flyder over med grupper med navne som Morgendagens Heltinder, Erhvervskvinder, og WOW – Women On their Way. Selv det mandsdominerede VL har fået en ren kvindegruppe, VL-107.

Men formålet med de rene kvinde-netværk er ofte uklart, mener netværksforsker Christian Waldstrøm. Der er ikke noget forskningsmæssigt belæg for, at kvindenetværk skulle hjælpe nogen frem i karrieren. Og i mange tilfælde er kvinderne i netværkene så forskellige, at de ikke har andre fællestræk end deres køn. “Jeg kan undre mig over, at den type netværk har så stor appel,” siger han. “Alt forskning tyder på, at f.eks. alder eller ansvarsområde er meget bedre kriterier for gruppesammensætning end køn.”

Karen Boa, CEO i Morgendagens Heltinder, et virtuelt netværk med mere end 800 medlemmer, understreger at der ikke er tale om en venindeklub. Det fælles omdrejningspunkt er, at kvinderne har behov for ledelsessparring. “Ofte er det bare sådan, at mænds ord vægter mere end kvinders, også selvom der kun er 1 mand og 20 kvinder til stede. Derfor er der behov for et forum, der tager udgangspunkt i kvinders perspektiv på ledelse,” siger Karen Boa.

eller konsulentvirksomhed ville det næppe udløse mere end et skuldertræk, så længe regningen var betalt på forhånd. Men for et netværk er det en katastrofe, da det jo i sidste ende er samværet med de andre deltagere, man lever af at sælge. Kommer der først gang i en fraværsspiral, er det potentielt ødelæggende for hele forretningen.

Netværksøkonomiens næste fase

Efter 5 år med massiv tilgang til de kommercielle netværk nærmer mætningspunktet sig, spår udbyderne. I dag er alle dem, som ønsker at være med i et netværk, efterhånden kommet det. Samtidig bliver der sat stadig mere kritisk fokus på, hvilken værdi de enkelte netværk faktisk leverer.

“I de kommende år vil vi se et barsk udskilningsløb hos de formelle netværk,” siger netværksforskeren, Christian Waldstrøm. “De overlevende vil være dem, som formår at specialisere sig og forklare nøjagtigt, hvad man får for pengene. I takt med at stadig flere promoverer produktet “netværk”, bliver begrebet udvandet. Det skaber behov for nye mærkater, der kan gøre formålet klart,” siger han.

Den stigende konkurrence har allerede fået flere af de professionelle udbydere til at hyre dyre eksterne oplægsholdere, arbejde med workshops og tilrettelægge møderne som deciderede undervisningsforløb. I dag har flere af netværkene mere karakter af kursusforløb end egentlige samtalegrupper.

Ifølge netværksrådgiver Tore Wanscher vil de succesfulde netværk i fremtiden blive stadig mere designede og stramt faciliterede. “Udbyderen og deltagerne skal være enige om, præcis hvad formålet med grupperne er,” siger han. Ellers ender det i en konstant forhandling, hvor nogle ønsker at tale om konkrete udfordringer på arbejdspladsen, andre leder efter et fællesskab at spejle sig i, og andre igen tror, de skal finde potentielle kunder til virksomheden. “Hvis ikke, der er en klar deltagerkontrakt, er det svært at skabe værdi,” siger han.

I takt med at de professionelle netværk bliver stadig mere afgrænsede, stramt definerede og rammesat, forsvinder også nogle af de uformelle kvaliteter, som er en væsentlig del af gevinsten.

Det kan blive mange af netværkenes endeligt: “I det øjeblik, man har deltagergebyrer, stramme dagsordener og en klart afgrænset antal medlemmer, er der strengt taget ikke tale om netværk længere. Så er det bare en lukket gruppe,” siger netværksforsker, Christian Waldstrøm.

Han spår, at mange ledere og andre vil genopdage potentialet i det kæmpe netværk, som de har skabt sig gennem deres karriere. I takt med at online-tjenester som Facebook og LinkedIn gør det nemmere at holde styr på de større og uformelle netværk, vil vi langsomt gå over til mere dynamiske grupperinger, som er mere situations- og behovsbestemte end de permanente og lukkede netværksgrupper.

Ved at lade en konkret fælles udfordring styre person sammensætningen vil man få netværksgrupperinger, der har større eksternt beslutningskraft og konkret, dokumenterbar værdi.

Carolina Kamil cka@mm.dk



Sociale medier booster bundlinjen

HOVEDPUNKTER

- Web 3.0-bevægelsen boomer og belønner frontløberne med store markedsfordele
- Markedet for *social commerce* forudses at vokse til 30 milliarder dollar i 2015
- Men danske virksomheder mangler endnu at blive overbevist om forretningsmodellen

VIRKSOMHEDER, der ønsker at booste deres omsætning og indtjening markant de kommende år, bør bide mærke i datoen 8. juli 2009.

