

Innowacje w modelu biznesowym
ku gospodarce o
obiegu zamkniętym

MODUŁ 3.1

LEAD PARTNER

PARTNERS



WPROWADZENIE

Przejsie z obecnego liniowego modelu gospodarki na model o obiegu zamknietym zwrócilo ostatnio uwage najwiekszych swiatowych firm turystycznych, na przyklad Hilton Worldwide Holdings. Powodem tego sa ogromne korzyści finansowe, społeczne i środowiskowe. Zauważalny jest także wzrost zainteresowania MŚP udziałem w tej tendencji wzrostowej. Jednak w przeci-

wieństwie do dużych konglomeratów korporacyjnych, MŚP często nie mają specjalistycznej wiedzy w tej dziedzinie. Dlatego potrzebna jest wszechstronna wiedza na temat projektowania modeli biznesowych o obiegu zamknietym, aby stymulować i wspierać wdrażanie gospodarki o obiegu zamknietym.

CELE

- Ogólnym celem warsztatów jest wprowadzenie podejścia do gospodarki o obiegu zamknietym w fazie projektowania, a następnie przedstawienie dobrych praktyk, zaleceń i praktycznych ćwiczeń dotyczących zamknietego obiegu i wdrażania modeli biznesowych.
- Po drugie, mamy nadzieję skłonić MŚP do proinnowacyjnych inicjatyw ze szczególnym naciskiem na te reprezentujące przemysł turystyczny.
- Po trzecie, zwiększamy świadomość i zachęcamy do stopniowego przechodzenia na modele biznesowe o obiegu zamknietym.
- Na koniec oczekujemy, że uczestnicy warsztatów zapoznają się z praktycznymi umiejętnościami i wiedzą na temat:
 - koncepcji innowacji i sposobu jej wykorzystania w odniesieniu do gospodarki o obiegu zamknietym
 - tego jak rozpoznać korzyści płynące z wprowadzania innowacji w branży turystycznej
 - projektu i koncepcji modelu biznesowego
 - narzędzi rozwoju, oceny i walidacji modeli biznesowych o obiegu zamknietym



SŁOWA KLUCZOWE



Gospodarka o obiegu zamkniętym

- Koncepcja ta definiuje zestaw zasad produkcji i konsumpcji, radykalnie różniących się od modelu liniowego „weź-zrób-wyrzuć” panującego we współczesnych gospodarkach rynkowych, opartego na ciągłym wzroście gospodarczym i rosnącej wydajności zasobów. Gospodarka o obiegu zamkniętym to nie tylko dążenie do wyważenia „zrównoważonych”, „zielonych”, zasobooszczędnych i przyjaznych środowisku technologii w izolowanych ogniwach systemów produkcyjnych. Wymaga to szerszego i bardziej kompleksowego projektowania radykalnie odmiennych rozwiązań w całym cyklu życia produktów oraz przyjęcia wzorców produkcji i konsumpcji w obiegu zamkniętym w całym systemie gospodarczym. (Patrz Cirtoinno handbook_CRT rev. 4.0, s. 1 6 - rozdział 1.2 Gospodarka o obiegu zamkniętym - nowy paradygmat rozwoju)

Model biznesowy o obiegu zamkniętym

- Gospodarka o obiegu zamkniętym opiera się na tworzeniu wartości po-

przez przywracanie, regenerację i ponowne wykorzystywanie zasobów, które umożliwiają nowe typy modeli biznesowych i form konsumpcji odrzucających własność i polegających na aktywnych „użytkownikach”, a nie na biernych „konsumentach”. (Patrz Cirtoinno handbook_CRT rev. 4.0, s. 6-7 - rozdział 1.2 Gospodarka o obiegu zamkniętym). Aby uzyskać model biznesowy o obiegu zamkniętym, nie trzeba zamykać każdego obiegu zasobów w firmie. Model biznesowy o obiegu zamkniętym może również polegać na tym, że firma działa jako część większego systemu i stanowi uzupełnienie modeli biznesowych o obiegu zamkniętym innych firm, które razem tworzą system zamkniętej pętli (Patrz Cirtoinno handbook_CRT rev. 4.0, s. 24 - rozdział 2.4 Modele biznesowe o obiegu zamkniętym).

Schemat modelu biznesowego

- narzędzia zarządzania strategicznego do opracowywania nowych lub dokumentowania istniejących modeli biznesowych. Wykresy wizualne z elementami opisującymi pro-

ponowaną wartość produktu/usługi, infrastrukturę, klientów i finanse. Pomaga firmom w dostosowaniu ich działalności, przedstawiając potencjalne kompromisy. Płótno modelu biznesowego zostało początkowo zaproponowane przez Alexandra Osterwaldera na podstawie jego wcześniejszej pracy nad Ontologią modelu biznesowego. Od czasu wydania pracy Osterwalder w 2008 roku pojawiły się nowe płótna dla określonych nisz, takie jak Lean Canvas dedykowane startupom - pomysły biznesowe na bardzo wczesnym etapie rozwoju, stworzone przez Ash Maurya w 2010 roku.

Innowacje

- proces przekuwania pomysłu lub wynalazku w towar lub usługę, które tworzą wartość lub za które klienci zapłacą. Aby być uznanym za innowację pomysł musi być możliwy do odtworzenia po opłacalnym koszcie i musi spełniać określoną potrzebę. Innowacje obejmują celowe stosowanie informacji, wyobraźni i inicjatywy w celu uzyskiwania większych lub różnych wartości z zasobów oraz obejmują wszystkie procesy, dzięki którym nowe po-

mysły są generowane i przekształcane w użyteczne produkty. Podręcznik z Oslo (patrz: <http://www.oecd.org/science/innova/2367614.pdf>) definiuje cztery rodzaje innowacji:

- Innowacja produktowa: Towar lub usługa, która jest nowa lub znacznie ulepszona. Obejmuje to znaczną poprawę specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, oprogramowania w produkcie, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych.
- Innowacje procesowe: Nowa lub znacznie ulepszona metoda produkcji lub dostawy. Obejmuje to znaczące zmiany w technikach, sprzęcie lub oprogramowaniu.
- Innowacje marketingowe: Nowa metoda marketingowa obejmująca znaczące zmiany w projekcie lub opakowaniu produktu, lokowaniu produktu, promocji produktu lub cenach.
- Innowacje organizacyjne: Nowa metoda organizacyjna w praktykach biznesowych, organizacji miejsca pracy lub relacjach zewnętrznych.



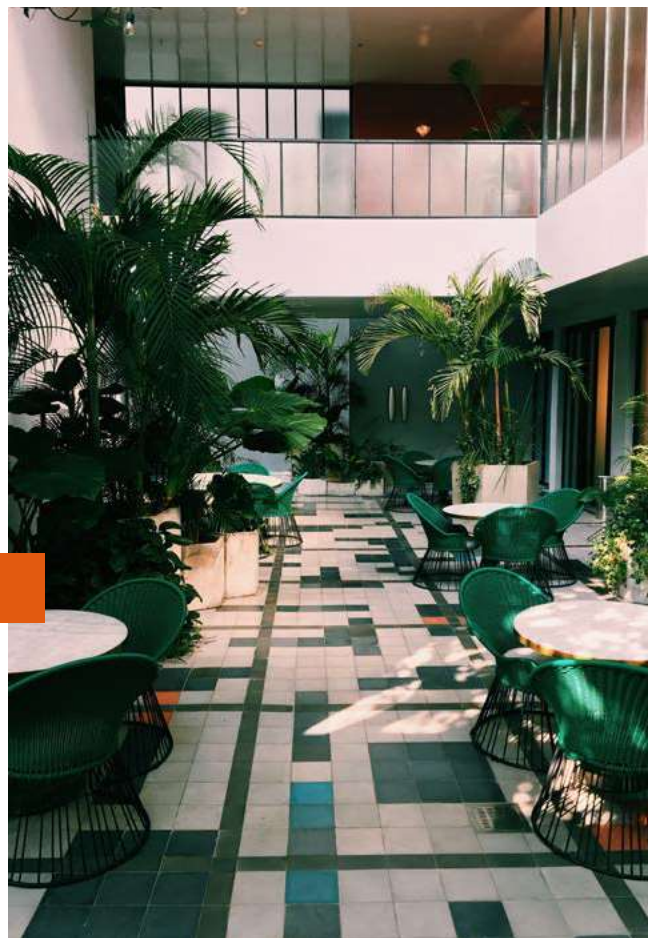
MOTYW

CO TO JEST INNOWACJA MODELU BIZNESOWEGO

Innowacje w modelu biznesowym to sztuka zwiększania korzyści i tworzenia wartości poprzez wprowadzanie zmian w oferowanej przez organizację wartości dla klientów i bazowego modelu operacyjnego. Zmiany te mogą dotyczyć wyboru segmentu docelowego, oferty produktów i usług oraz modelu przychodów. Na poziomie praktycznym nacisk kładziony jest na to, jak zwiększyć rentowność przewagi konkurencyjnej i tworzenia wartości poprzez decyzje dotyczące sposobu dostarczenia oferowanej wartości.

Innowacja modelu biznesowego jako zestaw narzędzi, ułatwia opis podstawowych czynników, dzięki którym firma tworzy wartość. Określa następujące aspekty:

- Kim są klienci docelowi?
- Jakie są korzyści dla klientów i partnerów zaangażowanych w tworzenie wartości?
- W jaki sposób firma tworzy i dostarcza korzyści?
- Jak firma zarabia pieniądze?





