

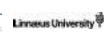
Utbildning i cirkulär ekonomi

Affärsmodellinnovation

MODUL 3.1 Affärsmodeller för en cirkulär ekonomi

LEAD PARTNER

PARTNERS



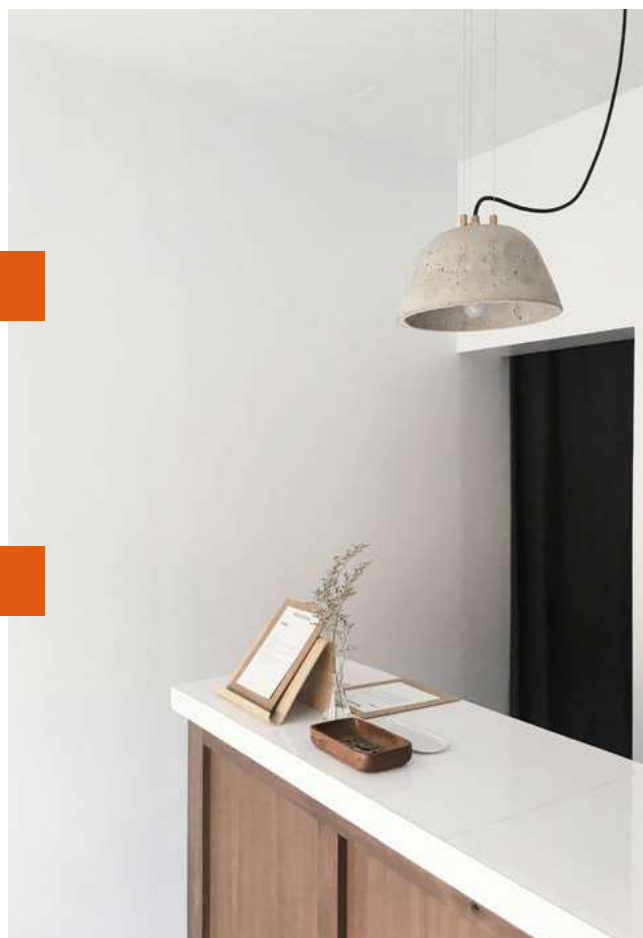
INTRODUKTION

Att byta från den nuvarande linjära ekonomiska modellen till en cirkulär ekonomi har nyligen väckt uppmärksamheten hos stora globala turistföretag, till exempel Hilton Worldwide Holdings. Skälen till detta är att ekonomin, samhället och miljön drar en oerhörd nytta av den. Det märks att små och medelstora företag visar intresse för att delta i denna växande tendens. Till

skillnad från stora företagskonglomerat saknas emellertid ofta expertis inom området. Därför behövs omfattande kunskap rörande utformning cirkulära affärsmodeller för att stimulera och främja implementeringen av cirkulär ekonomi.

MÅL

- Workshopens övergripande mål är att införa cirkulär strategi genom utformning, följt av en demonstration av god praxis, rekommendationer och praktiska övningar beträffande implementering av slutna kretsloop och affärsmodeller.
- För det andra hoppas vi kunna föranleda ett innovationsfrämjande initiativ bland små och medelstora företag med särskild tonvikt på de som representerar turistnäringen.
- För det tredje utvecklar vi medvetenhet och stimulerar successiv förändring mot cirkulära affärsmodeller.
- Sist men inte minst förväntar vi oss att workshopdeltagare blir bekanta med praktiska färdigheter och kunskaper inom:
 - a. begreppet "innovation" och hur kan det användas i relation till cirkulär ekonomi
 - b. hur man identifierar fördelarna med att införa innovationer i turistnäringen
 - c. utveckling av affärsmodell och koncept
 - d. verktyg för utveckling, utvärdering och validering av affärsmodeller - slutna kretsloop