Kl. 11.50 bestilte en tilfældig kunde en buket blomster til 34 dollar, inklusive udbringning. Som det første køb nogensinde foregik det med et enkelt klik på Facebook, hvor den amerikanske blomsterhandlerkæde 1-800 Flowers var først til at åbne en virtuel butik, en såkaldt f-store.

Siden har over 50.000 virksomheder fulgt trop. De tre brands, der har flest fans på Facebook – Coca-Cola, Starbucks og Disney – har alle etableret salg direkte gennem Facebook. Procter & Gamble solgte tusind pakker Pampers-bleer på under en time, da de åbnede deres første f-store. Og da Warner i år annoncerede en f-store-applikation, der gør det muligt at streame film direkte fra Facebook, faldt konkurrenten Netflix' aktieværdi med 650 millioner dollar.

Nye tjenester og applikationer som f-store udvider virksomhedernes salgskanaler voldsomt. Frem for at bruge dyrebare markedsføringskroner på at lokke kunderne ind i selvstændige webshops, bliver virksomhederne aktive og synlige i de sociale netværk, hvor kunderne allerede færdes trygt og i stort tal.

Men det er kun begyndelsen på en udvikling, der vil revolutionere den måde, som mange virksomheder kommer til at tjene deres penge på i de kommende år.

Den såkaldte web 3.0-bølge, der allerede har godt tag i en række af de store globale virksomheder, men endnu mangler at slå igennem i Danmark, åbner helt nye muligheder for at interagere med brugerne.

Det skyldes ikke mindst udviklingen af nye teknologier

og services, der gør det muligt for virksomheder at tappe de enorme mængder af informationer om brugernes adfærd og præferencer, som brugerne selv distribuerer i millionvis i minuttet gennem deres aktivitet på Facebook, Twitter, LinkedIn og YouTube. Denne viden er en ren guldgrube for virksomheder, når de skal skræddersy deres produktudvikling, markedsføring og salg til bestemte målgrupper.

“Det, vi drømte om for 10 år siden, er nu blevet muligt. Fra alle sider presser enorme kræfter på for at bruge nettet på nye måder. I USA ser vi også, hvordan projekter, der bygger på web 3.0, har sparket døren ind til venturekapitalen, fordi investorerne har indset, at dette er fremtiden,” siger Jan Futtrup, stifter af SocialSemantic.eu, et europæisk analyseinstitut inden for sociale medier.

Selskabet bag LinkedIn, LindkedIn Corporations, blev for nylig børsnoteret med overvældende succes og en markeds kapitalisering, der for få uger siden spæede 11,5 mia. dollar, mens Facebook i årets første måneder har rejst 1,5 milliarder dollar i ny kapital, størstedelen fra Goldman Sachs. Men potentialet i de sociale medier er langtfra udtømt.

Henrik Werdelin, der sidste år kom ind på listen over verdens 100 mest kreative personer i magasinet Fast, og del af etableringen af den webbaserede tv-service Joost sammen med bl.a. Janus Friis, bekræfter tendensen fra sit kontor hos Prehype i New York: “Er man tilfreds med en omsætning, der måske vokser 10-15 procentpoint om året, er det sikkert nok at holde fast i den nuværende strategi,” siger han. “Men går man efter vækstrater i nærheden af 100 pct., er web 3.0 helt afgørende for at skabe de nye di-

gitale produkter omkring din kerneforretning, der skal føre fremtidens nye indtjeningskilder med sig.”

Når venner bliver sælgere

En virksomhed, der bekræfter billedet, er websitet Groupon, der på tre år har udviklet sig fra et enkeltmandsforetagende til den hurtigst voksende virksomhed i USA nogensinde med en omsætning på 760 millioner dollar i 2010 og direkte kurs mod den amerikanske børs.

Sitet tilbyder dagligt slagtilbud til sine brugere, der primært består af yngre, veluddannede kvinder. Et tilbud udløses, når et vist antal udtrykker interesse for det. Det minder lidt om en gammeldags rabatkuponordning – med den store forskel, at alt foregår på nettet og udnytter de sociale netværk, som brugerne bevæger sig rundt i, til at øge tilslutningen og dermed også muligheden for at tilbuddene udløses.

Dermed er det vigtigste markedsføringsværktøj ikke længere virksomhedens egne kampagner, men den enkelte bruger, der mere eller mindre bevidst agerer reklamesøjle ved at sprede budskaber ud i sit sociale netværk. Det samme sker, når f.eks. Facebook-brugere benytter knapperne 'Fan' eller 'Synes om'. Dermed pusher de indirekte bestemte produkter eller services til venner og bekendte.

Tendensen, der på engelsk er døbt *social commerce*, er den største drivkraft i web 3.0-udviklingen, mener Henrik Werdelin.