INNOWACJE JAKO ŹRÓDŁO STRATEGICZNEJ PRZEWAGI RYNKOWEJ

W. Chan Kim i Renée Mauborgne w swojej książce zatytułowanej „Strategia Błękitnego Oceanu” wskazali dwa podstawowe środowiska, w których nowoczesne przedsiębiorstwa mogą prowadzić działalność rynkową. Tak zwane oceany są albo czerwone, albo błękitne. Czerwony ocean to bardzo konkurencyjne otoczenie, w którym firmy walczą na ograniczonym potencjalnym rynku. Ponieważ wszyscy aktorzy wykorzystują to samo, ograniczona niszowa cena staje się kluczowym czynnikiem różnicującym konkurencyjne oferty. Taki rynek w naturalny sposób sprzyja większym podmiotom, które mogą skorzystać z tak zwanego efektu skali.

Z kolei błękitne oceany reprezentują nowo utworzone rynki lub nisze. Konkurencja staje się nieistotna, ponieważ niepodzielna uwaga tego świeżo zbudowanego środowiska koncentruje się wokół firmy, która go stworzyła. Twórca rynku zyskał pozycję dzięki uchwyteniu faktu pojawienia się nowego

popytu na rynku i zdolności do zaspokojenia potrzeby za pomocą najbardziej kompletnej odpowiedzi.

Wysoki potencjał wynalazczy nie jest jednak czynnikiem determinującym wysoki potencjał rynkowy, co powoduje, że wdrażanie innowacji (zwłaszcza produktowych) jest ryzykownym zjawiskiem o wielu niewiadomych. Tak więc jedną z kluczowych umiejętności staje się umiejętność rozpoznania gotowości rynku. Różne badania, takie jak raport Gartner Inc. dotyczący żywota technologii, pokazują, że nawet znaczny interes publiczny w danej dziedzinie nie jest dowodem gotowości rynku do zakupu lub że ogólna wielkość rynku okazuje się znacznie mniejsza niż oczekiwano. Tak jest w przypadku Barobota. Mechaniczny barman mieszający koktajle z tęczynie 12 butelek był wynalazkiem opracowanym w Polsce w 2014 roku. Produkt w momencie debiutu rynkowego cieszył się dużym zainteresowaniem mediów (tzw. „Hype”), dzięki czemu

Niemniej jednak istnieją inne dostępne strategie pozwalające uzyskać przewagę poprzez wdrażanie innowacji. Innowacje procesowe, organizacyjne lub marketingowe są w wielu przypadkach mniej ryzykowne (nie wprowadzają nowych produktów, ale uatrakcyjniają lub ulepszają ofertę już dostępnych rozwiązań), ale mają podobny potencjał do wytwarzania przewagi nad konkurencją.

zyskał duże uznanie w całym regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Jednak reakcja rynku okazała się minimalna. Produkt, mimo że jest przykładem zaawansowanej oferty hi-tech, nie spełnił faktycznej potrzeby potencjalnych klientów. Barobot okazał się produktem, który „fajnie mieć”, a nie takim, który „trzeba mieć koniecznie” i modelowym przykładem rozwiązania, które pomimo dużej popularności nie było w stanie wygenerować dla siebie wystarczającego rynku.

Jednym z przykładów dobrych praktyk w dziedzinie marketingu jest sieć kawowa Zyperbłat. Firma Zyperbłat, założona w 2011 roku w Moskwie (Rosja), określa się jako „anty-kawiarnia”. Pomysłowość projektu przejawia się nie w sferze produktu (oferuje regularne kawiane towary), ale w kreatywnym podejściu do strategii przychodów. Klienci płacą za każdą minutę czasu spędzonego

na miejscu, podczas gdy wszystkie dostępne produkty lub usługi są bezpłatne. Dla Zyperbłata takie podejście oznacza wyróżnienie się na rynku, ale co ważniejsze, jest ono konstruktywnym rozwiązaniem jednego z najstarszych problemów właścicieli kawy – czasu spędzonego w sklepie przez jednego klienta. Tradycyjnie kawiarnie starają się stosować techniki przyspieszające rotację klientów, ponieważ każda minuta spędzona w lokalu podnosi koszty i obniża marżę ze sprzedanego produktu. W przypadku Zyperbłat klienci są zachęceni do pozostania dłużej, ponieważ każda minuta obecności klientów w obiekcie zwiększa generowane zyski.



JAK ZASADY GOSPODARKI O OBIEGU ZAMKNIĘTYM MAJĄ ZASTOSOWANIE DO ELEMENTÓW MODELU BIZNESOWEGO?

Podstawowe części składowe i elementy modeli biznesowych o obiegu zamkniętym można wyprowadzić z głównych zasad gospodarki o obiegu zamkniętym. W podręczniku CIRTOINNO takie elementy są rozumiane i definiowane na różne sposoby. Jednym z przykładów jest to, że gospodarka o obiegu zamkniętym powstaje głównie poprzez trzy główne „działania”, tj. Tak zwane zasady 3R (Reduction, Reuse, and Recycle - Zmniejszenie, ponowne użycie i recykling): Zmniejszenie, ponowne użycie i recykling (Zobacz Cirtoinno handbook_CRT rev. 4.0, s. 22–23

- rozdział 2.3 Zasady CE jako podstawa działań biznesowych). Kolejne „ramy działań biznesowych” zostały opracowane przez Ellen MacArthur Foundation, w oparciu o trzy podstawowe zasady gospodarki o obiegu zamkniętym. Obejmują sześć działań przewodnich w skrócie ReSOLVE (Regenerate, Share, Optimize, Loop, Virtualize, Exchange – Regeneracja, Współdzielić, Optymalizować, Pętla, Wirtualizować), sposoby tworzenia wartości w obiegu zamkniętym, wymagania normatywne dotyczące modeli biznesowych i obszary integracji.

Tabela 1.1 W jaki sposób zasady gospodarki o obiegu zamkniętym mają zastosowanie do elementów schematu modelu biznesowego („X” wskazuje, czy gospodarka o obiegu zamkniętym ma zastosowanie do konkretnego elementu modelu biznesowego)

Tradycyjne elementy schematu modelu biznesowego	Regeneracja	Współdzielić	Optymalizować	Pętla	Wirtualizować	Wymieniać
Partnerzy		X		X		
Działania	X		X	X	X	
Zasoby	X		X	X	X	
Oferowana wartość i segmenty klientów		X		X	X	
Relacje z klientem						
Kanały					X	
Struktura kosztów	X		X	X		X
Źródła przychodów		X		X		

„Przyjęcie modelu gospodarki o obiegu zamkniętym”, dodatkowe elementy schematu modelu biznesowego”

System zwrotu	X					
Czynniki adaptacyjne	X	X	X	X	X	X

Źródło: Fundacja Ellen MacArthur. W kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym: Ekonomiczne i biznesowe uzasadnienie przyspieszonej zmiany modelu. Dostępne online: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Ellen-MacArthur-Foundation-Towards-the-Circular-Economy-vol.1.pdf>

DODATKOWE ELEMENTY MODELU BIZNESOWEGO ZWIĄZANE Z GOSPODARKĄ O OBIEGU ZAMKNIĘTYM

Uważa się, że przy projektowaniu modeli biznesowych o obiegu zamkniętym należy wziąć pod uwagę dodatkowe problemy, wykraczające poza tradycyjne elementy modelu biznesowego. Do zasad podstawowych należy przede wszystkim wprowadzić dwa obszary, aby osiągnąć ulepszony projekt zamkniętego obiegu. Są to:

- System zwrotu, który zakłada kaskadowe wykorzystywanie produktów lub ich składników (w przypadku biologicznych składników odżywczych) lub ponownie wykorzystywane, redystrybucję, regenerację, odnawianie lub recykling (w przypadku materiałów przemysłowych). W łańcuchu dostaw możliwy jest przepływ materiału zarówno do przodu, jak i do tyłu; odwrócona logistyka może jednak wymagać innych partnerów, kanałów lub relacji z klientami.
- Czynniki adaptacyjne, które pomagają zarządzać barierami związanymi z wdrożeniem modeli o obiegu zamkniętym. Istnieją czynniki wewnętrzne i zewnętrzne wpływające na adaptację zaprojektowanego modelu biznesowego lub zasad gospodarki o obiegu zamkniętym. Czynniki wewnętrzne

dotyczą zdolności organizacyjnych, takich jak zasoby niematerialne, niska motywacja zespołu lub kultura korporacyjna, czy niewystarczająca wiedza. Czynniki zewnętrzne obejmują kwestie technologiczne, polityczne, społeczno-kulturowe i gospodarcze.

Schemat modelu biznesowego o obiegu zamkniętym zostaje zatem rozszerzony i dostosowany. Zawiera jednocześnie elementów pozwalających na projektowanie modeli zgodnie z zasadami gospodarki o obiegu zamkniętym:

1. Oferowane wartości - oferowane przez produkty w obiegu zamkniętym przedłużenie cyklu życia produktu, system obsługi produktu, usługi zwirtualizowane i konsumpcja oparta na współpracy. Ponadto element ten obejmuje bonusy i korzyści zapewniane klientom za zwrot zużytych produktów.
2. Segmenty klientów - bezpośrednio powiązane z elementem oferowanej wartości. Projekt oferowanej wartości przedstawia dopasowanie oferowanej wartości do segmentów klientów.
3. Kanały - w miarę możliwości zwirtualizowane poprzez sprzedaż zwirtualizowanych oferowanych wartości i dostarczanie ich także wirtualnie, sprzedaż niezvirtualizowanych oferowanych wartości za pośrednictwem kanałów wirtualnych i wirtualna komunikacja z klientami.