NYCKELORD



- **Cirkulär ekonomi** - Begreppet CE definierar en rad principer för produktion och konsumtion, radikalt annorlunda från den linjära "utvinning- produktion-avfall" -regimen som råder i dagens marknadsekonomier, baserat på kontinuerlig ekonomisk tillväxt och ökande resursgenomströmning. CE går längre än att kräva genomförande av "hållbar," "grön", resurseffektiv och miljövänlig teknik i förbindelser mellan produktionssystem. Det kräver en bredare och mer omfattande utformning av radikalt alternativa lösningar under hela produktlivscyklerna och antagande av slutande produktions- och konsumtionsmönster inom det ekonomiska systemet. (Se Cirtoinno handbok_CRT rev. 4.0, p. 6 – kapitel 1.2 Cirkulär ekonomi – ett nytt utvecklingsparadigm)
- **Cirkulär företagsmodell** företagsmodell - CE förlitar sig på värdeskapande genom återställning, upprustning och återanvändning av resurser, som är möjliga tack vare nya typer av affärsmodeller och konsumtionsformer

som förkastar ägandet och förlitar sig på aktiva "användare" snarare än passiva "konsumenter". (Se Cirtoinno handbok_CRT rev. 4.0, pp. 6-7 – kapitel 1.2 Cirkulär ekonomi). För att få en cirkulär affärsmodell, behöver ett företag inte stänga alla sina kretslopp inne. En cirkulär affärsmodell kan även vara en inom vilken företaget verkar som en del av ett större system och lägger till andra företags cirkulära affärsmodeller, som tillsammans skapar ett slutet system (Se Cirtoinno handbok_CRT rev. 4.0, s. 24 – kapitel 2.4 Cirkulära affärsmodeller).

- **Business Model Canvas** - strategiska styrverktyg för att utveckla nya eller dokumentera befintliga affärsmodeller. Visuella diagram med element som beskriver produktens / tjänstens värdeförslag, infrastruktur, kunder och ekonomi. Det hjälper företag att anpassa sin verksamhet genom att visa potentiella avvägningar. The Business Model Canvas föreslogs ursprungligen av Alexander Osterwalder och baseras på hans tidigare arbete med Affärsmodell

Ontologi (Business Model Ontology). Sedan Osterwalders avhandling publicerades år 2008, har nya kanvas inom specifika nischer dykt upp, till exempel Lean Canvas dedikerad till nystartade affärsidéer i ett mycket tidigt utvecklingsstadium, skapat av Ash Maurya år 2010.

- **Innovation** - en process för att omvandla en idé eller en uppfinning till en vara eller tjänst som skapar mer värde eller något som kunder kommer att betala för. För att kallas någonting en innovation måste en idé replikeras till en ekonomisk kostnad och måste tillfredsställa ett specifikt behov. Innovation innebär avsiktlig tillämpning av information, idé och initiativ för att skaffa större eller olika värden från resurser, samt inkluderar alla processer genom vilka nya idéer genereras och omvandlas till användbara produkter. Oslo Manual (se: <http://www.oecd.org/science/inno/2367614.pdf>) definierar fyra typer av innovationer:
 - o Produktinnovation: En vara eller en tjänst som är ny eller väsentligt förbättrad. Detta inbegriper betydande förbättringar av tekniska egenskaper, komponenter och ma-

terial, produktens programvara, användarvänlighet eller andra funktionella egenskaper.

- o Processinnovation: En ny eller väsentligt förbättrad produktions- eller leveransmetod. Detta inbegriper betydande förändringar i tekniker, utrustning eller programvara.
- o Marknadsföringsinnovation: En ny marknadsföringsmetod som innebär väsentliga förändringar i produktdesign eller förpackning, produktplacering, produktreklam eller prissättning.
- o Organisationsinnovation: En ny organisationsmetod i affärspraxis, organisation på arbetsplatsen eller externa relationer.