“Før i tiden så du en annonce i et blad eller gik ind i en butik og spurgte sælgerne til råds. Nu bruger man Facebook eller sider som svpply.com til at se, hvad de venner, der er mest med på beatet, køber,” siger han.

“Forestil dig, at du bliver ringet op af en fremmed, der vil sælge dig en trøje af et mærke, du ikke kender. Det er meget sandsynligt, at du takker nej. Men hvis henvendelsen sker på Facebook med en meddelelse om, at 23 pct. af dine venner synes, at det her produkt er cool, så er din motivation for at undersøge produktet nærmere og måske købe det en helt anden.”

Social commerce dækker over en bred vifte af ydelser, fra anbefalinger og ratings, som man har kendt det gennem flere år på bl.a. iTunes, til f-stores og sociale shopping-sites, hvor venner kan opnå særlige fordele ved at synkronisere. Se tekstboks.

Rådgivningsfirmaet Booz & Company vurderer, at det globale marked for social commerce vil vokse til 30 milliarder dollar frem mod 2015 mod 5 milliarder i dag.

Indsatsen kan spores på bundlinjen. F.eks. beretter billetkæden Ticketmaster, at hver gang en bruger poster et opslag om en event på en af de sociale medieplatforme, svarer det til en ekstraintægt på 5,3 dollar. En anden service, Eventbride, har regnet ud, at virksomheden tjener omkring 13 kr., hver gang en Facebook-bruger trykker på 'Synes om'-knappen.

Samtidig opstår der muligheder for at inddrage brugerne på helt nye måder. På designvirksomheden Quirkys website kan brugerne lægge ordrer på de produkter, som

Social commerce

Social commerce går kort fortalt ud på at tjene penge ved at tappe ind på kundernes sociale netværk. Det kan ske på mange måder – fra indirekte salg gennem venners anmeldelser og anbefalinger, til direkte salg via f.eks. Facebook Store.

- **Anmeldelser og evaluering.** Kunder eller eksperter evaluerer produkter på egen hånd, som det f.eks. sker på Amazon eller iTunes, evt. sponsoreret af virksomheder. Metoden betegnes som “the godfather of social commerce”.
- **Social media-optimering (SMO).** Onlineværktøjer, der udnytter sociale medier til at tiltrække brugere til virksomheders websites ved f.eks. automatisk at poste nyheder på Twitter eller lægge reklamefilm på YouTube.
- **Anbefalinger.** Brugere anbefaler bestemte produkter til andre brugere ved f.eks. at give dem stjerner eller dele referencer til dem via netværkssider som Facebook, i form af social bookmarks, tags m.v.
- **Grupper, brugerfora og -gallerier.** Særlige platforme, hvor brugerne deler viden om produkter og services, f.eks. MyStarbucksIdea og Dell IdeaStorm, hvor virksomhederne også involverer brugerne i produktudvikling.
- **Social blogging.** Blogsites, hvor brugere blogger og optjener point efter, hvor aktive de er, og hvad de blogger om, f.eks. pointblog.dk.
- **Sociale adds og apps.** Virksomheder betaler for at få reklamer på sociale medieplatforme, som f.eks. Facebook, eller skaber interaktion til brugerne gennem skræddersyede applikationer som Nike+.
- **Social shopping.** Services, hvor brugere kan søge produkter og shoppe sammen online, f.eks. Walmarts CrowdSaver, hvor man sparer penge ved at shoppe sammen, og Levi's, hvor kunderne via Facebook Connect kan se, hvad deres venner køber i online-butikken.
- **Salg via sociale medieplatforme.** Nye services som Facebook Store giver adgang til direkte salg via sociale medier, hvor f.eks. Warner Brothers tilbyder streaming af film, og Delta Airlines køb af flybilletter.

KILDE: WWW.SOCIALCOMMERCETODAY.COM, MANDAG MORGEN.

de gerne vil købe. Når der er ordrer nok til at virksomheden kan høste stordriftsfordele, går det i produktion. En god fremgangsmåde, hvis man som mindre virksomhed vil undgå at brænde inde med produkter, der ikke har markedets interesse.

Den danske rejseudbyder Kilroy Travels har oprettet et blogunivers, hvor brugerne kan blogge om deres oplevelser. 3.230 rejsende har indtil videre benyttet sig af denne mulighed, der giver virksomheden adgang til et enestå-



ende netværk af ambassadører og markedsføringsmateriale.

Kaffekæden Starbucks benytter sig også af brugerinvolvering på siden MyStarbucksIdea, der indtil videre har indsamlet omkring 69.000 ideer til nye produkter. Følelsen af at blive taget seriøst kan aflæses i virksomhedens loyalitetsprogram på Facebook, der har sat rekord med over 1 millioner medlemmer.

