Din virksomhed i WE-økonomien

Vi er intenst forbundne. Vi er indbyrdes afhængige. Vi er del af en global økonomi med lange, komplekse værdikæder.
Vi udveksler produkter, tjenester og viden som aldrig før.
Kort sagt: Vi lever i WE-økonomien og for at trives, har vi brug for at knytte forbindelser og samarbejde.

Dele-økonomien, den kollaborative økonomi, samarbejds-økonomien, co-creation... Det er nogle af de vendinger, der bruges for at beskrive stort set det samme fænomen: At det bliver nemmere, billigere og mere effektivt at inddrage en bredere kreds af deltagere i at skabe værdi.

Brugerne bidrager i stigende grad selv til at skabe løsninger, og et helt nyt lag af små, private ressourcer kan mobiliseres og indgå mere produktivt i økonomien.
Det er også en ny type virksomheder, der driver udviklingen; de digitale platforme, der koordinerer samspillet og udvekslingen. Nogle af platformene er vokset til at være globale giganter og en alvorlig udfordring for konventionelle virksomheder på meget kort tid.
Der er tydeligvis dybe forandringer i gang. Ikke sært, at der er stor interesse for at forstå tendenserne.

Vi kalder det WE-økonomien, fordi det dybest set handler om at forstå, at vi kommer til det næste niveau af værdiskabelse ved at samarbejde tættere: Ved at kombinere og koordinere, ved at inddrage flere samarbejdspartnere, og ved at trække mere på deres ressourcer og kompetencer.

Virksomheder er nødt til at overveje den måde, de organiserer værdiskabelse på, hvis de vil udnytte de fordele, som et mere udvidet samarbejde kan tilbyde. Den nye tilgang, der er brug for i WE-økonomien, påvirker alle dele af ens forretningsmodel – i mange tilfælde på måder, der grundlæggende udfordrer logikken i den konventionelle økonomi.
Denne guide vil give dig nogle forslag til, hvordan man gør det.

I We-economy-projektet har vi samlet eksempler på, hvordan nogle virksomheder har reageret på tendenserne, og hvordan de har formået at udnytte drivkræfterne til at skabe ny vækst og værdi. Vi har forsøgt at uddrage nogle generelle retningslinjer fra eksemplerne, der forhåbentlig kan hjælpe og inspirere andre virksomheder til at tilpasse sig.

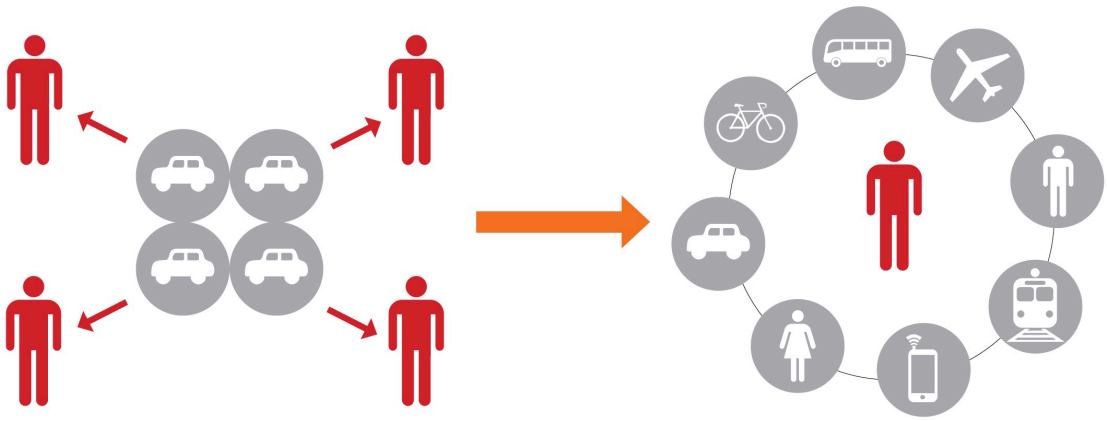
Materialet her præsenterer kun en lille del af den research, vi har været igennem i We-økonomi-projektet. Du kan finde mere dybdegående information, flere eksempler, artikler og masser af links på projektets hjemmeside:
www.we-economy.net

We-economy er et samarbejde mellem Service Platform Danmark, Tænketanken DEA og Dansk Design Center.
Projektet er sponsoreret af "Karl Pedersen og Hustrus Industrifond".