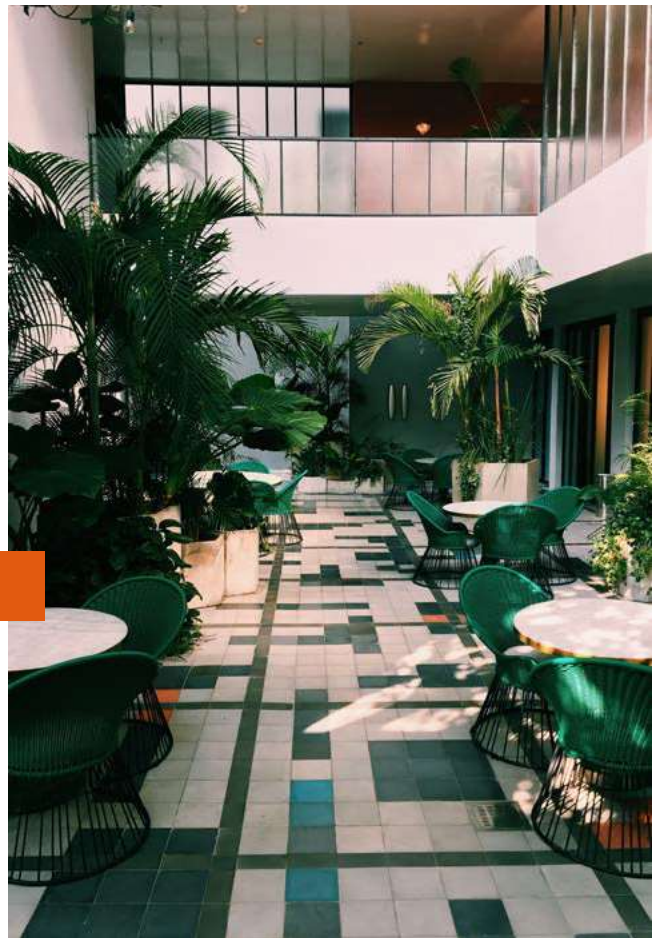
ÄMNE

VAD INNEBÄR AFFÄRSMODELLINNOVATION

Affärsmodellinnovation är ett sätt att utnyttja fördelar och värdeskapande genom att göra stödande förändringar i en organisations värdeförslag till kunder och dess bakomliggande verksamhetsmodell. Dessa förändringar ska påverka val av målsegment, produkt- och tjänsteerbjudande och intäktsmodell. På praktisk nivå är fokus på hur man kan driva lönsamhetens konkurrensfördel och värdeskapande genom beslut om hur man ska leverera värdeförslag. Affärsmodellinnovation, som verktygs-sats, underlättar beskrivning av de vä-

sentliga faktorer som ett företag skapar värde med. Den identifierar följande aspekter:

- Vilka är målkunderna?
- Vad fördelarna får kunder och partners involverade i värdeskapande?
- Hur skapas företaget och hur levererat resultat ?
- Hur tjänar företaget pengar?





INNOVATION SOM EN KÄLLA TILL STRATEGISK MARKNADSFÖRDEL

W. Chan Kim och Renée Mauborgne identifierade två grundläggande miljöer i sin bok "Blått hav strategi" då moderna företag kan bedriva marknadsaktiviteter. De, så kallade, haven är antingen röda eller blå. Röda havet är en mycket konkurrenskraftig omgivning där företag kämpar i villkor av begränsad marknadspotential. På grund av det, utnyttjar alla aktörer samma komponenter-pris för en nichprodukt blev en nyckelfaktor som skiljer konkurrenskraftiga erbjudanden. En sådan marknad främjar större enheter på ett naturligt sätt som kan dra nytta av den så kallade skaleffekten.

Å andra sidan representerar blått hav ny-skapade marknader eller nischer. Konkurrens har inte någon betydelse eftersom den odelad uppmärksamhet i denna nybyggda miljö är centrerad kring företaget som skapade den. Marknadsskaparen uppnådde sin ställning tack vare uppkomsten på ny efterfrågan på marknaden och en förmåga att besvara behov med det mest omfattande svaret. Hög uppfinningspotential är

emellertid inte en avgörande faktor för stor marknadspotential, vilket gör genomförande av innovativa åtgärder (särskilt produkter) till ett riskabelt fenomen som präglas av många okända faktorer. Således blir en av grundläggande kunskaper en förmåga att identifiera marknadsberedskap. Olika studier, t.ex. rapport Gartner Inc. rörande hype-cykel inom nya teknologier, visar att till och med en betydande grad av ett allmänt intresse inom ett visst område inte är ett bevis på beredskap för uppköp på marknaden eller att den totala marknadsstorleken visar sig vara mycket mindre än förväntat. Det är ett fall Barobot. En mekanisk bartender som blandar cocktails från totalt 12 flaskor var en uppfinning som utvecklades i Polen 2014. Produkten, vid tidpunkten för marknadsdebut, fick ett omfattande medieintresse (så kallad "hype"), tack vare vilken den fick ett betydande erkännande i hela CEE-regionen. Marknadens reaktion visade sig emellertid ha minimal volym. Produkten, trots att den var ett exempel på avancerat högteknologiskt erbjudande, lyckades inte tillgodose ett faktiskt behov hos sina potentiella kunder. Barobot visade sig vara "trevligt att ha", istället för "måste-ha" och ett exempel på en lösning som trots hög popularitet inte kunde skapa en självförsörjande marknad.