Rejsebureauet Star Tour lavede sidste år en julekalender, hvor brugerne kunne vinde gaver hver dag mod at registrere sig som fans på Facebook. På blot tre dage lykkedes det at få 70.000 nye fans, og ved konkurrencens afslutning havde 99.000 tilmeldt sig. Ifølge bureauet bag kampagnen, Patchwork New Media, er fansitet dermed et af de største i Danmark. Derudover blev virksomhedens logo eksponeret over 100 millioner gange, mens en kampagne på sitet resulterede i, at to hele fly blev udsolgt på kun fire dage.

Show me the money

Mange danske virksomheder er efterhånden tjekket ind i web 2.0-tidsalderen. Og enkelte som Star Tour og Hummel – en af de eneste danske virksomheder med en f-store – er på vej videre. Ud af 1.279 danske virksomheder er to tredjedele aktive på de sociale medier, viser en undersøgelse gennemført af SocialSemantic.eu. Det er primært gennem private og professionelle sociale netværk som Facebook og LinkedIn, men en stor del lægger også videoer ud på YouTube og blogger på bl.a. Twitter.

Det er stadig i vidt omfang kommunikationsafdelingerne, der bruger de sociale netværk til branding og pr. 51 pct. af virksomhederne savner stadig at se håndgribelige økonomiske resultater af de ressourcer, der bruges på f.eks. at lade medarbejderne være på Facebook i arbejdstiden.

I modsætning til USA, hvor f.eks. Amazon i dag sælger flere elektroniske end fysiske bøger, er e-handlen ikke slået

10 tal der taler

Stadig flere virksomheder høster bemærkelsesværdige resultater med deres indsats inden for web 3.0 og social commerce:

- Allerede ved udgangen af 2009 havde Dell Outlet solgt produkter for **6,5 millioner dollar** via Twitter Feed.
- På én dag i august 2010 omsætter tøjkæden Gap for **11 millioner dollar** via kuponordningen Groupon.
- **615.000 kunder** har downloadet en applikation, der gør det muligt at ændre reservationer og købe tillægsydelse hos hotelkæden Hilton Worldwide.
- Det kinesiske social shopping-site Taobao solgte **1 Mercedes i minuttet** i september 2010.
- Den amerikanske designerkæde Rachel Roy fik udsolgt på **6 timer** på åbningsdagen for kædens første f-store.
- Mere end **5.000 kunder** tilmeldte sig Walmarts Facebook-applikation til gruppeindkøb, samme dag den blev lanceret.
- Popkunstneren Lady Gagas f-store med salg af merchandise er den største overhovedet med over **31 millioner fans**.
- Procter & Gamble opererer med over **29 brands** på sine f-stores.
- Det dyreste produkt, der er til salg på en f-store, er en ring til **34 millioner dollar** fra det eksklusive Barneys New York.
- De tre største brands på Facebook – Coca-Cola, Starbucks og Disney – har tilsammen over **63 millioner fans**.

KILDE: WWW.SOCIALCOMMERCE.TODAY.COM M.FL.

igennem i Danmark for alvor. Det gør det svært at udnytte sociale netværk mere strategisk. Og kun omkring hver femte virksomhed har oplevet, at denne aktivitet har øget salget til nye og eksisterende kunder. Se figur 1.

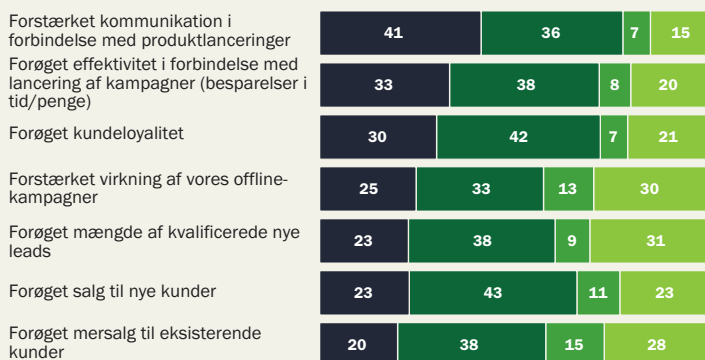
“Det er stadig overraskende få, der oplever, at de lukker et salg gennem de sociale medier. Jeg oplever, at sælgere flere steder griber til de sociale medier i jagten på et hurtigt mersalg. Men der er meget få eksempler på, at det virker. Det er et langt sejt træk at opbygge de relationer til brugerne og det engagement, der giver gevinst på bundlinjen,” siger Jan Futtrup.

Hos designvirksomheden Norman Copenhagen genkender man billedet. Godt nok er virksomheden aktiv på 10 forskellige platforme, har over 10.000 fans på Facebook og høstet flere priser for sin sociale mediestrategi. Men mulighederne er langt fra udnyttet: “I dag bliver vores kunder mødt af de samme funktioner og udtryk, lige meget om det er første eller tiende gang, de besøger vores website. Vi er stærke på de sociale netværk, men vi skal blive bedre til at udnytte mulighederne i de sociale medier endnu mere, så vi kan høste langt større gevinst,” siger Michael Rying, online sales & brand manager hos Norman Copenhagen.