We-economy teamet:
Peter Hesseldahl, projektleder
Ida Bigum Nielsen, Service platform Danmark
Magnus Balslev Jensen, DEA
Iben Højer Hansen, Dansk Design Center
Mette Abrahamsen, Service platform Danmark

Den industrielle værdikæde var lineær. Virksomheder leverede færdige produkter og tjenester til forbrugerne. Det var, så at sige, en *broadcast model*. Virksomheden var i centrum af processen, og den definerede, designede og leverede masseproducerede varer til markedet. Forbrugerne havde meget lidt indflydelse på udformningen af produktet.

Siden industrialismen har virksomhederne udviklet sig til gradvist at tilbyde flere valgmuligheder. For at skille sig ud overfor kunderne tilbyder virksomheder stadig flere forskellige og mere individuelt tilpassede produkter, og gradvist bliver løsninger mere og mere specifikke. Det går i retning af at løsninger sammensættes til en bestemt *kontekst*: Ikke alene matcher løsningen en individuel bruger, den er også tilpasset faktorer, som hvor brugeren befinder sig, tidspunktet, brugerens planer og de præferencer, som fremgår af hans eller hendes personlige profil.



I den industrielle model løste man sit transportbehov ved at anskaffe en bil, som en fabrikant designede, masseproducerede og solgte til forbrugerne. Hvis forbrugerne ønskede sig hurtigere eller mere komfortabel transport, kunne de købe sig en bedre og større bil.

I dag kommer man i reglen ikke hurtigere frem ved at anskaffe en større bil. I stedet kan man forbedre mobiliteten ved at koordinere bilen med en række andre ressourcer. Hvis man ved, at man kan køre direkte til en ledig parkeringsplads, at man kan foretage en hurtig og problemfri omstigning til et tog, eller bruge en bycykel det sidste stykke vej, kan man spare tid. Ved at køre sammen med andre i bilen, kan man desuden spare penge og formindske trængslen på vejene. Bilfabrikanten kan stadig være en del af løsningen, men den forbedring i mobilitet som kunderne oplever, opstår ved at koordinere alle de elementer, der tilsammen afgør, hvor hurtigt, behageligt og billigt, man kan komme frem i den konkrete situation.

Sådanne *Kontekstualiserede* løsninger tilføjer værdi for kunderne, men de ændrer også radikalt en virksomheds position i værdikæden, fordi det kræver et meget

tættere samarbejde med andre virksomheder og med kunderne at skabe den type løsninger.

Værdien skabes i netværk, og det ændrer relationerne mellem deltagerne: Kundernes behov er udgangspunktet, og rundt om det er et økosystem af leverandører og interessenter, der stiller sig til rådighed for at bidrage til løsninger, der passer den enkelte brugers specifikke kontekst. Brugerne er selv involveret i at udforme og sammensætte løsningen, og bidragene kommer ikke nødvendigvis kun fra kommercielle selskaber. De kan også komme fra offentlige tjenester, eller fra slutbrugerne og de *communities* – fællesskaber – som brugeren er del af.

Engang troede man, at jorden var centrum for universet, men vi måtte erkende, at Jorden i virkeligheden blot er én af de planeter, der kredser om solen. Idag må virksomhederne foretage en tilsvarende justering af perspektivet. I den nye økonomi er kundens behov og kontekst i centrum, og enhver virksomhed må se sig selv som én blandt en række potentielle bidragydere til den løsning, der passer kunden her og nu.

Kontekstualiserede løsninger er forekomster
Resultatet af koordinationen af ressourcer og viden for at matche brugerens kontekst kan kaldes en *forekomst*. Et eksempel: Flere milliarder gange om dagen genererer Google et søgeresultat ved at kombinere enorme mængder af information på nettet, og sammenholde det med en detaljeret viden om hver enkelt brugers aktuelle position, interesser og præferencer. Tilsvarende for de mange hundreder millioner af brugere af Facebook eller Amazon: hver side som præsenteres, er forskellig; en *forekomst*, der sammensættes til denne specifikke kontekst.