Det finns dock andra tillgängliga strategier för att få framåt genom att genomföra innovativa åtgärder. Process-, organisations- eller marknadsföringsinnovationer är, i flera fall, mindre riskabla (introducerar inte nya produkter utan förbättrar eller utvecklar utbud av redan tillgängliga lösningar), men representerar ändå liknande potential som en skapare av konkurrensfördelar.

nologiskt erbjudande, lyckades inte tillgodose ett faktiskt behov hos sina potentiella kunder. Barobot visade sig vara "trevligt att ha", istället för "måste-ha" och ett exempel på en lösning som trots hög popularitet inte kunde skapa en självförsörjande marknad.

Ett av exempel på god praxis inom marknadsföring är Zyferblat kaffenätverk. Zyferblat grundades år 2011 i Moskva (Ryssland) och beskriver sig själv som "anti-café." Projektets uppfinningsriktighet manifesterar sig inte i produktens sfär (det erbjuder vanliga kaféer, varor), utan i en kreativ inställning till intäktstrategin. Kunderna betalar per minut för den tid som spenderas på platsen, medan alla tillgängliga produkter eller tjänster

är gratis. För Zyferblat är ett sådant tillvägagångssätt ett medel att skilja sig från mängden på marknaden, men ännu viktigare är en konstruktiv lösning av problem som uppstår oftast hos ägarna av kaféer - tid tillbringad i butiken av en enda kund. Kaféer försöker använda tekniker på ett traditionellt sätt som påskyndar kundomsättningen eftersom varje minut som tillbringas i lokalerna ökar kostnader och minskar den sålda produktens vinstmarginal. I Zyferblat-fallet uppmuntras kunderna att stanna längre eftersom varje minut av kunds närvaro på plats ökar genererade vinster.



PÅ VILKET SÄTT GÅR PRINCIPERNA FÖR CIRKULÄR EKONOMI I LINJE KOMPONENTERNA I AFFÄRSMODELLEN?

De grundläggande begreppen och beståndsdelarna i cirkulära affärsmodeller kan härledas från cirkulär ekonomi. I CIRTOINNO-handboken förstås och definieras sådana komponenter på olika sätt. Ett exempel är att cirkulär ekonomi främst uppstår genom tre huvudsakliga 'åtgärder', dvs de så kallade 3R-principerna: Reduktion, återanvändning och återvinning. (Se Cirtainno handbok_CRT rev. 4.0, s. 22-23 - kapitel 2.3 CE-principer som grund för affärsverksamhet). En annan "affärsram" har utvecklats av Ellen MacArthur Fond, baserat på tre grundläggande CE-principer.

Det handlar om sex vägledande åtgärder förkortade ReSOLVE-ramvek (Regenerate, Share, Optimize, Loop, Virtualize, Exchange - regenerera, dela, optimera, slinga, virtualisera, utbyta), sätt att skapa cirkulärt värde, affärsmodellens normativa krav och integrationsområden.

Tabell 1.1 På vilket sätt går principerna för cirkulär ekonomi i linje med komponenterna i Business Model Canvas ("X" anger om CE gäller för den specifika komponenten i affärsmodellen)

Traditionella BMC-komponenter	Regenerera	Dela	Optimera	Slinga	Virtualisera	Utbyta
Partners		X		X		
Verksamheter	X		X	X	X	
Resurser	X		X	X	X	
Värdeförslag och kundsegment		X		X	X	
Kundrelationer						
Kanaller					X	
Kostnadsstruktur	X		X	X		X
Intäktsströmmar		X		X		

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

Återvinningssystem	X					
Adoptionsfaktorer	X	X	X	X	X	X

Källa: Ellen MacArthur Fond. I riktning mot den cirkulära ekonomin: Ekonomiska och affärsmässiga skäl för en snabbare övergång. Tillgänglig online på: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Ellen-MacArthur-Foundation-Towards-the-Circular-Economy-vol.1.pdf>

YTTERLIGARE KOMponenter I AFFÄRSMODELL RELATERADE TILL CIRKULÄR EKONOMI

Det antas att när man har utformat en cirkulär affärsmodell, bör beaktas ytterligare problem, som går utöver traditionella komponenter inom Business Model Canvas. Speciellt två områden behöver introduktion till ramverket för att uppnå förbättrad design med slutna kretslopp. De är:

- **Återvinningssystem**, som antar produkters eller deras komponenters kaskadanvändning (i fall av biologiska näringsämnen) eller återanvändning, omfördelning, omfyllverknig, renovering eller återvinning (i fall av industriella material). I enlighet med materialflödesriktningen i en leveranskedja är både framåt och bakåt möjliga; Omvänd logistik kan emellertid kräva olika partners, kanaler eller kundrelationer.
- **Adoptionsfaktorer**, som hjälper till att hantera hinder relaterade till implementeringen av cirkulära modeller. Det finns interna och externa faktorer som påverkar anpassningen av en designad affärsmodell eller cirkuläreconomiska principer. Interna faktorer gäller organisatoriska förmågor dvs immateriella resurser, låg teammotivation eller företagskultur, otillräcklig

kunskap. Externa faktorer omfattar tekniska, politiska, sociokulturella och ekonomiska frågor.

Den cirkulära business model canvas är därför utvidgad och anpassad. Den innehåller elva komponenter som gör det möjligt att projektera modeller i enlighet med CE:s principer:

1. Värdepropositioner - erbjuds av cirkulära produkter som möjliggör förlängning av produktlivslängd, produktservicesystem, virtualiserade tjänster och samarbete. Utöver det innefattar denna komponent incitament och fördelar som ges till kunderna för att returnera begagnade produkter.
2. Kundsegment - direkt kopplad till komponent för värdeförslag. Projekt av värdeförslag visar lämplighet av värdeförslag till kundsegment.
3. Kanaler - möjliggen virtualiserade genom att sälja virtualiserat värdeförslag och tillhandahålla det även i praktik, sälja icke-virtualiserade värdeförslag genom virtuella kanaler och kommunicera med kunderna online.
4. Kundrelationer - underliggande produktion på beställning och vad kunderna bestämmer, samt strategier för social marknadsföring och



- relationer med samarbetspartners när återvinning implementeras.
5. Intäktsströmmar - förliter sig på värdeförslagen och innefattar betalningar för en cirkulär produkt eller tjänst, eller avgifter för sitt förfogande, användning eller prestanda relaterad till den produktbaserade tjänsten som erbjuds. Intäkterna kan även hänföras till värdet på resurser som hämtas från materialkretsloppen.
 6. Grundläggande resurser—att välja leverantörer som erbjuder bättre resultat, virtualisering av element, resurser, element som gör det möjligt att återskapa och återställa naturtillgångar, och de medel som erhållits från kunder eller tredje parter avsedda att cirkulera i materialkretsloppen (helst slutade).
 7. Nyckelaktiviteter — fokus på att öka prestanda genom god hushållning, bättre processkontroll, modifiering av utrustning och teknikförändringar, delning och virtualisering, och på att förbättra produktdesign, göra den redo för materialkretsloppen och bli mer miljövänlig. Nyckelverksamheter kan även inbegripa lobbyverksamhet.
 8. Viktiga partnerskap - baserat på val

- och samarbete med partners, längs värdekedjan och leveranskedjan, som stöder den cirkulära ekonomin.
9. Kostnadsstruktur - återspeglar ekonomiska förändringar som gjorts inom andra komponenter i CBM, inklusive värdet av incitament för kunder. Särskilda utvärderingskriterier och redovisningsprinciper måste tillämpas på denna komponent.
 10. Take-Back-system - projektet för återhämtningssystem, inklusive kanaler och kundrelationer kopplade till detta system.
 11. Adoptionsfaktorer - övergången till cirkulär affärsmodell måste stödjas av olika organisatoriska förmågor och externa faktorer.

Tabell 1.2 Cirkulär Business Model Canvas

Nyckelpartners

- Vilka är nyckelpartners?
- Vilka är nyckelleverantörer?
- Kan de leveranserna komma från bortkastade resurser från ett annat företag i närheten?
- Vilka nyckelresurser förvärvar vi från partners?
- Vilka viktiga verksamheter utövar partners?

Kostnadsstruktur

- Vilka är de viktigaste kostnaderna i vår affärsmodell?
- Vilka nyckelresurser är dyraste?
- Vilka nyckelverksamheter är dyraste?

Intäktsströmmar

- Hur mycket vill våra kunder verkligen betala?
- Vad betalar de för nu?
- Hur betalar de nu?
- Hur föredrar de att betala?
- Hur mycket bidrar varje inkomstström till totala intäkterna?