Det er især i virksomhedens onlinebutik og website, at

Store forventninger

På hvilke af følgende områder har din organisation opnået positivt udbytte af at anvende sociale medier?, N = 1.279



Figur 1: Mens mange virksomheder endnu har til gode at få mersalg gennem de sociale medier, er forventningen til, at det vil ske i fremtiden, stor.

MM Kilde: SocialSemantic.eu.

potentialet ikke udnyttes. Derfor arbejdes der nu på højtryk for at udvikle en ny web 3.0-løsning, der integrerer de enkelte brugeres søgehistorik og informationer på bl.a. Facebook med virksomhedens website. Når projektet, der bygger på det danske CMS-system Sitecore, efter planen lanceres til december, vil kunderne blive mødt af en platform, der skifter udtryk og indhold efter den enkelte kundes præferencer og interesser. Løsningen gør det også muligt at gå den anden vej og tilbyde den enkelte kunde adgang til f.eks. designblogs og Twitter-profiler, der virker relevante.

Ifølge Michael Rying vil det nye site især være af stor værdi for virksomhedens mange B2B-kunder, der befinder sig i 83 forskellige lande verden over. Den information, som det nye system kan hente ud, gør det nemlig meget lettere at gennemskue, hvilke typer kunder og markeder der tænder på hvilke produkter. Den fordel skal være med til at indfri ambitionen om at komme i top fem hos kundernes foretrukne websites.

Fordi designet på Facebooks side ligger langt fra virksomhedens egen designidentitet, indgår en f-store ikke i planerne, selv om eksklusive brands som Apple og BVLGARI allerede har bidt i græsset og åbnet en f-store. "Lige nu virker det ikke rigtigt," siger Michael Rying. "Men vi følger udviklingen, og en tættere kobling til Facebook kan vise sig at blive en strategisk fordel på et senere tidspunkt."

Mere mindset end teknologi

Mens Norman Copenhagens web 3.0-projekt ikke kræver større investeringer i ny teknologi, er den tung, når det gælder mandetimer. Ud over udviklingsdelen ligger der et enormt manuelt arbejde i at overføre bl.a. 3.600 billeder, 950 blogposter og mere end 100 videoer til den nye fælles platform fra de 10 eksisterende platforme.

Derfor er det helt afgørende, at man i organisationen har en fælles forståelse for projektet og for, hvad det kræver af mandetimer og omstillingsparathed. "Det vigtigste er at afklare, om virksomheden er klar til gå igennem den krævende proces. Det er en stor udfordring alene at skabe plat-

formen. Og når den er oppe at køre, skal vi også være sikre på, at organisationen er gearet til at opsamle og udnytte den nye værdifulde information," siger Michael Rying.

Netop evnen til at tænke og arbejde på tværs af organisationens fasttømrede afdelinger udgør en kæmpe udfordring for mange af de virksomheder, der gerne vil blive bedre til at tjene penge på deres sociale netværk, understreger Jan Futtrup. "Den væsentligste barriere er ikke teknologi, men hele måden, man tænker og optimerer sin forretning. Virksomhederne skal blive meget bedre til at se de nye og meget anderledes forretningsmuligheder, der åbner sig med web 3.0".

Udviklingen vil for mange virksomheder betyde store organisationsændringer, fordi det ikke længere giver mening at se f.eks. salg, marketing, produktudvikling og PR som selvstændige enheder, når alle services er afhængige af den samme platform og vidensindsamling.

Trods de radikale krav til forandring forudser Futtrup, at flere danske virksomheder vil lade sig inspirere af de resultater, som frontløberne henter hjem. "Jeg tror, at kurven knækker om 2-3 år, når vi ser konkrete beviser for, at web 3.0-løsninger gør det muligt at erobre nye markedsandele, samtidig med at man skærer i sit markedsføringsbudget."

Fra Henrik Werdelin kan opfordringen til at kaste sig ind i web 3.0-udviklingen ikke blive tydelig nok. "Jeg undrer mig virkelig over, at ikke flere danske virksomheder er kommet på banen," siger han. Mange af os, der har arbejdet med det digitale i mange år, beskyldes for at råbe 'ulven kommer', hver gang der kommer en ny teknologi på markedet. Men når man ser, hvordan udviklingen er gået de sidste 15 år, står det klart, at hvis ens virksomhed stadig skal eksistere om ti år, er det bare med at komme i gang."

Ida Strand is@mm.dk

KILDER

- SOCIALSEMANTIC.EU: SOCIAL MEDIA FACTBOOK EU-DK 2011.
- BOOZ & CO.: TURNING "LIKE" TO "BUY", 2011.
- WWW.SOCIALCOMMERCE.TODAY.COM.