[Forekomst]:
Resultatet af koordineringen af de tilgængelige ressourcer, behov og krav, som en bestemt bruger har, er en forekomst: En løsning, sammensat til den specifikke kontekst, her og nu.

Den form for detaljeret koordinering er helt normal i den digitale verden, men det vil i stigende grad også være den måde, løsninger skabes og leveres på i den fysiske verden.
Som beskrevet kan en transportløsning tage hensyn til de aktuelle trafikforhold, samt alle tilgængelige ressourcer omkring brugeren - herunder muligheden for at bruge bycykler, dele-biler og samkørsel. Ligesom en søgning på nettet, vil hver løsning være en forekomst: Den er sammensat til netop denne brugers specifikke kontekst, og den næste løsning, der genereres, vil sandsynligvis være anderledes.
På samme måde kan løsninger for et måltid, et kursus, en medicinsk behandling, eller udformningen af en 3D-printet personlig stol genereres én gang, og ikke nødvendigvis gentages.

Økonomien er allerede en verden af konstant og hurtig forandring, og tendensen til kontekstuelle løsninger vil styrke den *flydende* karakter af tjenester og design.

Spillet er under stadig forandring - og for de fleste virksomheder indebærer det, at de må tilpasse deres forretningsmodel for at kunne trives i den fremtidige økonomi:

- Som kunder vil vi forvente meget større fleksibilitet i de løsninger, vi får tilbudt. Omvendt vil vi, som virksomheder og som leverandører, møde større krav om fleksibilitet.

- Hvor nyttig og relevant en virksomhed er for andre afhænger af, hvor godt dens bidrag kan spille sammen med de øvrige parter, der er involverede i at skabe en løsning - for eksempel ved at overholde fælles standarder, og ved at tilbyde produkter og services i åbne moduler, der kan konfigureres, og kombineres med elementer fra andre virksomheder.

- I mange tilfælde kan man have fordel af at samarbejde med virksomheder, man tidligere kun ville have tænkt på som konkurrenter.

- Nogle af dem, der bidrager til løsningen, kan komme fra helt andre brancher, end man normalt ville overveje at samarbejde med. Faktisk behøver de ikke være fra erhvervslivet overhovedet.

- Nogen skal koordinere, sammensætte og levere løsningen. Typisk vil det blive håndteret af en *platform*. Som du kan læse på de følgende sider, bliver platforme en stadig vigtigere del af værdiskabelsen.

Platforme er de nye giganter
Platforme er blevet en ny central spiller i økonomien. Platforme matcher ressourcer og behov, og muliggør, at der kan skabes værdi, ved at organisere udvekslingen og samarbejdet mellem et stort antal interessenter.

Airbnb og Uber er platforme, der forbinder kunderne med små, private udbydere, som ønsker at leje deres hjem ud eller at tilbyde taxi kørsel ved hjælp af deres egen bil.
Nest producerer "smarte" termostater, men det er i lige så høj grad en platform, der gør det muligt at koordinere en lang række andre enheder, for tilsammen at understøtte brugernes komfort i hjemmet. eBay er en platform, der forbinder købere og sælgere af brugte varer ved at drive en global markedsplads, som er let og sikker at bruge.

Platforme er mæglere. De ejer typisk ikke de ressourcer, de koordinerer, de forbinder blot leverandører med slutbrugere. Sammenlignet med en konventionel virksomhed, har platforme meget få fysiske aktiver. Der er ikke noget produktionsapparat, ingen investeringer i fabrikker og maskiner, intet stort personale - kun software, data og computerkraft. Det betyder, at når platformen én gang er etableret, kan den hurtigt skaleres til at koordinere millioner af interaktioner verden over - og det forklarer de enorme værdiansættelser, nogle platforme har opnået blandt investorer.

Platforme har stærke monopol tendenser. Jo flere leverandører og ressourcer, platformen kan præsentere, des flere brugere kan den tiltrække. Og med et stort antal brugere, bliver flere leverandører interesserede i at være tilstede på platformen. Det er selvforstærkende.
En leverandør der IKKE er tilgængelig på den dominerende platform i sin branche vil reelt være usynlig for de fleste potentielle kunder. Det giver naturligvis de største platforme en ekstrem magt.
Efterhånden som en stigende del af alle transaktioner formidles gennem platforme, vil enhver virksomhed være nødt til at overveje, hvordan den placerer sig i forhold til de vigtigste platforme.