Czynniki adaptacyjne

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

Nyckelverksamheter

- Vilka viktiga verksamheter kräver våra värdeförslag?
- Våra distributionskanaler?
- Våra kundrelationer?
- Våra intäktströmmar?

Huvudresurser

- Vilka nyckelresurser kräver våra värdeförslag?
- Kan de komma från resurser som slösas bort av våra kunder?
- Kan produkter tillverkas av ingredienser som erbjuder samma funktionalitet som de traditionella vilka används men som bryter ned över tiden?
- Våra distributionskanaler?
- Kundrelationer?
- Intäktströmmar?

Värdeförslag

- Vilket värde skapar vi till kunden?
- Vilka av våra kunders problem hjälper vi att lösa?
- Vilka paket med produkter och tjänster erbjuder vi till varje kundsegment?
- Vilka kundbehov uppfyller vi?

Kanaller

- Genom vilka kanaler vill våra kundsegment nås? Hur når vi dem nu?
- Hur integreras våra kanaler?
- Vilka kanaler fungerar bäst?
- Vilka kanaler är mest kostnadseffektiva?
- Hur integrerar vi dem med kundrutiner?

Kundrelationer

- Vilket slags av relation skapar var och en av våra kunder
- Vilka segment som vi förväntar oss att etablera och upprätthålla med dem?
- Vilka har vi upprättat?
- Hur integreras de med resten av vår affärsmodell?
- Hur dyra är de?

Kundsegment

- För vem skapar vi värde?
- Vilka är våra viktigaste kunder?

Åtgärder för att vidta inom återvinningssystem:

- förvaltning
- kanaller
- kundrelationer

Källa: M. Lewandowski, Designa affärsmodeller för cirkulär ekonomi - mot konceptramen, Institutet för offentliga frågor, fakulteten för ledning och social kommunikation, Jagiellonska universitetet, Krakow 2015

HUR UTFORMAR MAN INNOVATIVA CE- AFFÄRSMODELLER TILL DEN DAGLIGA AFFÄRSMETODEN?

För att svara på frågorna hur principerna för cirkulär ekonomi kan tillämpas på en affärsmodell och vilka universellt tillämpliga komponenter som behövs för en cirkulär affärsmodell har detta utbildningsmaterial använts.

Processen är indelad i fyra steg:

- Observation
- Planering
- Genomförandet
- Kontroller och upprustning





OBSERVATION

Observation är ett steg som identifierar de kunskap som krävs för att utvärdera aktuella modulspecifika processer, mäta nuvarande processfall och identifiera de modulspecifika processerna som måste ändras och få svar på forskningsfrågorna.

Aktuell analys av affärsmodeller Företag - oavsett om de är stora eller små - springer runt i cirklar dagligen för att tillgodose kundernas behov och önskemål. Processen att flytta till en mer cirkulär affärsmodell börjar vanligtvis med en analys av var befintliga ineffektivitet och läckage som finns inom ett företags nuvarande linjära modell. Företag måste identifiera kundsegment som har behov relaterade till cirkulär ekonomi genom att använda marknadsundersökningar för att identifiera områden med miljömässigt eller socialt intresse relaterat till nya eller befintliga produkter. Det är även viktigt att beakta en produkts livscykelstadium eftersom det kan avgöra potential för återanvändning eller uppgrusning. Därför är det viktigt att förstå kundbeteende och krav innan man bedömer möjlig lönsamhet hos ett cirkulärt affärsmodellkoncept. Dessutom måste du alltid vara två steg före allt: de

andra företagen inom ditt område, dina leverantörer, dina kunder, dina anställda, ekonomin - och även dig själv. Se tabell 1.2 med exempel på etappvis analys av affärsmodeller. Det yttersta målet är att förstå affärsmodellvariationer i digital värld för att kunna hantera verkliga problem som företaget står inför. Det är en sak att förstå vad affärsmodeller är och vad som skiljer dem från varandra, men det är något annat att kunna förstå vad som går fel, varför och vilka resultat en annan affärsmodell kan ge.

Tabell 1.3 Affärsmodellanalys, stegvis.