Sociale medier kan give de afgørende 2 pct. ved næste valg

HOVEDPUNKTER

- Danske politikeres brug af sociale medier går ind i en ny fase
- På kort sigt kan sociale medier blive et afgørende valgkampsvåben
- På længere sigt kan de nye medier genskabe forbindelsen mellem politikere og borgere og revitalisere demokratiet
- Politikerne retter satsningen på sociale medier mod Facebook, hvor der er potentiale for at nå 2,2 mio. danske vælgere

NÅR STATSMINISTER Lars Løkke Rasmussen udskrives valget, vil de politiske partier med Socialdemokraterne og Venstre i spidsen integrere brugen af sociale medier i valgkampen i et omfang, der ikke er set før i dansk sammenhæng.

Brugen af sociale medier, ikke mindst det sociale netværk Facebook, kan få afgørende betydning for valgets resultat.

“En god Facebook-kampagne vil kunne flytte op til 2 pct. af stemmerne ved næste valg. Det kan reelt afgøre, om

det bliver Socialdemokraterne eller Venstre, der skal sidde i regering,” siger Jon Lund, der har opbygget en dyb indsigt i brugen af nye medier bl.a. gennem sin femårige periode som direktør for FDIM, Foreningen af Danske Interaktive Medier.

Med valget 2011 går danske politikeres brug af sociale medier ind i en ny fase. Det viser Mandag Morgens analyse, der er baseret på samtaler med en række eksperter på feltet. Partierne har allerede brugt sociale medier i to valgkampe, ved valget til Folketinget i 2007 og ved kommunalvalget i 2009, men ved det kommende valg står man klar med den hidtil mest udbyggede strategiske satsning på de nye mediers muligheder for at komme i direkte kontakt med store vælgergrupper.

“Nu er partierne for alvor ved at gøre Facebook til en valgmaskine og et støtteredskab for hele kampagnen,” siger Jon Lund.

Men brugen af sociale medier kan også vise sig at blive langt mere end et nyt redskab til at kapre vælgere. Det kan blive en kanal, der kan genskabe den stadig svagere forbindelse mellem politikere og borgere og revitalisere demokratiet, mener flere eksperter.

“Sociale medier er politik uden filter. Der sidder ingen og redigerer i budskabet, til gengæld skal politikerne også lytte til vælgerne. Det kan der komme en helt ny type dialog ud af, hvor politikere og vælgere igen skaber politikken sammen,” siger Steven van Belleghem. Han er en af de førende eksperter i sociale medier i Belgien, hvor man i det politiske liv oplever en meget offensiv brug af de nye digitale muligheder.

Op til det kommende valg i Danmark er politikerne stærkt fokuserede på Facebook. Det er der god grund til,

Facebook dominerer DK

Danskerne 20 mest besøgte hjemmesider i 2010, samlet tidsforbrug i minutter om måneden

facebook.com	22.317.555
google.dk	15.050.637
youtube.com	3.789.836
google.com	3.605.222
windowslive.dk	3.407.698
ekstrabladet.dk	2.749.261
msn.dk	2.080.855
tv2.dk	2.045.928
Windows_Live_Messenger	1.626.626
dr.dk	1.399.299

Figur 1: Facebook er den enkeltadresse på internettet, danskerne bruger mest tid på. Samlet findes der 2,2 mio. danske Facebook-profiler, hvor alderen er angivet til 18 år eller derover.

MM Note: Gennemsnitlige månedstal for 2010.
Kilde: MM og Foreningen af Danske Interaktive Medier (FDIM).

når man ser på brugertallene bag massemediet. Ifølge virksomhedens løbende opdaterede tal tilannoncer er der registreret 2,2 mio. danske profiler med en alder over 18 år. Det er muligt, at en stor del af disse profiler er inaktive og aldrig benyttes af deres oprindelige brugere, men hvis bare halvdelen af de danske profiler regelmæssigt er aktive, så er potentialet for at ramme et stort udsnit af befolkning med politiske budskaber meget stort. Og der er langtfra tale om et rent ungdomsfænomen – danskere i alle aldre er flittige brugere af det sociale netværk. Kun de ældste borgere over 55 år anvender Facebook markant mindre end yngre aldersgrupper, når man ser på deres tidsforbrug på sitet. Se figur 2.

Erfaringerne fra kommunalvalget 2009 er, at sociale medier som Facebook rent faktisk har effekt på vælgerne. Det viser en undersøgelse foretaget af professor Jens Hoff, og professor Kasper Møller Hansen fra Institut for Statskundskab ved Københavns Universitet.

Langt de fleste kandidater benyttede sociale medier i større eller mindre grad i deres bestræbelser på at nå ud til vælgerne. Det var dog ikke mange nye vælgere fra andre partier, som politikerne fik over på deres egen side gennem statusopdateringer, kommentarer OG målrettede Facebook-annoncer. I stedet havde de sociale medier størst effekt i den parti-interne konkurrence mellem kandidaterne.