De nye kerne aktiver
Grundlæggende består en platform af fire dele. For en virksomhed i samarbejds-økonomien er dét de nye centrale aktiver. Selv konventionelle fremstillingsvirksomheder er nødt til at opbygge en platform, for at kunne spille sammen med brugere og samarbejdspartnere.
De fire elementer er:

• De **fællesskaber** – *communities* - af leverandører og brugere, der spiller sammen på platformen.

• **Grænsefladen** – interfacet - som gør det let, effektivt og sikkert for brugere at deltage i at skabe løsninger.

• **Dataene** om tilgængelige ressourcer, behov og præferencer.

• **Algoritmen**, som behandler dataene, for at sammensætte den bedste løsning til en given kontekst

[API]:
API - eller *Application-Programming Interface* - er den grænseflade, som gør det muligt for brugerne at få adgang til data på en hjemmeside. Man bruger eksempelvis API'en for at slå op i en online butiks varekatalog, eller checke køreplanerne fra det lokale bus-selskab. En API kan også modtage input og bidrag fra brugere og samarbejdspartnere - f.eks ved at indsamle anmeldelser fra brugere, eller tilbyde værktøjer, der giver kunderne mulighed for at indsende idéer.

I mange tilfælde vælger virksomheder at åbne deres API, så den kan kombineres med API'er fra andre selskaber. Google Maps er et eksempel: Google har integreret et stort antal eksterne API'er i deres korttjeneste, så brugerne kan se de aktuelle trafikforhold, tidsplaner for offentlig transport, eller oplysninger om butikker og turist attraktioner.
På samme måse kan andre selskaber også integrere Google Maps API'en i *deres* hjemmeside. Hoteller og ejendomsmæglere indlejrer typisk Google Maps i deres websider for at give deres kunder vejvisning.

Mange virksomheder i samarbejds-økonomien er rene platforme. De producerer ikke noget fysisk selv, deres ydelse består udelukkende af at integrere en række API'er og koordinere løsninger. Et eksempel på en ren platform kunne være en online rejsetjeneste, som hjælper brugerne med at finde alle deres flybilletter, bil-leje, hoteller, forsikringer og sightseeingture.

Fire trends ændrer spillet for virksomheder

Overgangen til samarbejds-økonomien er drevet af fire stærke tendenser:

- **Fokus på tjenester:** Fra produkter til processer
- **Komplekse og sammenkoblede**: Komplekse løsninger på komplekse problemer
- **Empowerment**: Bedre værktøjer til at understøtte og inddrage brugere
- **Højere opløsning**: Mobilisering og koordinering i finere detaljer

Tilsammen vil disse fire tendenser gøre det nemmere, billigere og mere effektivt for virksomheder at skabe brede løsninger, som involverer flere partnere og brugere.

Trend:
Ny værdi gennem tjenester
Mange teknologier er efterhånden så modne, at det bliver stadig vanskeligere og dyrere at opnå højere ydeevne eller at tilføje nye funktioner, der giver mening. Den slags modne produkter bliver en *commodity*, en standardvare, der primært konkurrerer på prisen - ikke et synderlig attraktivt spil for vestlige virksomheder, der presses af konkurrence fra producenter i lavpris-landene.

Der er masser af kameraer med mere eller mindre den samme opløsning og funktioner. Producenterne kan forsøge at konkurrere ved at forbedre opløsningen, men for en kunde, der bare gerne vil tage bedre billeder, gør en lidt bedre teknisk kvalitet ikke meget forskel længere.

I stedet kan virksomhederne tilføje ny værdi for kunderne ved at tilbyde tjenester omkring produktet. Undervisning, tips & tricks, online lagring og deling af billeder, gallerier, brugergrupper og særlige begivenheder kunne forbedre brugeroplevelsen og gøre det mere interessant og tilfredsstillende at fotografere.