4. Relacje z klientami - podstawowa produkcja na zamówienie i decyzje klientów, a także strategie marketingowe i relacje z partnerami społecznymi po wdrożeniu recyklingu.
5. Źródła przychodów - polegające na oferowanych wartościach i obejmujące płatności za produkt lub usługę w obiegu zamkniętym lub opłaty za dostępność, wykorzystanie lub wydajność związane z oferowaną usługą opartą na produkcie. Przychody mogą również dotyczyć wartości zasobów uzyskanych z pełni materiałowych.
6. Kluczowe zasoby - wybór dostawców oferujących materiały o lepszych parametrach, wirtualizacja elementów, zasobów, elementów pozwalających na regenerację i przywracanie kapitału naturalnego, a także środki uzyskane od klientów lub stron trzecich przeznaczone do obiegu w łańcuchach materiałowych (najlepiej zamkniętych).
7. Kluczowe działania - skoncentrowane na zwiększeniu wydajności poprzez dobre gospodarowanie, lepszą kontrolę procesu, modyfikację sprzętu i zmiany technologiczne,

udostępnianie i wirtualizację oraz ulepszanie projektu produktu, aby był gotowy do wprowadzenia w pełnię materiałowe i stał się bardziej przyjazny dla środowiska. Kluczowe działania mogą również obejmować lobbging.

8. Kluczowe partnerstwa - oparte na wyborze i współpracy z partnerami w ramach łańcucha wartości i łańcucha dostaw, które wspierają gospodarkę o obiegu zamkniętym. Składniki strukturalne – atspindinti finansinius pokyčius, padarytus kituose CBM komponentuose, įskaitant pasakutų klientams vertę. Šiam komponentui turi būti laikomi specialūs vertinimo kriterijai ir apskaitos principai.
9. Struktura kosztów - odzwierciedlająca zmiany finansowe dokonane w innych elementach modelu biznesowego o obiegu zamkniętym, w tym wartość bonusów dla klientów. Do tego elementu należy zastosować szczegółowe kryteria oceny i zasady rachunkowości.
10. System zwrotu - projekt systemu zarządzania zwrotem, w tym kanałów i relacji z klientami związanych z tym systemem.
11. Czynniki adaptacyjne - przejście na model biznesowy o obiegu zamkniętym musi być wspierany przez różne możliwości organizacyjne i czynniki zewnętrzne.

Tabela 1.2 Schemat modelu biznesowego o obiegu zamkniętym

Kluczowi partnerzy

- Kim są nasi kluczowi partnerzy?
- Kim są nasi kluczowi dostawcy?
- Czy potrzebne zapasy mogły pochodzić z marnowanych zasobów innej pobliskiej firmy?
- Jakie kluczowe zasoby pozyskujemy od partnerów?
- Jakie kluczowe działania wykonują partnerzy?

Struktura kosztów

- Jakie są najważniejsze koszty związane z naszym modelem biznesowym?
- Które kluczowe zasoby są najdroższe?
- Które kluczowe działania są najdroższe?

Źródła przychodów

- Za jaką wartość nasi klienci naprawdę są skłonni zapłacić?
- Za co obecnie płacą?
- Jak obecnie płacą?
- Jak woleliby zapłacić?
- Ile każde źródło przychodów przyczynia się do ogólnych przychodów?

Czynniki adaptacyjne

- Możliwości organizacyjne
- Czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczne i technologiczne

Kluczowe działania

- Jakich kluczowych działań wymagają nasze oferowane wartości?
- Nasze kanały dystrybucji?
- Nasze relacje z klientami?
- Nasze źródła przychodów?

Kluczowe zasoby

- Jakich kluczowych zasobów wymagają nasze oferowane wartości?
- Czy mogą pochodzić z zasobów zmarnowanych przez naszych klientów?
- Czy produkty mogą być wytwarzane ze składników, które oferują taką samą funkcjonalność jak tradycyjne, ale które z czasem ulegają biodegradacji?
- Nasze kanały dystrybucji?
- Relacje z klientami?
- Źródła przychodów?

Oferowana wartość

- Jaką wartość dostarczamy klientowi?
- Który z problemów naszych klientów pomagamy rozwiązać?
- Jakie pakiety produktów i usług oferujemy dla każdego segmentu klientów?
- Jakie potrzeby klienta zaspokajamy?

Relacje z klientami

- Ustanowienie i utrzymanie jakiego rodzaju relacji jest oczekiwane dla każdego z naszych segmentów klientów/
- Które ustanowiliśmy?
- Jak są one zintegrowane z resztą naszego modelu biznesowego?
- Ile kosztują?

Segmenty klientów

- Dla kogo tworzymy wartość?
- Kim są nasi najważniejsi klienci?

Działania systemu zwrotu:

- zarządzanie
- kanały
- relacje z klientem

Kanały

- Za pomocą jakich kanałów chcemy dotrzeć do naszych segmentów klientów? Jak do nich teraz docieramy?
- Jak zintegrowane są nasze kanały?
- Które kanały działają najlepiej?
- Które kanały są najbardziej opłacalne?
- Jak integrujemy je z procedurami klienta?

Źródło: M. Lewandowski, Projektowanie modeli biznesowych dla gospodarki o obiegu zamkniętym - w kierunku ram koncepcyjnych, Instytut Spraw Publicznych, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2015

JAK ZAPROJEKTOWAĆ INNOWACYJNE MODELE BIZNESOWE GOSPODARKI O OBIEGU ZAMKNIĘTYM DLA CODZIENNEJ PRAKTYKI BIZNESOWEJ?

Aby odpowiedzieć na pytania, w jaki sposób zasady gospodarki o obiegu zamkniętym można zastosować do modelu biznesowego i jakie uniwersalnie stosowane elementy są potrzebne do modelu o obiegu zamkniętym, przygotowany został niniejszy materiał szkoleniowy.

Proces dzieli się na cztery etapy:

- Obserwację
- Planowanie
- Wdrożenie
- Sprawdzanie i weryfikacja





OBSERWACJE

Obserwacja jest etapem, który pozwala określić zasób wiedzy niezbędny do oceny bieżących procesów specyficznych dla modułu, pomiaru wyników bieżących procesów i identyfikacji procesów specyficznych dla modułu, które należy zmienić, a także do uzyskania odpowiedzi na pytania badawcze.

Bieżąca analiza modelu biznesowego

Firmy - zarówno duże, jak i małe - codziennie pracują nad zaspokajaniem potrzeb i życzeń klientów. Proces przejścia na bardziej model biznesowy o obiegu zamkniętym zazwyczaj rozpoczyna się od analizy, przyczyn braku efektywności i luk w obecnym modelu liniowym firmy. Firmy muszą zidentyfikować segmenty klientów, które mają potrzeby związane z gospodarką o obiegu zamkniętym za pomocą badań rynku w celu określenia obszarów troski o środowisko lub interesy ogólnospołeczne związanych z nowymi lub istniejącymi produktami. Konieczne jest również wzięcie pod uwagę etapu cyklu życia produktu, ponieważ może to determinować jego potencjał do ponownego użycia lub odnowienia. Dlatego ważne jest, aby zrozumieć zachowanie i wymagania klientów przed

oceną potencjalnej wykonalności koncepcji modelu biznesowego o obiegu zamkniętym. Co więcej, zawsze musisz być o dwa kroki przed wszystkimi: innymi firmami w swojej branży, dostawcami, klientami, pracownikami, gospodarką - a także sobą. Przykład analizy modelu biznesowego krok po kroku zawiera Tabela 1.2.

Ostatecznym celem zrozumienia odmian modeli biznesowych w świecie cyfrowym jest zdobycie umiejętności rozwiązywania rzeczywistych problemów, z którymi boryka się firma. Jedną rzeczą jest zrozumienie, jakie są modele biznesowe i co je odróżnia, ale zupełnie inną jest możliwość zrozumienia, co się dzieje, dlaczego i jakie wyniki może zapewnić inny model biznesowy.

Tabela 1.3 Analiza modelu biznesowego krok po kroku.



Jak ustalić, czy potrzeby klienta są spełnione

Teraz zajmiemy się analizą modelu biznesowego w odniesieniu do klienta. Obejmuje to ocenę relacji firmy z klientami, a także interfejsów klientów. Kluczowym aspektem większości modeli biznesowych jest sposób, w jaki firma współdziała z klientami, poziom intymności i samoobsługi klienta, a także ogólne korzyści i oferowana wartość dla klienta. Oczywiście wszystkie te czynniki wracają do kanałów, za pośrednictwem których firma sprzedaje, takich jak sprzedaż bezpośrednia, lokalizacje detaliczne i strona internetowa. Jak zmieniłyby się interakcje firmy z klientem przy zastosowaniu innego modelu biznesowego?

- Jak można dostarczyć wartość klientowi w sposób wymagający mniejszej ilości zasobów?

Pytania dotyczące gospodarki o obiegu zamkniętym:

- Czy moglibyśmy zaoferować usługę obok naszego produktu?
- Czy możemy sprawić, by nasze produkty były bardziej wytrzymałe i nadawały się do naprawy, aby dłużej działały?
- Czy moglibyśmy zbadać dodatkowe źródła przychodów ze sprzedaży potrzebnych części zamiennych i odzyskiwania starych?

Główne pytania:

- Jakie potrzeby klienta są/nie są spełnione?
- Czy klienci muszą posiadać produkty na własność, czy usługi mogą lepiej zaspokajać ich potrzeby?
- Jakie pojawiające się trendy mogą wpłynąć na ofertowaną wartość w perspektywie krótko- lub długoterminowej?

Kiedy firma zsumuje wszystkie informacje: oceni bieżące procesy specyficzne dla każdego modułu, zmierzy wyniki bieżących procesów i zidentyfikuje procesy specyficzne dla modułu, które należy zmienić oraz uzyska odpowiedzi na pytania badawcze, można rozpocząć planowanie.



PLANOWANIE

Obiekt badawczy - zdefiniowanie i zidentyfikowanie celów modelu biznesowego opartego na obiegu zamkniętym.