- Hur man identifierar om kundens behov uppfylls**
Därefter undersöker vi affärsmodellen när det gäller kunden. Detta skulle inkludera utvärdering av företagets relation med sina kunder samt kundgränssnitt. En viktig aspekt av de flesta affärsmodeller är hur företaget interagerar med kunder, nivåer av kundintimitet och självbetjäning samt övergripande fördelar och värdeförslag för kunden. Naturligtvis kommer alla dessa faktorer tillbaka till de kanaler som företaget säljer igenom, till exempel en direkt försäljningskanal, detaljhandelsplatser och en webbplats. Hur skulle företagets kundinteraktion ändras vid en annan affärsmodell?
- Viktigaste frågor:**
- Vilka kundbehov uppfyller vi/upp-fyller vi inte?
 - Behöver kunderna äga produkter eller kan tjänster bättre tillgodose deras behov?
 - Vilka är nya trender som kan påverka värdeförslag på kort eller lång sikt?
 - Hur kan skapas värde till kunden på ett mindre resurskrävande sätt?
- Frågor relaterade till cirkulär ekonomi:**
- Kan vi erbjuda en tjänst tillsammans med vår produkt?
 - Kan vi göra våra produkter mer robusta och reparerbara så att de kan användas längre?
 - Kan vi utforska några extra intäktsströmmar från att sälja de reservdelar som behövs och återvinna de gamla?
- När företaget sammanfattar all information: utvärderar aktuella modulspecifika processer, mäter nuvarande processfall och identifierar de modulspecifika processerna som måste ändras, får svar på forskningsfrågorna, kan företaget börja planera.



PLANERING

Studieobjekt - definiera och identifiera mål baserade på cirkulära affärsmodeller.
Studieändamål - utvärdera och identifiera cirkulationsprocesser för att uppnå nya mål, relaterade utmaningar och lösningar.

Huvuduppgifterna:

- Identifiera aktörer i processen
- Identifiera nödvändiga resurser
- Identifiera nödvändiga åtgärder och cirkulationsprocesser för att uppnå nya mål, problem och lösningar

Hur identifierar man aktörer i processen?

Cirkulär ekonomi kräver omfattande engagemang och samarbete mellan flera olika aktörer (se tabell 1.4). Aktörer är de som kommer att utföra de uppgifter som utgör en del av en process. I vissa fall kan deras arbetsrutin omfatta några resultatlösa vanor som bromsar processen, komplicerar flödet eller till och med skapar misstag i resultaten. Att helt ändra aktörers vanor kommer säkert att ge ett stort motstånd mot dess genomförande. Aktörer som uppfattas som viktiga för övergången till en cirkulär ekonomi är: offentlig sektor, företag, forskare och det civila samhället, som tros motiveras av uppfattningen att en cirkulär ekonomi kommer att leda till ett mer hållbart samhälle. Vidare antas det inom en cirkulär ekonomi att, på en bredare social nivå, kommer olika partners att arbeta tillsammans mot ett gemensamt mål av en cirkulär ekonomi.

Tabell 1.4 Nyckelaktörer i affärsmiljön.

AKTÖRER	
Offentlig sektor	• Vem kan hjälpa oss
Affärsverksamhet	
Forskare	
Civilsamhället	
Anställda	• Vem kommer att vara de viktigaste aktörerna i branschen? (Namnge företags- ledningsgrupp, styrelse och rådgivare. Markera deras expertis och erfarenheter.)
	• På vilket sätt ska kommunikation ske med anställda?

Granska dina mål och resultat för att se om de uppfylls:

- Uppfyllde vi målet vi förutsåg innan affärsprocessen började?
- Gick våra strategiska planer i linjen med våra mål?
- Hur långt gick vi bort eller hur exakt följde vi våra mål?
- Var våra mål för utmanande? Var de realistiska?
- Var våra mål för enkla? Underskattade vi oss själva?
- Var våra mål anpassade till branschens standarder?
- Vad kunde ha förbättrats?

Observera vad som inte fungerade bra och se till att du inte upprepar det. Fokusera på din framgång och ta anteckningar om hur du upprepar och utvidgar dem. Tabellen 1.5 är ett praktiskt exempel på frågor om mål och deras matchning med en given BMC-komponent:

Tabell 2.5 Planeringsmål relaterade till BMI-modellen

ÅTGÄRDSBESKRIVNING (Vilka åtgärder krävs för att nå önskat mål?)	ANSVARIG ENHET/ AVDELNING (Vilken personalgrupp deltar i arbetet med detta mål? Vem kommer att utföra uppgifterna? Vem övervakar processen?)	STARTDATUM	SLUTDATUM	NOVÄNDIGA RESURSER (Finansiell, mänsklig etc.)
---	--	------------	-----------	---