Den type tjenester fungerer som en "overbygning" ovenpå produktet, der kan forstærke og udvide anvendeligheden. Fremover vil overbygningen være en voksende del af den værdi og oplevelse, som brugerne betaler for. Det betyder, at virksomheder i stigende grad vil konkurrere på at muliggøre og organisere processer, der skaber nytte for brugerne, snarere end blot at levere færdige produkter. For mange virksomheder vil det kræve en ændret forrentningsmodel og et andet sæt af færdigheder også at skabe processer i stedet for kun produkter.

Nok så vigtigt, vil en virksomheds tjenester typisk være forbundne og i samspil med alle de andre produkter og services fra andre leverandører, der understøtter slutbrugerne at opnå det, de har brug for i situationen.

[Overbygning]:
Et lag af ydelser, aktiviteter i communities, undervisning og medier, som gør, at brugeren kan få yderligere værdi ud af et fysisk produkt.

Trend:
Komplekse problemer kræver komplekse løsninger
De problemer, der skal løses, og de måder, vi løser dem på, har en tendens til at blive stadig mere komplekse. Et stadig større antal faktorer skal tages i betragtning, når virksomheder lancerer nye løsninger. Der er flere interessenter involveret, og flere, som bidrager til værdiskabelsen - ofte inklusive slutbrugerne selv.

Enkeltstående produkter hører fortiden til. I de kommende år vil biler, husholdningsapparater, grej til sport, medicinsk udstyr og legetøj alle blive forsynet med sensorer, en vis computerkraft og evnen til kommunikere. Gennem *Internet of things*; tingenes internet, vil stort set alle enheder blive forbundet og i stand til at udveksle data og koordinere med hinanden.

Systemer til at regulere komforten i bygninger, til at koordinere hele "smarte" byer, eller til at organisere genanvendelse og optimering af naturressourcer i den *cirkulære økonomi* vil blive baseret på Big Data: Enorme mængder af information om alle aspekter af tilværelsen, der løbende indsamles, sammenholdes og analyseres.

Nøglen til at skabe det næste niveau af værdi vil være at mobilisere og koordinere en bred vifte af ressourcer, og sammensætte dem, så de understøtter brugerne meget præcist i nøjagtig den situation de befinder sig i, lige her og nu.
I alle sektorer, det være sig mobilitet, sundhed, energi, miljø eller økonomi, er det klart, at virksomhederne er nødt til at samarbejde og tilpasse sig alle de andre, der er involveret i at skabe løsningerne. Det er i stigende grad en WE-økonomi.

[Internet of Things]:
Efterhånden som flere og flere genstand bliver udstyret med computerkraft og forbundet til internettet, vil de begynde at udveksle data og samarbejde med hinanden for at skabe nye typer af tjenester.

Løsninger til fremtiden

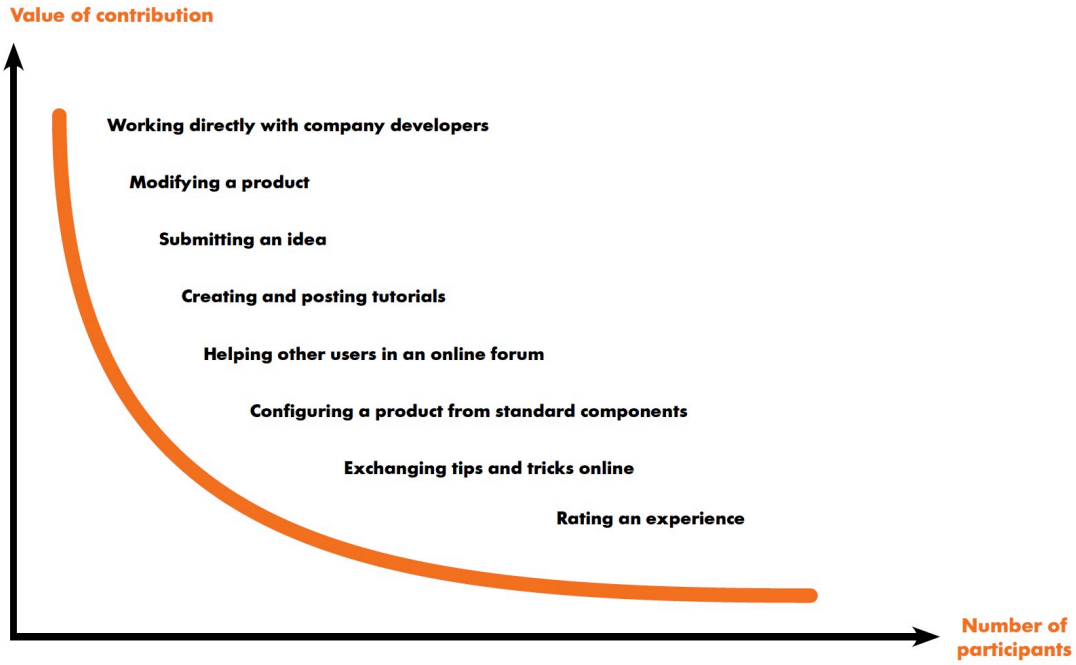
I stigende grad vil de løsninger, der skaber ny værdi være:
- Processer; fortsatte og stadig skiftende
- Kontekstuelle; sammensat til en specifik kontekst, her og nu
- En kombination af bidrag fra en bred kreds af deltagere
- Modulopbygget
- Baseret på delte ressourcer
- Baseret på relationer og samspil, inklusive med slutbrugerne
- Udfordret af knappe naturlige ressourcer
- Både virtuelle og fysiske, både hardware og software