“Valgplakater og andre traditionelle kampagneredskaber kan rykke kandidaterne op eller ned i den interne konkurrence. Også Facebook og i nogen grad Twitter har effekter i den interne konkurrence,” siger Jens Hoff.

Det er langt sværere for kandidater at skabe effekter i konkurrencen med kandidater fra andre partier og lister. Under kampagnen op til kommunalvalget påvirkede Facebook og Twitter stort set ikke vælgere med sympatier for andre partier. Her havde de traditionelle valgplakater langt større effekt. Se figur 3.

Det kan dog ændre sig markant ved det kommende valg, hvor vi vil komme til at se en langt mere strategisk brug af sociale medier, mener Jon Lund:

“I 2007- og 2009-valgkampene var politikerne langt mindre professionelle. I dag arbejder de fleste kandidater og partier langt mere seriøst med Facebook, og dem, der gør det bedst op til valget efter sommerferien vil høste en meget større effekt – også en effekt, der kan flytte stemmer på tværs af partier, tror jeg.”

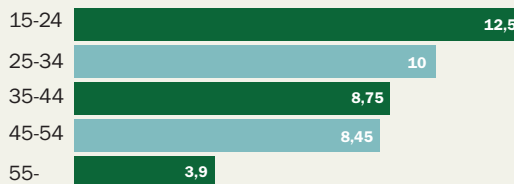
Mere end et valgkampsvåben

Blandt de politikere, der opfatter sociale medier som langt mere end et effektivt valgkampsvåben er den belgiske minister for økonomisk reform, der er en meget aktiv bruger af den åbne nettjeneste Twitter.

“Når jeg twitter med borgerne, er det ikke længere en hr. minister, der møder sine vælgere. Jeg opfatter det mere som en dialog på lige fod. Det tror jeg vil påvirke demokratiet på en god måde. Vi kommer til at få mere direkte demokrati, hvor borgerne har mere indflydelse, fordi vi

Facebook til alle

Timeforbrug på Facebook pr. måned, fordelt på aldersgrupper



Figur 2: Alle aldersgrupper op til de 55-årige bruger Facebook mere end 8 timer om måneden. Kun de ældste er ikke så meget på Facebook.

Kilde: Foreningen af Danske Interaktive Medier (FDIM).

hele tiden er i dialog med hinanden,” siger Belgiens minister for administrative og økonomiske reformer, den liberale Vincent van Quickenborne.

I Danmark finder man De Radikales formand Margrethe Vestager, Erhvervs- og Økonomiminister Brian Mikkelsen og Venstres gruppeformand Kristian Jensen som hyppige brugere af Twitter-tjenesten, der dog er langt mindre end Facebook i Danmark. Jon Lund vurderer, at cirka 180.000 voksne danskere er forbi Twitter om måneden. I alt finder man 33 danske folketingspolitikere på Twitter.

Hvis politikere skal have held med at bruge sociale medier i deres kampagner, må de følge omgangstonen på Facebook og Twitter, hvor der i højere grad er tale om konversation end traditionel kampagne. Det påpeger Steven van Belleghem, der er professor i markedsføring ved Vlerick, Leuven, Gent Management School og partner i konsulenthuset Insites Consulting.

“De traditionelle kampagneredskaber mister effekt, og derfor er det oplagt for politikerne at anvende sociale medier i deres kontakt med borgerne. Men hverken Facebook eller Twitter er traditionelle kampagneredskaber, som man kan lukke op eller ned for efter behov. Konversationer med borgerne kræver tilstedeværelse, også mellem valgene,” siger Steven van Belleghem.

Selv om det stiller ekstra krav til politikerne, mener Steven van Belleghem, at politikerne kan opbygge en helt ny type forhold til borgerne. Det er ikke nok at have budskaberne klar til afsendelse, politikerne skal også kunne lytte og være interesseret i vælgerens udsagn, hvis forbindelsen skal virke.

Obamas klassiske succes

Et lysende forbillede for alle politikere og kampagnelederes brug af internettet og sociale medier i en valgkamp er Barack Obamas snart klassiske succes ved præsidentvalget i USA i 2008, hvor han mobiliserede store vælgergrupper og fik dem op af sofaen og ind i stemmeboksen.

Et af elementerne i Barack Obamas kampagne var at hente penge til at føre valgkamp for via de sociale medier.



Allerede i 2004 viste demokraten Howard Dean, at man kan rejse overraskende store beløb fra sine mange små internetkilder, da han dystede mod John Kerry om at blive partiets præsidentkandidat. Den kamp tabte han som bekendt, men Howard Dean blev inspiration for senere "micro funding"-kampagner.

"Obamas micro funding var helt afgørende for hans valg. Det lykkedes ham at skabe en positiv spiral mellem micro funding og kampagner i traditionelle medier, særligt på TV, der så igen påvirkede micro fundingen positivt," siger Steven van Belleghem.