Cel badania - ocenić i zidentyfikuj procesy w obiegu zamkniętym w celu osiągnięcia nowych celów, związane z nimi wyzwania i rozwiązania.

Główne zadania:

- Zidentyfikuj podmioty w procesie
- Zidentyfikuj wymagane zasoby
- Zidentyfikuj wymagane działania i procesy w obiegu zamkniętym, aby osiągnąć nowe cele, problemy i rozwiązania

Jak zidentyfikować podmioty w tym procesie?

Gospodarka o obiegu zamkniętym wymaga szerokiego zaangażowania i współpracy wielu różnych podmiotów (patrz Tabela 1.4). Podmioty wykonują zadania związane z procesem. W niektórych przypadkach ich rutyna pracy może obejmować pewne nieudane nawyki, które spowalniają proces, komplikują jego przebieg, a nawet powodują błędy w wynikach. Zupełna zmiana nawyków podmiotów z pewnością wywoła wielki opór przed jej wdrożeniem.

Podmioty postrzegane jako ważne dla przejścia na gospodarkę o obiegu zamkniętym to: sektor publiczny, biznes, badacze i społeczeństwo obywatelskie, o których uważa się, że motywuje ich przekonanie, że gospodarka o obiegu zamkniętym doprowadzi do bardziej zrównoważonego społeczeństwa. Ponadto w gospodarce o obiegu zamkniętym zakłada się, że na szerszym poziomie społecznym różni partnerzy będą współpracować na rzecz wspólnego celu gospodarki o obiegu zamkniętym.

Tabela 1.4 Kluczowe podmioty środowiska biznesowego.

PODMIOTY	
Sektor publiczny	• Kto może nam pomóc?
Biznes	
Naukowcy	
Spółeczeństwo obywatelskie	
Pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • Kto będzie kluczowym graczem w branży? • (Wymień zespół zarządzający, zarząd i doradców firmy. Podkreśl ich wiedzę i doświadczenie.) • Jaka komunikacja powinna odbywać się z pracownikami?

Przejrzyj swoje cele i wyniki, aby sprawdzić, czy zostały osiągnięte:

- Czy osiągnęliśmy cel, który przewidzieliśmy przed rozpoczęciem procesu biznesowego?
- Czy nasze plany strategiczne zostały opracowane z myślą o naszych celach?
- Jak bardzo oddaliśmy się od naszych celów lub jak precyzyjnie je realizowaliśmy?
- Czy nasze cele były zbyt dużym wyzwaniem? Czy były nierealistyczne?
- Czy nasze cele były zbyt proste?
- Czy nie doceniłiśmy siebie?
- Czy nasze cele były zgodne ze standardami branżowymi?
- Co można było poprawić?

Zwróć uwagę na to, co nie działało dobrze i upewnij się, że tego nie powtarzasz. Skoncentruj się na swoim sukcesie i rób notatki, aby móc je powtórzyć i rozwinąć. Tabela 1.5 jest praktycznym przykładem pytań dotyczących celów i ich dopasowania do danego elementu schematu modelu biznesowego:

OPIS DZIAŁANIA (Jakie działania są wymagane do osiągnięcia pożądanego celu?)	PODMIOT / JEDNOSTKA ODPOWIEDZIALNY/A (Która grupa pracowników jest zaangażowana w pracę nad tym celem? Kto wykona czynności? Kto będzie monitorował proces?)	DATA ROZPOCZĘCIA	DATA KOŃCOWA	WYMAGANE ZASOBY (Finansowe, ludzkie itp.)
---	---	------------------	--------------	--

CELE ZWIĄZANE Z PARTNERAMI (KTO CI POMOŻE?)

Napisz tutaj swój cel

CELE ZWIĄZANE Z DZIAŁALNOŚCIĄ (Jak to robisz?)

Napisz tutaj swój cel

CELE ZWIĄZANE Z ZASOBAMI (Czego potrzebujesz?)

Napisz tutaj swój cel

CELE ZWIĄZANE Z RELACJAMI Z KLIENTAMI (Jak współpracujesz?)

Napisz tutaj swój cel

OPIS DZIAŁANIA (Jakie działania są wymagane do osiągnięcia pożądanego celu?)	PODMIOT / JEDNOSTKA ODPOWIEDZIALNY/A (Która grupa pracowników jest zaangażowana w pracę nad tym celem? Kto wykona czynności? Kto będzie monitorował proces?)	DATA ROZPOCZĘCIA	DATA KOŃCOWA	WYMAGANE ZASOBY (Finansowe, ludzkie itp.)
---	---	------------------	--------------	--

CELE ZWIĄZANE Z SEGMENTAMI KLIENTÓW (KOMU POMAGASZ?)

Napisz tutaj swój cel

CELE ZWIĄZANE Z KANAŁAMI DYSTRYBUCYJNYMI (Jak do nich dotrzeć?)

Napisz tutaj swój cel

CELE ZWIĄZANE Z KOSZTAMI (Ile to będzie kosztowało?)

Napisz tutaj swój cel

CELE ZWIĄZANE ZE ŹRÓDŁAMI PRZYCHODÓW (Ile zarobisz?)

Napisz tutaj swój cel

WDROŻENIE

Wdrożenie struktury i filozofii gospodarki o obiegu zamkniętym w organizacji może zająć trochę czasu. Jednak rezultatem będzie bezpieczna przyszłość i możliwości, dzięki którym będziesz mógł stać się liderem w swojej dziedzinie. Aby zapewnić, żeby w przyszłości „była wystarczająca ilość surowców na żywność, schronienie, ogrzewanie i inne niezbędne artykuły, nasz model gospodarki należy zmienić na model o obiegu zamkniętym. Oznacza to innowacje w modelu biznesowym zapobiegające pow-

stawianiu odpadów poprzez wydajniejsze wytwarzanie produktów i materiałów oraz ich ponowne wykorzystanie. Jeśli potrzebne są nowe surowce, należy je pozyskiwać w sposób zrównoważony, aby nie niszczyć środowiska naturalnego i ludzkiego. Tabela 1.6 przedstawia ogólną charakterystykę liniowych modeli biznesowych i modeli biznesowych o obiegu zamkniętym i pozwala ustalić na jakim etapie modelu biznesowego jesteś.

Tabela 1.6 Ogólna charakterystyka liniowych modeli biznesowych i modeli biznesowych o obiegu zamkniętym.

MODEL LINIOWY	MODEL O OBIEGU ZAMKNIĘTYM
Co? Oferowana wartość	
Niedrogie produkty wycofane z eksploatacji	Wytrzymałe produkty przeznaczone do ponownego użycia
Nacisk na własność	Usługi zamiast produktów
Weź, zrób, wyrzuć	Weź, zrób, ponownie wykorzystaj, poddaj recyklingowi
W JAKI SPOŚÓB? Procesy i łańcuch dostaw	
Weź, zrób, wyrzuć	Weź, zrób, przerób
Ograniczona rola i wpływ klienta	Klienci stają się partnerami
Zarządzanie łańcuchem dostaw o kilka poziomów wyżej	Zarządzanie łańcuchem dostaw całego systemu
DLACZEGO? Model finansowy	
Zapłać za produkt	Płać za użycie lub wydajność (godziny, km, arkusze itp.)
Zarabij więcej i sprzedawaj więcej	Ulepszaj i zyskaj więcej
Tworzenie wartości ujemnej na niektórych etapach	Tworzenie wartości dodatniej na wszystkich etapach
KTO? Interfejs użytkownika	
Przeniesienie własności	Dostęp ponad własność
Produkty nie są odbierane po gwarancji	Odzyskanie produktu lub świadczenie usługi / wydajności
Tradycyjne segmenty klientów	Dotarcie do nowych segmentów niszowych

Na tym etapie zostaną wdrożone działania dotyczące każdego planu. Działania może być tak wiele jak trzeba w zależności od stopnia kompleksowości planu. W najlepszym przypadku oś czasu może być taka sama, jak w fazie pla-

nowania. Ale w fazie wdrażania oś czasu może odbiegać od osi planowania. Ludzie mogą być tymi samymi ludźmi, co na etapie planowania lub mogą być inni. Dlatego w fazie wdrażania mogą wystąpić pewne odchylenia w porównaniu z fazą planowania pod względem czasu i ludzi. Ponadto planiści powinni podzielić każdy plan na kilka działań w celu ich wykonania.

Stół 1.7 Działania związane z wdrożeniem schematu modelu biznesowego.

Działania związane ze zmianą partnerów	Oś czasu	Osoby odpowiedzialne za wdrożenie	Osoby odpowiedzialne za nadzorowanie	Osoby odpowiedzialne za zbieranie danych
DZIAŁANIE 1				
DZIAŁANIE 2				
DZIAŁANIE 3				
Działania związane ze zmianą działalności				
DZIAŁANIE 1				
DZIAŁANIE 2				
DZIAŁANIE 3				
Działania związane ze zmianą zasobów				
DZIAŁANIE 1				
DZIAŁANIE 2				
DZIAŁANIE 3				
Działania związane ze zmianą relacji				
DZIAŁANIE 1				
DZIAŁANIE 2				
DZIAŁANIE 3				
Działania związane ze zmianą segmentów				
DZIAŁANIE 1				
DZIAŁANIE 2				
DZIAŁANIE 3				
Działania związane ze zmianą kanałów dystrybucji				
DZIAŁANIE 1				
DZIAŁANIE 2				
DZIAŁANIE 3				
Działania związane ze zmianą kosztów				
DZIAŁANIE 1				
DZIAŁANIE 2				
DZIAŁANIE 3				
Działania związane ze źródłami dochodów				
DZIAŁANIE 1				
DZIAŁANIE 2				
DZIAŁANIE 3				



Na tym etapie, zwanym Sprawdzanie i Weryfikacja, firma identyfikuje procesy, które należy zmienić lub ulepszyć, przeprowadza je i okresowo przegląda listę kontrolną działań podjętych w stosunku do działań specyficznych dla modułu i zaangażowanych podmiotów. Przepisane osoby w fazie planowania przeprowadzają Sprawdzanie. Zapla-

nowane wyniki zostaną porównane z osiągniętymi wynikami. Różnica między tymi dwoma pokazuje odchylenia od planu. W związku z tym zostaną podjęte działania. Działania będą podejmowane na podstawie różnicy między planowanymi a osiągniętymi wynikami.