Trend:
Værktøjer, der gør brugere til deltagere
De traditionelle roller i værdikæden udviskes i takt med at kunder og slutbrugere får langt bedre redskaber, der sætter dem i stand til at deltage i at skabe løsninger. Slutbrugerne er ikke længere blot passive forbrugere. Vi er alle blevet udstyret med højhastigheds internetforbindelser, computere og stadigt smartere telefoner, og nu både kan og vil vi i højere grad deltage i processen og være med til specificere de løsninger, vi ønsker. Brugerne er tydeligvis meget villige til at bidrage til værdiskabelse, for eksempel ved at producere og upload indhold til web-sites som Facebook eller YouTube – eller ved at udveksle ideer og designs til genstande, der kan 3D printes, sådan som de mange "makers" gør gennem websites som Thingiverse.

I alle industrier er der mere *interaktivitet*; samspil, omkring værdiskabelsen. For virksomheder giver det mulighed for at knytte tættere forbindelser til kunder og samarbejdspartnere - og det kan være en værdifuld kilde til indsigt og ideer. Men det kræver en bevidst indsats at åbne sig og give kunderne mulighed til at bidrage og deltage. Rent teknisk kræver det, at man udvikler gode online værktøjer og letbetjente interfaces, men for mange virksomheder, er det sværeste snarere at ændre den interne kultur og de vante procedurer, så man man tage imod bidrag udefra.

[Makers]:
Over hele verden er der en stor og voksende interesse blandt hobbyfolk i at opfinde og bygge ting – det kaldes ofte "maker bevægelsen". Laser skærere, 3D-printere og elektroniske byggesæt som Arduino er blandt de foretrukne værktøjer.