Micro-funding handler om langt mere end at skaffe penge til kampagnekassen. Det er et eksempel på, at sociale medier giver politikerne flere muligheder for at aktivere borgere end tidligere. Politisk engagement handler ikke længere udelukkende om at møde op til vælgermøder, hænge plakater op i lygtepæle og skrive læserbreve – en donation til en bestemt politiker bliver en ny måde at skabe en anden form for relation mellem politiker og vælger.

Den erfaring er nået til Danmark. Med et klik kan man bidrage til partier og politikeres kampagne og selv små beløb er velsete. F.eks. kan man donere 50, 100 eller 150 kr. til Venstres Sophie Løhde per sms – og hun er langtfra den eneste folketingskandidat, der bruger nye medier til at rejse penge fra private.

Andre enkle måder for vælgerne at engagere sig politisk via sociale medier rækker lige fra den velkendte "synes godt om"-markering på Facebook ud for en kandidat, til at gå ind i et parti som aktiv frivillig, f.eks. hos Socialdemokraterne, hvor man på partiets Facebook-side kan designe sin egen valgplakate, så man selv kan føre valgkamp for partiet. Der findes også en række tilbud til vælgerne i form af små spil, som f.eks. hos Venstre, hvor man kan teste sine evner som statsminister eller invitere sine venner til at blive ministre i ens regering og lægge resultaterne ud hjemme på sin egen Facebook-hjemmeside.

Barack Obamas brug af sociale medier viser også, hvordan de nye kanaler kan bruges til at komme i tæt kontakt med vælgerne og inddrage dem i de politiske processer. Den politiske pakke til små og mellemstore virksomheder i USA, Small Business Job Act, der blev gennemført i efteråret 2010, blev til på grundlag af direkte input fra vælgerne via sociale medier.

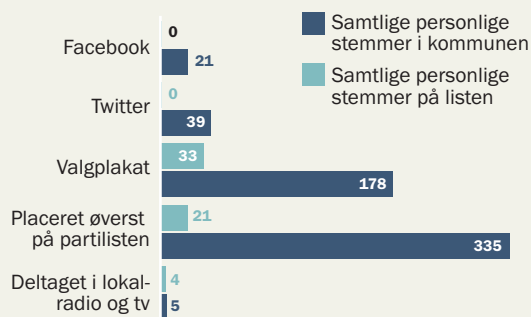
Barack Obama har i lighed med den twittende belgiske minister integreret sociale medier i sit daglige virke. Han lægger systematisk beskeder på sin Twitter-profil og opfordrer løbende til aktiviteter. Op til hans årlige State of the Union-tale i januar opfordrede han inden talen folk til at samles i særlige "watch-parties" og når de under hans tale twittede ham, svarede ham dem efter talen i en YouTube-video. Forbindelsen mellem præsident og borgere er etableret uden om traditionelle medier.

Op af sofaen gennem nettet

En af faktorerne bag Barack Obamas valgsejr i 2008 var hans evne til at få fat i sofavælgerne. Stemmeprocenten ved

Valgplakater slår sociale medier

Effekt af politiske kampagner, kommunalvalg 2009



Figur 3: Kandidaters kampagne betyder først og fremmest noget inden for de enkelte partier (rød effekt). 1.000 ekstra valgplakater giver 178 promille flere personlige stemmer inden for det enkelte parti eller liste. Facebook-aktivitet giver 21 promille flere stemmer inden for det enkelte parti eller liste sammenlignet med kandidater uden Facebook-aktiviteter.

MM Note: N = 2.083 kandidater til kommunalvalget 2009.
Kilde: Kasper Møller Hansen og Jens Hoff, 2011.

valg i USA ligger typisk omkring 50 pct, så potentialet i denne gruppe er stort. Den erfaring kan dog ikke overføres direkte til Danmark, hvor en valgdeltagelse på 85-90 pct. giver en noget mindre gruppe sofavælgere. Men i et tæt valgopgør, hvor kun marginalerne skiller partierne, kan gruppen dog få afgørende betydning.

"Sofavælgerne er kendetegnet ved, at de ikke interesserer sig for politik, og ved at de ikke følge med i de traditionelle nyhedsmedier. Man kan nå dem på to måder: ved at gå fra dør til dør eller gennem sociale medier," siger Rasmus Jönsson, ekspert i politisk kommunikation ved Roskilde Universitet, til Mandag Morgen.

Missionen er dog langtfra let, understreger Rasmus Jönsson. Men meget tyder på, at måske særligt Socialdemokraterne har noget at hente.

"I det store billede er der ikke meget at hente ved at bruge Facebook, når man sammenligner Danmark med USA. Men den lille effekt kan blive udslagsgivende, og her har Socialdemokraterne lidt flere sofavælgere, der måske kan engageres og mobiliseres, når valget udskrives til efteråret," siger Jens Hoff.

Jens Reiermann jre@mm.dk