Tabela 1.8 Działania związane z procesem sprawdzania.

	Osiągnięte a rzeczywiste wyniki	Zaplanowane a pożądane wyniki	Odchylenia / Różnica
Działanie 1: działań może być tak dużo, jak to konieczne. W razie potrzeby dodaj więcej.			
Działanie 2			
Działanie 3			
Działania związane ze zmianą partnerów			
Działanie 1			
Działanie 2			
Działanie 3			
Działania związane ze zmianą działalności			
Działanie 1			
Działanie 2			
Działanie 3			
Działania związane ze zmianą zasobów			
Działanie 1			
Działanie 2			
Działanie 3			
Działania związane ze zmianą relacji z klientami			
Działanie 1			
Działanie 2			
Działanie 3			
Działania związane ze zmianą segmentów klientów			
Działanie 1			
Działanie 2			
Działanie 3			
Działania związane ze zmianą kanałów dystrybucji			
Działanie 1			
Działanie 2			
Działanie 3			
Działania związane ze zmianą kosztów			
Działanie 1			
Działanie 2			
Działanie 3			
Działania związane ze źródłami dochodów			
Działanie 1			
Działanie 2			
Działanie 3			



KOREKTA

Różnice znalezione na etapie Sprawdzania stanowią dane wejściowe dla etapu Weryfikacji. Analiza każdego działania pokazuje, czy aktywność powinna zostać wstrzymana, czy nie. Jeśli podjęto decyzję o przerwaniu działania, zostanie ono porzucone, w przeciwnym razie będzie kontynuowane. Dokumentacja jest kolejnym działaniem na tym etapie, które nie tylko pomaga organizacji decydować

o działaniach w oparciu o wyniki, ale także utrzymuje wiedzę w organizacji. Ostatnim działaniem na etapie Korekty jest edukacja. To działanie jest konieczne do ustalenia polityki PDCA: Zaplanuj, Wykonaj, Sprawdź, Działaj w organizacji. Edukacja jest również konieczna, aby zapewnić ciągły rozwój, który jest cechowym dla modelu PDCA.

Tabela 1.9 Działania związane z procesem weryfikacji.

	Analiza różnic	Kontynuuj	Przerwij	Ponów	Dokumentacja	Kształć
Działanie 1	Dlaczego istnieje różnica między planowanymi a osiągniętymi wynikami?	Kontynuuj działanie, jeśli planowane wyniki są bliskie osiągniętym	Przerwij działanie, jeśli nie generuje wartości lub nie przyniesie pożądanego rezultatu.	Ponów działanie, jeśli różnica między planowanymi a osiągniętymi wynikami jest duża.	Dokumentuj wyniki i przygotuj raport z Działania 1	W przypadku, gdy wyniki są akceptowalne, ustanawiaj działanie 1 i naucz podwładnych, jak to zrobić.
Działanie 2						
Działanie 3						
Działania związane ze zmianą partnerów						
Działanie 1						
Działanie 2						
Działanie 3						
Działania związane z działalnością						
Działanie 1						
Działanie 2						
Działanie 3						
Działania związane ze zmianą zasobów						
Działanie 1						
Działanie 2						
Działanie 3						
Działania związane ze zmianą relacji z klientami						
Działanie 1						
Działanie 2						
Działanie 3						
Działania związane ze zmianą segmentów klientów						
Działanie 1						
Działanie 2						
Działanie 3						
Działania związane ze zmianą kanałów dystrybucji						
Działanie 1						
Działanie 2						
Działanie 3						

STUDIUM PRZYPADKU

Dobre praktyki dotyczące wdrażania innowacyjnych modeli biznesowych o obiegu zamkniętym

Jednym z faktów związanych ze zrównoważonym podejściem - samym szkieletem gospodarki o obiegu zamkniętym, jest to, że chociaż był to przede wszystkim obszar zainteresowania dużych podmiotów, w praktyce jego wdrożenie wyma-

ga minimalnych zasobów. Zasada 3R (Reduction, Reuse, and Recycle - Zmniejszenie, ponowne użycie i recykling) jest doskonałym przykładem łatwej w dostępie strategii wprowadzania mechanizmów o obiegu zamkniętym do codziennych działań gospodarczych.

PRZYKŁADY PONOWNEGO UŻYCIA

Looming Hostel (Estonia): Nie wszystkie produkty można zregenerować w całości; większość produktów ma określone komponenty o wysokiej wartości. Często materiały mają wbudowany komponent energetyczny, co czyni je jeszcze bardziej wartościowymi niż ich pierwotne źródło. Dzięki odpowiednim możliwościom projektowania i regeneracji można je łączyć, tworząc nowe produkty. Nazywa się to transformacją produktu lub ponownym użyciem. Looming hostel to pierwszy eko-hostel w Estonii, 99% mebli hotelowych jest ponownie wykorzystywanych. Szkolą także pracowników w zakresie odpowiedzialności za środowisko, a także zachęcają gości do odpowiedzialnego działania w stosunku do środowiska. Wszystkie używane przez nich środki czyszczące są przyjazne

dla środowiska lub przyrody lub używają napojów gazowanych i octu. Źródło: <http://loominghostel.ee/eng/>

Paradores (Hiszpania) i Albert Dock (Wielka Brytania): Łączenie ekonomii i autentyczności ze społecznością ma zasadnicze znaczenie dla rozwoju turystyki. Jedną z najbardziej istotnych zalet turystyki jest szereg pozytywnych efektów ekonomicznych, które są możliwe dzięki wykorzystaniu lokalnej historii i dziedzictwa. Proces modernizacji starych budynków do nowych zastosowań, który pozwala budowlom zachować ich historyczną integralność, a jednocześnie zaspokajać potrzeby współczesnych mieszkańców, nazywa się adaptacyjnym ponownym wykorzystaniem.

Przykładem ponownego wykorzystania starych i historycznych budynków na obiekt-



ty turystyczne są hiszpańskie Paradores. Paradores, założone przez króla Alfonso XIII w celu promowania turystyki w całej Hiszpanii, doskonale nadaje się do prezentacji dziedzictwa kulturowego i tworzenia miejsc pracy na uboczu. Ta publiczna sieć hoteli i restauracji składa się z zamków, klasztorów, zakonów, pałaców, obiektów historycznych i konstrukcji regionalnych. Paradores zachowały autentyczność, poczucie miejsca i integralność architektoniczną, a jednocześnie są wrażliwe na środowisko. Źródło: <https://www.paradoresofspain.com>

Kompleks Albert Dock, XIX-wieczny kompleks dokowania w Liverpoolu, był kiedyś jednym z największych morskich miast na ziemi, przez które przepływało 40% światowego handlu na początku XIX wieku. W 1981 r. cały kompleks Albert Dock został opuszczony. Skuteczna i odważna strategia ponownego wykorzystania obszaru przekształciła go w wyjątkową ofertę handlowo-rekreacyjną z sześcioma milionami

odwiedzających rocznie. Źródło: <https://albertdock.com/history>

Historyczne hotele Ameryki (USA): Składa się głównie z nieruchomości stanowiących własność niezależną i tak też prowadzonych. Niektóre z historycznych hoteli to adaptacyjne projekty ponownego wykorzystania, w tym budynki początkowo budowane jako teatr historyczny, koszar wojskowe, poczta amerykańska lub budynki biurowe. Program jest zarządzany przez National Trust for Historic Preservation zmierzający do uznania najlepszych historycznych hoteli. Źródło: <https://www.historichotels.org/>

OGRANICZANIE UŻYCIA



Przykłady ograniczenia użycia: Ogólnym celem jest zminimalizowanie nakładu energii, surowców i produkcji odpadów poprzez usprawnienie procesów wewnętrznych, takich jak:

- Hotel Stadthalle jest przykładem hotelu o zerowym zużyciu energii. Źródło: <https://www.hotelstadthalle.at/>
- Hotel Voksenaasen uzyskał najwyższy wynik w kategorii przyjazności dla środowiska wśród hoteli w Norwegii. Projekt budynku pomaga regulować klimat za pomocą zwisów od strony południowej, systemu geotermalnego stosowane-

go do monitorowania ogrzewania i chłodzenia hotelu, a ponad 25% dachu hotelu jest obsadzone roślinnością z siedliskami dla dzikiej przyrody. Źródło: <http://www.voksenaasen.no/>

- Hotel Adler-Felberg zainstalował nowy system, który gromadzi ciepło wytwarzane przez lodówki w hotelowej restauracji w celu podgrzania ciepłej wody w hotelu. Obecnie oszczędzają 100% energii potrzebnej do podgrzania ciepłej wody w hotelu. Źródło: <https://adler-felberg.de/en/>

FoodValue (Holandia): Skrócenie łańcucha dostaw - projekt mający na celu zmniejszenie kosztów logistyki i środowiska związanych z dostawą lub przetworzeniem towarów. FoodValue to łańcuch dostaw żywności o wymiarze lokalnym lub regionalnym, który oferuje możliwość otrzymywania żywności wyższej jakości po konkurencyjnej cenie (eliminacja pośredników) i przywraca kontakt zwrotny między producentami żywności a klientami miejskimi. Źródło: <https://foodvalue.nl/>