Den lange hale af ressourcer og bidragsydere



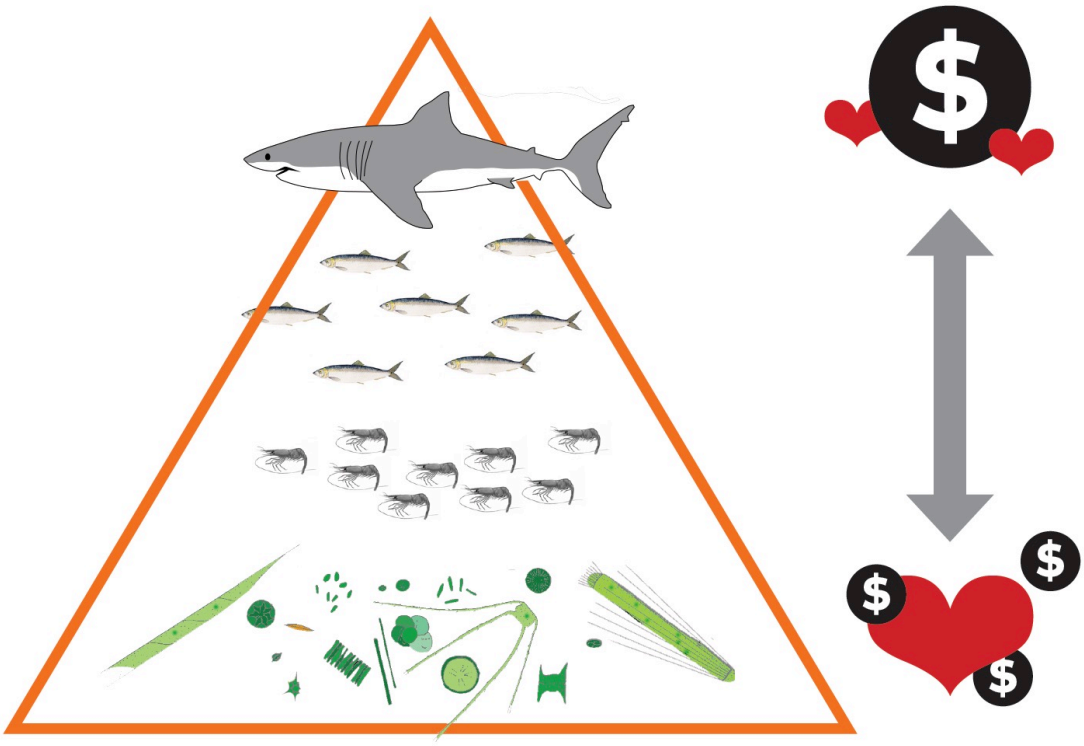
Graden af brugernes engagement i værdiskabelse følger en ”lang hale”. I den ene ende af skalaen er der masser af brugere, der bidrager med små tilbagemeldinger - i den anden ende finder man superbrugere, der kan deltage direkte i udviklingen af nye produkter som eksperter.

Trend:
Små, ledige ressourcer mobiliseres
Efterhånden som alt og alle forbindes i Internet of Things vil enorme mængder af data, der beskriver alle aspekter af vores liv blive indsamlet. Samtidig bliver systemerne til at analysere dataene både langt kraftigere og meget billigere at bruge. Virksomheder kan sammensætte og tilpasse løsninger stadig mere præcist og effektivt.

Selv meget små og uregelmæssige ressourcer kan nu kosteffektivt blive en del af værdiskabelsen. Tendensen er, at information, udstyr og færdigheder bliver tilgængelige for kunderne i mindre dele og på midlertidig basis.
Det er en *on-demand* økonomi. Der er mindre fokus på ejerskab og mere vægt på at have adgang. Som bruger er der ingen grund til at købe en bil, hvis du kan betale pr. minut for at bruge den, når det er nødvendigt. Ingen grund til at købe et helt album, hvis du bare vil lytte til et par numre af musikken. Ingen grund til at eje produktionsfaciliteter eller anskaffe dyre redskaber, hvis du nemt kan finde og betale for adgang til at bruge dem gennem en online platform. Der er ikke behov for fastansat personale, hvis der er freelancere, der kan gøre jobbet, når du har brug for det.

Som producent og leverandør oplever man det samme skift, fordi efterspørgslen skifter: I stedet for at sælge hele elementer, må man ændre forretningsmodel til at tilbyde kunderne adgang til det, man producerer, i mindre dele.

Dele-økonomien illustrerer det. I de seneste år er der startet en hel del tjenester op, som gør det muligt for private at udbyde ressourcer såsom en ledig plads i en bil, et privat værelse til leje, eller småopgaver som rengøring, havearbejde, indkøb eller lektielæsning.
Ofte er det små ressourcer, der ellers ville have stået ledige og ubrugte, men online tjenesterne formår at mobilisere og koordinere dem, så de bliver en produktiv del af økonomien.



Mange ressourcer bliver ikke anvendt og udnyttet, fordi det hidtil har været for besværligt og dyrt at håndtere dem. En maskine eller et værktøj, der samler støv hos naboen, et ledigt sæde i bilen, en person, der netop har fundet løsningen på det samme problem som du sidder og arbejder på... Den slags små ressourcer og små stumper af information kan betragtes som en slags "plankton"; de mindste dele af fødekæden. Der er masser af plankton, og nu, med de nye teknologier og forretningsmodeller i samarbejds-økonomien, er vi i stand til at også at mobilisere og udnytte dem effektivt.