Zero Gaspił (Francja): Inteligentne zasady regulujące zapewnianie posiłków, poparte szkoleniami na temat zrównoważonego użytkowania żywności, spowodowały zmniejszenie marnotrawienia żywności w stołówkach szkolnych we Francji. Wyjątkowość projektu przejawia się w tym przypadku w jego prostocie. Zero Gaspił

od samego początku koncentrował się na miękkich technikach i zmianie sposobu serwowania jedzenia. Obserwując sposób, w jaki uczniowie podchodzą do posiłków i spożywają je, twórcy projektu zidentyfikowali złe praktyki, które doprowadziły do marnowania żywności. W związku z tym zmodyfikowali wielkość naczyń i sposób podawania (np. wyeliminowali tacę), a także ustalili zestaw zasad chroniących przed nadmiernym spożyciem posiłków (przekraczających apetyt ucznia). W rezultacie marnotrawstwo żywności spadło w niektórych przypadkach o 94%, co przekształciło program pilotażowy w uznaną strategię ogólnokrajową. Źródło: <https://www.1001repas.com/zero-gaspi/>

RECYKLING

The Leisurefarm (Malezja): wprowadzono system „Marnowanie = Pieniądże”, w ramach którego goście mogą uiścić część opłaty za wstęp odpadami dającymi się ponownie wykorzystać (plastik, butelka aluminiowa, papier). Ten hotel został nagrodzony w konkursie European Business Awards w kategorii przyjazności dla środowiska 2016-2017. Źródło: <http://www.leisurefarm.com.my/>

Sandymount Hotel (Irlandia): W hotelu 97% odpadów hotelowych jest teraz poddawanych recyklingowi lub odzyskowi. Źródło: <https://www.sandymounthotel.ie/environment.html>

Winnow (Wielka Brytania): Narzędzia do

monitorowania marnotrawienia żywności - takie jak inteligentna technologia liczników wspierana analizami oprogramowania w chmurze i rejestrami dziennych odpadów dostarczają dane w czasie rzeczywistym, pomagając kierownikom kuchni i ich pracownikom zmniejszyć ilość odpadów i obniżyć koszty związane z użytkowaniem produktów. Producent deklaruje, że klienci zazwyczaj oszczędzają 3-8% na kosztach żywności. Źródło: <https://www.winnowsolutions.com>

INNE STUDIA PRZYPADKÓW DOTYCZĄCE WDRAŻANIA MODELI BIZNESOWYCH O OBIEGU ZAMKNIĘTYM

The Hotel Allegro Bern (Wielka Brytania): współpracuje z lokalną organizacją charytatywną o nazwie „Bikeworks”, która dostarczyła hotelowi 10 rowerów z recyklingu, aby goście mogli bezpłatnie korzystać z ekologicznego środka

transportu i przyjemnego sposobu na zwiedzanie Londynu. Usługa bikeworks jest przykładem modelu współdzielenia, który koncentruje się na udostępnianiu produktów i aktywów (np. samochodów, pokoi, urządzeń) zamiast nabywa-



nia ich na własność.

Green Solution House (Dania): jest przykładem integracji wszystkich modeli biznesowych o obiegu zamkniętym. Ten hotel stale się dostosowuje, wykorzystując nowe zielone technologie, które pokazują najnowsze osiągnięcia w branży budowlanej. Osiągnięcie tej struktury wymaga regeneracyjnego modelu biznesowego; dlatego przychody pieniężne z hotelu i działalności cen-

trum konferencyjnego są przeznaczane na finansowanie ciągłej integracji nowych rozwiązań oraz ocenę istniejących systemów i produktów. Green Solution House inspirowane ulepszone praktyki zrównoważonego rozwoju zarówno w międzynarodowych, jak i lokalnych dokumentach projektowych. Źródło: <http://www.greensolutionhouse.dk/circular-business-model/>

WALIDACJA PROJEKTU: PODEJŚCIE DO EFEKTYWNEGO POD WZGLĘDEM ZASOBÓW I KOSZTÓW TESTOWANIA POMYSŁÓW

Uważa się, że Steve Blank, światowej sławy konsultant biznesowy, powiedział: „Żaden Biznesplan nie przetrwa pierwszego kontaktu z klientem.” Jego zdaniem przedsiębiorcy często myślą swój biznesplan z książką kucharską do wykonania, nie zdając sobie sprawy, że jest to tylko zbiór niepotwierdzonych założeń. Dlatego duży nacisk kładziony jest na doskonalenie technik umożliwiających wczesną weryfikację zaprojektowanych modeli biznesowych. Dzięki testom organizacje mogą uniknąć błędów polegających na zaangażowaniu zasobów finansowych i pozafinansowych w nieefektywne ekonomicznie projekty. Jedną z zalecanych technik jest PROTYPOWANIE® wprowadzone przez Alberto Savoia. Według pana Savoia przy podejmowaniu decyzji o tym, w który pomysł zainwestować, testy rynkowe często były spekulacyjne i oparte na opiniach, co skutkowało:

- Fałszywie pozytywnymi prognozami: na podstawie których innowatorzy stają się zaraźliwie podekscytowani pomysłami, co powoduje znaczne inwestycje w koncepcje, które jeszcze nie okazały się atrakcyjne dla ich rynków.
- Fałszywie negatywnymi prognozami: na podstawie których osoby decyzyjne i inwestorzy zbyt ostrożnie niedoinwestują w innowacyjne pomysły, zanim będą mieli okazję przetestować je na rynku.

W odpowiedzi na ten problem powstał termin Prototypowanie, zdefiniowany jako: „Sprawdzanie atrakcyjności rynku i faktyczne wykorzystanie potencjalnego nowego produktu w sposób obiektywny i przy możliwie najmniejszej inwestycji czasu i pieniędzy.”

Jeśli prototypowanie jest procesem testowania czy pomysł może zostać zrealizowany i działać zgodnie z oczekiwaniami. Podstawową zasadą prototypowania jest to, że nie jest to właściwy test. Należy przetestować, czy produkt lub usługa powinna zostać opracowana w pierwszej kolejności i czy klienci będą z niej korzystać, jeśli tak się stanie. Celem prototypowania jest: „Upewnienie się, że budujesz dobre to, zanim dobrze je zbudujesz.”





JAK TO DZIAŁA?

EPILOG

Aby pokonać tradycyjne bariery w testowaniu koncepcji, takie jak niewygodność ankiet i niezdałność konsumentów do testowania koncepcji (co skutkuje brakiem korelacji między wynikami testów a sukcesem rynkowym), prototypowanie koncentruje się na rzeczywistych danych. Produkty lub usługi, a nie same pomysły są testowane z rzeczywistymi respondentami i dają namacalne wyniki. Odbywa się to za pomocą różnych metod, takich jak:

- **Falszywe drzwi:** falszywe „wejście” dla produktu, który nie istnieje jeszcze w żadnej formie.
- **The Pinnochio:** niefunkcjonalna, „martwa” wersja produktu; przydatna do sprawdzania formy i dopasowania.
- **The Mechanical Turk:** zastępowanie skomplikowanych i drogiej komputerów lub maszyn ludźmi.
- **The One Night Stand:** pełne doświadczenie serwisowe bez infrastruktury wymaganej przez trwałe rozwiązanie.
- **Impersonator:** przepakowany lub zmieniony z wyglądu, istniejący produkt maskujący produkt opracowany.
- **Produkt o minimalnej koniecznej funkcjonalności (MVP - The Minimum Viable Product):** funkcjonalna wersja produktu, ale zredukowana do najbardziej podstawowej funkcjonalności

Książka Alberto Savoia zatytułowana „Właściwe II” jest w sprzedaży od 2019 roku. Przed opublikowaniem ostatecznej wersji książki została wydana wersja MVP, opisująca wszystkie wyżej wymienione techniki walidacji i dostępna do pobrania bezpłatnie na stronie <https://www.pretotyping.org/>.

Niedroga i czysta energia, odpowiedzialna konsumpcja i produkcja lub zrównoważone miasta i społeczności - filary podejścia opartego na obiegu zamkniętym należą do celów zrównoważonego rozwoju (SDG) określonych przez Organizację Narodów Zjednoczonych (patrz: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>). Odgrywają one rolę planu, jak osiągnąć lepszą i bardziej zrównoważoną przyszłość dla wszystkich. Z perspektywy właściciela MŚP program 17 SDG może jednak wydawać się odległy od codziennej walki rynkowej. Dlatego jednym z podstawowych celów autorów niniejszego opracowania jest wykazanie, że podejście oparte na obiegu zamkniętym znajduje bardzo praktyczne zastosowanie w każdym przedsiębiorstwie, niezależnie od jego wielkości i branży. Przedstawione przykłady pokazują, że

podejście oparte na obiegu zamkniętym jest możliwe nawet w warunkach niewielkiego budżetu inwestycyjnego lub w najbardziej tradycyjnych, pozornie mniej podatnych na innowacje usługach. Najważniejsze jest jednak to, że korzyści płynące z wdrażania innowacji opartych na obiegu zamkniętym są zauważalne natychmiast po ich wdrożeniu i mają wymierny wymiar pieniężny. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, które często działają w warunkach ścisłego budżetu, podejście oparte na obiegu zamkniętym to nie tylko kwestia odnośząca się do systemu wartości właścicieli. Jest to konieczny, łatwy sposób na uzyskanie trwałej, rynkowej, konkurencyjnej przewagi.



PRZEWODNIK DLA SZKOLENIOWCÓW

INNOWACJE W MODELU BIZNESOWYM
ku gospodarce o
obiegu zamkniętym

Moduł 3.1 - Przewodnik dla trenerów

LEAD PARTNER

PARTNERS



WPROWADZENIE

Przejęcie z obecnego liniowego modelu gospodarki na model o obiegu zamkniętym zwróciło ostatnio uwagę największych światowych firm turystycznych, na przykład Hilton Worldwide Holdings. Powodem tego są ogromne korzyści finansowe, społeczne i środowiskowe. Zauważalny jest także wzrost zainteresowania MŚP udziałem w tej

tendencji wzrostowej. Jednak w przeciwieństwie do dużych konglomeratów korporacyjnych, MŚP często nie mają specjalistycznej wiedzy w tej dziedzinie. Dlatego potrzebna jest wszechstronna wiedza na temat projektowania modeli biznesowych o obiegu zamkniętym, aby stymulować i wspierać wdrażanie gospodarki o obiegu zamkniętym.

CELE

Ogólnym celem warsztatów jest wprowadzenie podejścia opartego na obiegu zamkniętym według projektu, a następnie demonstracja dobrych prak-

tyk, zaleceń i praktycznych ćwiczeń dotyczących wdrażania modeli biznesowych o obiegu zamkniętym.

OPIS GRUPY DOCELOWEJ

Grupą docelową tego szkolenia są małe i średnie przedsiębiorstwa turystyczne (błękitny - turystyka przybrzeżna, a także zielony sektor gospodarki - firmy zajmujące się turystyką ekologiczną / zrównoważoną).

Wszystkie MŚP, które chcą wprowadzić zmiany w swojej organizacji, dzięki którym ich biznes będzie się opierał w większym stopniu na obiegu zamkniętym.





HARMONOGRAM WARSZTATÓW

Poniżej znajduje się zalecany harmonogram warsztatów.

Dzień 1, 09:00 - 15:30

Czas	Temat
09:00 - 09:15	Uwagi wstępne
09:15 - 10:30	Inteligentne podejście do innowacji i ich wdrożenie w biznes
10:30 - 10:45	Przerwa na kawę
10:45 - 12:45	Wprowadzenie do gospodarki o obiegu zamkniętym, praktyczne przykłady podejścia 3R (Reduce, Reuse, Recycle - Ogranicz zużycie, Wykorzystaj ponownie, Poddaj recyklingowi)
12:45 - 13:00	Przerwa na kawę
13:00 - 15:30	Ćwiczenia
15.30	Uwagi końcowe

Lista slajdów

- Slajd 1: Wprowadzenie
- Slajd 2: Wykładowca
- Slajd 3: Program
- Slajd 4: 3 Najgorsze rzeczy, które mogą się zdarzyć.
- Slajd 5: Dlaczego warto wprowadzać innowacje?
- Slajd 6: Myśli doświadczonych ludzi.
- Slajd 7: Dlaczego wprowadzanie innowacji jest takie trudne?
- Slajd 8: Studium przypadku nr 1 - kiedy innowacja zostaje dotknięta przez rynek
- Slajd 9: Studium przypadku nr 2 - innowacja dotyczy nie tylko nowego produktu lub usługi
- Slajd 10: Wprowadzenie do gospodarki o obiegu zamkniętym
- Slajd 11: Model liniowy vs. Model o obiegu zamkniętym
- Slajd 12: Rozpoczęcie projektu opartego na obiegu zamkniętym, stosując zasadę 3R
- Slajd 13: Zasada ponownego użycia w pigułce
- Slajd 14: Studium przypadku nr 3 - ponowne wykorzystanie adaptacyjne na przykładzie Paradores i Alberta Docka
- Slajd 15: Studium przypadku nr 4 - historyczne hotele Ameryki - ponowne wykorzystanie adaptacyjne wspierające działania marketingowe
- Slajd 16: Wprowadzenie do zasady recyklingu
- Slajd 17: Studium przypadku 5 - narzędzia do pomiaru odpadów wspierające zasady recyklingu - przykład Winnow
- Slajd 18: Studium przypadku nr 6 - jak podejść do ek zarządzenia w branży hotelarskiej - przypadek Martin's Hotels
- Slajd 19: Ogranicz opis zasad
- Slajd 20: Studium przypadku nr 7 - skrócenie łańcucha dostaw żywności
- Slajd 21: Przykład 8 - Zero Gaspil - ograniczenie marnotrawienia żywności dzięki inteligentnemu podejściu do serwowania posiłków
- Slajd 22: Jak zaprojektować model oparty na obiegu zamkniętym - wprowadzenie krok po kroku
- Slajdy 23-25: Ćwiczenie nr 1 identyfikacja klienta i jego potrzeb (lista dolegliwości); dostępne narzędzia ułatwiające proces i ich przegląd
- Slajd 26: Ćwiczenie 2 - ustalanie priorytetu na listę dolegliwości
- Slajd 27: Ćwiczenie nr 3 - Wykorzystanie Lean Canvas w procesie tworzenia modelu o obiegu zamkniętym
- Slajdy 28-29: Ćwiczenie nr 4 - testy modelowe/walidacja z wykorzystaniem technik prototypowania.
- Slajd 30: Uwagi końcowe



PRZEWODNIK PO SLAJDACH

Slajd 1

Wprowadzenie. Krótka ankieta na temat zaznajomienia odbiorców z podejściem opartym na obiegu zamkniętym w gospodarce.



Slajd 2

Wykładowca. Informacje o wykładowcy i jego doświadczeniu zawodowym.



Slajd 3

Zawartość. Oczekiwany plan dnia.



Slajd 4

Najgorsze, co może się zdarzyć.



Slajd 5

Dlaczego innowacje są tak ważne dla biznesu? Jakie strategiczne korzyści wynikają z proinnowacyjnego podejścia? Krótkie wprowadzenie do strategii Blue Ocean.



Slajd 6



Inspirujące cytaty Alberta Einsteina i Charlesa Darwina. Oba genialne umysły wspierają też proinnowacyjny sposób myślenia, który jest kluczem do sukcesu w życiu biznesowym.

Slajd 7



Wyzwania związane z wprowadzaniem innowacyjnych rozwiązań na rynek. Cykl wzrostu innowacji. Rozróżnienie między czasem wprowadzenia na rynek a czasem uzyskania zysku oraz ich wpływ na przepływy pieniężne przedsiębiorstw.

Slajd 8



Buduj fajne rzeczy i ekscytującą technologię, która nie ma zastosowania biznesowego. Produkty, które trzeba mieć a produkty, które fajnie mieć na przykładzie Barabota (PL).

Slajd 9



Cztery rodzaje innowacji zdefiniowane w podręczniku Oslo Manual. Przypadek innowacji procesowej. Według Ziferblata.

Slajd 10

Ogólna charakterystyka modeli gospodarki o obiegu zamkniętym i modeli biznesowych ustanowionych na jej zasadach.

Krótki opis grafiki „motyla” przedstawionej na slajdzie:

- Kluczowe kwestie: Odnawialne i nieodnawialne materiały; przepływy biologiczne i technologiczne; konsument / użytkownik; niektóre elementy modeli biznesowych, takie jak wirtualizacja, udostępnianie, redystrybucja; minimalizacja systematycznych wycieków i negatywnych efektów zewnętrznych, takich jak odpady toksyczne.
- Dwa koła (skrzydła motyla): zielony to przykład zarządzania przepływem odnawialnym – cykl biologiczny, niebieski – przykład zarządzania zasobami – cykl technologiczny. Oba są zaprojektowane w duchu obiegu zamkniętego. Materiały organiczne podlegają innym procesom ponownego wykorzystania niż produkty syntetyczne lub przemysłowe. Dlatego niezwykle ważne jest zapewnienie oddzielenia materiałów biologicznych i niebiologicznych po użyciu.
- Materiały przemysłowe, takie jak paliwa kopalne, tworzywa sztuczne i metale, mają ograniczone możliwości ponownego wykorzystania lub nie mogą być ponownie użyte. Jednym z obowiązków w ramach cyklu technologicznego jest zaprojektowanie systemu zarządzania nieodnawialnymi produktami po użyciu. Zalecane jest nastawienie na „używanie” zamiast „konsumpcji”. Ulepszone strategie zatrzymywania wartości koncentrują się na odzysku materiałów po użyciu.
- Materiały organiczne, takie jak bawełna, żywność lub woda, mogą być przetwarzane przez naturalne procesy biologiczne ekosystemu. W cyklu biologicznym niezależną zdolność operacyjną ekosystemu jest istotnym czynnikiem. Działalność człowieka może odbywać się w cyklu (jedzenie, woda, zużycie nawozów), o ile zapewniony jest obieg materii, a także nie powoduje on zanieczyszczenia środowiska naturalnego. Kiedy ekosystem jest zrównoważony, materiały organiczne są odnawialne.
- Istnieją różne rozmiary „pełni” ponownego wykorzystania w cyklu technologicznym. Ogólna zasada implikuje, że preferowane są najmniejsze, najbardziej wewnętrzne koła. Krótszy obwód zwykle wymaga mniej czynności przetwarzania, powodujących pracę, energię lub zużycie nowych materiałów. W rezultacie zostaje zachowana większa wartość.
- Recykling biologiczny jest wdrażany kaskadowo. Kaskadowanie oznacza użycie produktu (lub jego części) do różnych zastosowań. Kiedy produkt nie jest już w stanie pełnić podstawowej funkcji, otrzymuje nową rolę, w której może być ponownie użyty. Podczas przetwarzania zgodnie z poziomami kaskady jakość materiału spada, a energia jest zużywana. Kaskadowanie różni się od ponownego użycia lub recyklingu ze względu na zmianę roli, np. :
 - Recykling: rozdrabnianie starych koszulek na włókna bawełny, które są przędzone na nową przędzę.
 - Ponowne użycie: sprzedaż używanej odzieży w sklepie z używanymi rzeczami
 - Kaskada: użycie starych T-shirtów jako wypełniaczy poduszek.
- Żywność produktu powinna być zaprojektowana dla maksymalnej trwałości. Można to osiągnąć poprzez:
 - Zapewnienie, że moment wyrzucenia produktu zostanie odroczone tak daleko, jak to możliwe, na przykład poprzez dodanie do innych produktów opcji ponownego napełnienia lub możliwość dostosowania do nowego celu zastosowania.
 - Ułożenie kilku kolejnych cykli bezpośredniego ponownego użycia przed naprawą produktu, poprzez ułatwienie konserwacji produktu, udostępnienie modelu świadczenia lub zamienność produktu.