Når det er private, der udveksler og deler små ressourcer med hinanden, er penge tit ikke den eneste drivkraft. Jo mere det man deler, er noget fra den private sfære, des mere vil deltagerne typisk også være motiveret af at få højere status og et bedre omdømme. De kan også være drevet af ideologi - eller simpelthen af glæden ved at omgås andre og hjælpe dem.

Tilpasning til den kollaborative økonomi
Der er en række skridt, man er nødt til at tage, hvis man som virksomhed vil udvikle sig fra klassisk industriel masseproduktion til i højere grad at skabe kontekstuelle løsninger i et samspil med andre virksomheder og med slutbrugerne.
Stort set enhver virksomhed vil med fordel kunne flytte et par trin op ad stigen i retning af større åbenhed og samarbejde.

Når en virksomhed bevæger gennem trinene, ændres forretningsmodellen i retning af større samspil og åbenhed, mere integration, større indbyrdes afhængighed og samarbejde med eksterne partnere og kunder, og en opløsning af værdikæden i mindre komponenter, der kan sammensættes efter behov.
Udviklingen indebærer også, at en stigende del af omsætningen og af indsatsen fra virksomhedens side har at gøre med "overbygningen" af services, snarere end med udvikling og fremstilling af hardware

Ved at finde din virksomheds position i modellen, kan du få en antydning af de næste skridt og ændringer I kan foretage for at komme videre i at tilpasse jer de nye forhold i økonomien.

ME

- Masseproduktion, salg via distributører og grossister
- Virksomheden har en hjemmeside med produkt specifikationer, kontakt info og manualer
- Website med support, og interaktion med brugerne
- Betydelige indtægter fra services; reparation, vedligeholdelse, konfiguration og uddannelse
- Online salg, fra egen hjemmeside eller via eksterne platforme
- Online konfigurator. Brugere kan konfigurere individuelle produkter ud fra standardkomponenter
- Sammensætning af både egne og partneres produkter og service til bredere løsninger
- Produkter sælges som en service. Tilbyder udlejning, abonnement eller delt ejerskab af produkter
- Inddragelse af slutbrugere og partnere i produktion og udvikling
- Outsourcing eller partnerskaber af elementer, som ikke er kritiske for at kunne konkurrere
- Meget lidt in-house produktion; hovedaktivitet er at koordinere ressourcer og matche dem med brugeres behov i kontextualiserede løsninger

WE

.

Vi er indbyrdes afhængige
Det kræver en ændret indstilling at trives i den ny økonomi – man kan sige, at det er et skifte fra ME-tænkning til WE-tænkning.
I en kompleks, intenst sammenkoblet økonomi med en høj grad af indbyrdes afhængighed skaber en virksomhed ikke værdi alene. Virksomhederne trives snarere i kraft af deres evne til at skabe systemer og processer, der gør det muligt for en kreds af interessenter, inklusive slutbrugerne, at samarbejde, dele og bidrage til løsninger.

Førhen afhang en virksomheds succes af at udvikle et godt produkt og at have dygtige ansatte. Fremadrettet vil virksomhedernes succes nok så meget afhænge af, hvor godt de og deres produkter er i stand til at spille sammen med andre i skiftende sammensætninger.

Det kræver en mere åben og udadvendt tilgang end de fleste virksomheder har haft hidtil. Man skal udvikle produkter og services, så de kan nemt kan kombineres med andres. Man skal trække på eksterne ressourcer snarere end at holde alle funktioner i huset. Tænke i større, integrerede løsninger på tværs af brancher. Og slippe noget af kontrollen for bedre at kunne vokse gennem samarbejde.

I sidste ende betyder WE-tænkning at indse, at din vækst afhænger af, hvor godt alle andre, der er involveret i at skabe den løsning, du er del af, trives. Og derfor skal din virksomhed bidrage til at holde hele netværket sundt på langt sigt, snarere end blot at trække hurtige gevinster ud af samspillet.

Det er en tankegang, der kan føre til en måde at drive forretning på, som er mere demokratisk, miljøvenlig og socialt ansvarlig – faktisk lige det, planeten og vores samfund har brug for.

Læs mere på www.we-economy.net