Slajd 11



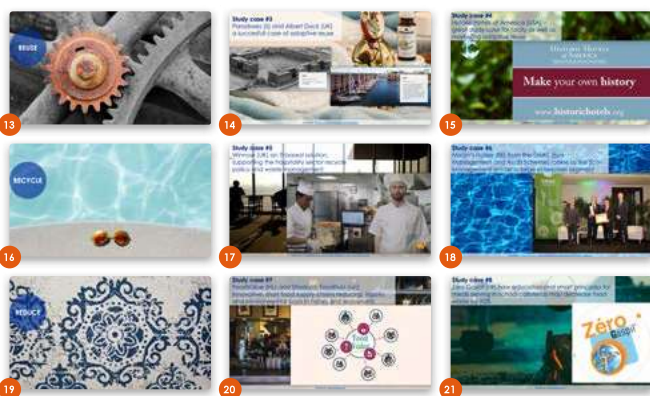
Gospodarka liniowa a gospodarka o obiegu zamkniętym. Ogólnym celem wyjaśnienia na tym slajdzie jest wskazanie, że gospodarka o obiegu zamkniętym jest uważana za bardziej zrównoważoną alternatywę w porównaniu z linearną. W ramach podejścia jednokierunkowego zasoby naturalne są wydobywane w celu wytworzenia produktów, które są spalane lub składowane po użyciu. Często opisuje się to jako „weź, zrób i wyrzuć”. Taki model oczekuje nieskończonej podaży tanich, łatwo dostępnych materiałów i energii, bez ograniczeń co do ilości wytwarzanych odpadów. Z drugiej strony, istotą podejścia opartego na obiegu zamkniętym jest ochrona zasobów naturalnych poprzez zachowanie jakości lub wartości produktów.

Slajd 12



Reguła 3R (Reduce, Reuse, Recycle – Ogranicz zużycie, Wykorzystaj ponownie, Poddać recyklingowi) jako przykład łatwego do uruchomienia podejścia przy tworzeniu projektów opartych na obiegu zamkniętym.

Slajd 13-21



Praktyczne przykłady zasad 3R (Reduce, Reuse, Recycle – Ogranicz zużycie, Wykorzystaj ponownie, Poddawaj recyklingowi) stosowanych przez różne podmioty sektora turystycznego:

- Paradores (S), Albert Dock (Wielka Brytania) i Historic Hotels of America (USA) – przykłady adaptacyjnego ponownego wykorzystania w branży hotelarskiej. Tło historyczne obiektu wykorzystywanego do usług zakwaterowania znacznie wzmacnia potencjał marketingowy obiektu, a także może być źródłem przewagi konkurencyjnej.
- Winnow (Wielka Brytania), to rozwiązanie oparte na technologiach informacyjnych, wspierające politykę recyklingu w sektorze hotelarskim i zarządzanie odpadami.
- Przypadek Martin's Hotel (BE) – udane, stopniowe wdrożenie zasad eko-zarządzania w branży hotelarskiej, gdzie kadra zarządzająca nie miała wcześniejszego doświadczenia w tej dziedzinie.
- Food Value (NL) i Stroducti Foodhub (UK) – innowacyjne, krótkie łańcuchy dostaw żywności, które dopasowują lokalnych rolników do nabywców z sektora turystyki. Inteligentny sposób na redukcję kosztów logistycznych i środowiskowych w hotelach i restauracjach.
- Zero Gaspi! (FR), w jaki sposób edukacja i inteligentne zasady dotyczące posiłków serwowanych w szkolnych stołówkach mogą zmniejszyć marnotrawstwo żywności o 93%.
- se gali sumažinti maisto atliekas 93%

Slajd 22



Proces tworzenia projektu opartego na obiegu zamkniętym składa się z 8 następujących po sobie kroków:

- Identyfikacja beneficjenta. Zwykle pojawiają się dwa rodzaje beneficjentów – zewnętrzny (np. klient) lub wewnętrzny (usprawnienie wewnętrznych procesów firmy).
- Sporządzenie listy dolegliwości. Czynnikiem sukcesu jest zrozumienie problemów beneficjentów i poziomu dyskomfortu spowodowanego przez każdy problem z osobna.
- Priorytetyzacja listy dolegliwości.
- Przygotowanie projektu rozwiązania. Dostępnych jest kilka narzędzi ułatwiających proces, takich jak Lean Canvas, wyjaśnione na slajdzie nr. 26.
- Ustalenie wskaźników. Zidentyfikowane kluczowe wskaźniki wspierają monitorowanie projektu i zapewniają bardziej obiektywną ocenę jego postępów.
- Testowanie. Wysoce innowacyjne projekty zwykle charakteryzują się ponadprzeciętnym poziomem niepewności. W większości przypadków nie są dostępne żadne rozwiązania wzorcowe wspierające walidację rynku lub ocenę jego potencjału gospodarczego. Zalecane są wczesne testy wewnętrzne i zewnętrzne, aby potwierdzić, że projekt reprezentuje pożądany stosunek wartości do ceny.
- Przegląd
- Decyzja biznesowa dotycząca przyszłości projektu i jego wdrożenia.

Slajd 23-25



Określenie potrzeb beneficjenta jest często trudne, szczególnie w przypadku beneficjenta zewnętrznego, który nie jest bezpośrednio dostępny. Niektóre narzędzia mogą jednak wspierać ten proces, np.:

- Mapa empatii.
- Schemat oferowanej wartości.
- Charakterystyka osób.

Uczestników warsztatów należy również poinformować, że niektóre innowacje dotyczące modelu o obiegu zamkniętym dotyczą wewnętrznych procesów lub operacji firmy i nie wymagają bezpośredniego zaangażowania zewnętrznych interesariuszy, takich jak klienci. Oczekiwany wynik poprawia wewnętrzne procesy organizacji; dlatego pracownicy powiązani z firmą mogą zostać beneficjentami projektu.

Slajd 26

Ćwiczenie dotyczące priorytetyzacji listy dolegliwości przy użyciu zestawu określonych kryteriów oceny.



Slajd 27

Opracowanie projektu opartego na modelu o obiegu zamkniętym. Narzędzie zastosowane w celu ułatwienia procesu. Zoptymalizowany schemat. Instrukcja prawidłowego użycia Schematu:



- Począwszy od prawego górnego pola („Klienci”), Uczestnicy warsztatów identyfikują grupę docelową działania (beneficjentów).
- Następnie należy ustalić podstawowe problemy środowiskowe grupy docelowej (w lewym górnym polu „Problemy”)
- W związku z tym uczestnik powinien skoncentrować się na możliwych rozwiązaniach („Rozwiązanie”) odpowiadających zidentyfikowanym potrzebom. Jeśli zastosowanie ma więcej niż jedno rozwiązanie, wybierz to, które reprezentuje najbardziej znaczącą i niepowtarzalną wartość z perspektywy beneficjenta („Unikalna wartość”).
- Po ustaleniu możliwych rozwiązań spróbuj zidentyfikować kluczowe wskaźniki (pole „Metryki”), które w jakiś sposób uzasadniają zadeklarowaną wartość lub pozwalają na zestawienie i porównanie zaprojektowanego rozwiązania z konkurencyjnymi ofertami / dostępnymi alternatywami.
- „Kanały” odnoszą się do wyznaczonych środków komunikacji z docelowymi odbiorcami, gdzie „Nieuczciwa przewaga” opisuje już posiadany, trudny do skopiowania dostęp do beneficjentów (silna sieć osobista), co znacznie ułatwia lub przyspiesza proces podejścia. Jeśli projekt koncentruje się głównie na wewnętrznych procesach firmy, pola „Kanały” i „Nieuczciwa przewaga” mogą zostać pominięte, ponieważ dostęp do puli beneficjentów jest strukturalnie zapewniony.

Następnie uczestnicy, wspierani przez trenera, przeprowadzają ćwiczenie Optymalizacji Schematu. Analizowany przypadek: East Ayrshire (Szkocja) – przykład zrównoważonego podejścia do zamówień gastronomicznych jako środka do szerszej realizacji polityk społecznych.

Slajd 28-29

Alberto Savoia opracował zestaw narzędzi, technik i taktyk zaprojektowanych w celu zweryfikowania pomysłu na dopasowanie do rynku nowych produktów lub usług. „Prototypowanie” to sprytny sposób upewnienia się, że zaprojektowane rozwiązanie skutecznie rozwiązuje określone problemy. Głównym celem jest przetestowanie pomysłu szybko, tanio i przy użyciu minimalnej ilości zasobów



Slajd 30



- Podsumowanie i krótka dyskusja na następujące tematy:
 - Różnice między modułami liniowymi i modelami
 - o obiegu zamkniętym, które są bardziej wydajne pod względem trwałości / kosztów / zużycia zasobów?
 - Jakie zmiany mogą zostać wprowadzone w Twojej firmie?
 - Co było nowe / znane?
- Pytania – sesja odpowiedzi.
- Uwagi końcowe.