MÅL RELATERADE TILL PARTNERS (VEM SOM SKA HJÄLPA DIG?)
Skriv ditt målbeskrivning här

MÅL RELATERADE TILL VERKSAMHETER (Hur gör du detta?)
Skriv ditt målbeskrivning här

MÅL RELATERADE TILL RESURSER (Vad behöver du just nu?)
Skriv ditt målbeskrivning här

MÅL RELATERADE TILL KUNDRELATIONER (Hur interagerar du?)
Skriv ditt målbeskrivning här

ÅTGÄRDSBESKRIVNING (Vilka åtgärder krävs för att nå önskat mål?)	ANSVARIG ENHET/ AVDELNING (Vilken personalgrupp deltar i arbetet med detta mål? Vem kommer att utföra uppgifterna? Vem övervakar processen?)	STARTDATUM	SLUTDATUM	NOVÄNDIGA RESURSER (Finansiell, mänsklig etc.)
---	--	------------	-----------	---

MÅL RELATERADE TILL KUNDSEGMENT (VEM HJÄLPER DU?)
Skriv ditt målbeskrivning här

MÅL RELATERADE TILL DISTRIBUTIONSKANALER (Hur når du dem?)
Skriv ditt målbeskrivning här

MÅL RELATERADE TILL KOSTNADER (Vad kommer detta att kosta?)
Skriv ditt målbeskrivning här

MÅL RELATERADE TILL INTÄKTSTRÖMMAR (Hur mycket kommer du att tjäna?)
Skriv ditt målbeskrivning här

GENOMFÖRANDET

Det kan ta tid att implementera ramverket och filosofin för cirkulär ekonomi i din organisation. Resultatet kommer emellertid att bli en framtid med säkerhet och möjligheter som du kan använda för att positionera dig själv som ledare inom ditt område. För att säkerställa att det finns tillräckligt med råvaror för mat, skydd, uppvärmning och andra nödvändigheter i framtiden, måste vår ekonomi bli cirkulär. Det innebär att affärsmodellinnovation förebygger avfall genom att göra

produkter och material mer effektiva och återanvänder dem. Om nya råvaror behövs, måste de erhållas hållbart så att den naturliga och mänskliga miljön inte skadas. Tabell 1.6 ger allmänna egenskaper hos linjära och cirkulära affärsmodeller och du kan jämföra i vilket stadium av affärsmodellen du är.

Tabell 1.6 Allmänna egenskaper hos linjära kontra cirkulära affärsmodeller.

LINEÄR MODELL	CIRKULÄR MODELL
Vad? Värde på förslag	
Lågkostnadsprodukter som är disponibla i slutet av livcykeln	Hållbara produkter utformade för återanvändning
Tonvikt vid egenansvar	Tjänster istället för produkter
Ta, göra, kassera	Ta, skapa, återanvända, återvinna
HUR? Processer och leveranskedja	
Ta, göra, avfalla	Ta, göra, reparera
Begränsad roll och kundernas inflytande	Kunder blir partners
Hantering av leveranskedjor flera nivåer upp	Hantering av hela systemets leveranskedja
VARFÖR? Finansiell modell	
Betalning per produkt	Betalning per produkt
Tjåna mer och sälja mer	Förbättra och få mer
Skapande av negativt värde i vissa stadier	Skapande av positivt värde i vissa stadier
VEM? Kundgränssnitt	
Överföra ägande	Tillgång framför ägande
Produkter tas inte tillbaka efter garanti	Produktåtertagning eller service / prestanda
Traditionella kundsegment	Tilltala nya nischsegment

I detta skede kommer åtgärder för varje plan att vidtas. Det kan vara så många åtgärder som behövs beroende på hur omfattande planen är. I bästa fall kan tidsplan vara samma som tidsplan i planeringsfasen. Men i implementeringsfa-

sen kan tidsplan avvika från tidsplanen under planeringsfasen. Personal kan vara samma som vid planeringsfasen eller en annan. I genomförandefasen kan vissa avvikelser förekomma jämfört med planeringsfasen när det gäller tid och ar-

betskraft. Dessutom bör planerare dela upp varje plan i flera åtgärder för att vidta dem

Tabell 1.7 Åtgärder relaterade till implementering av Business Model Canvas.

Åtgärder relaterade till att byta partners	Tidsplan	Människor att genomföra	Människor att övervaka	Människor att samla in data
ÅTGÄRD 1				
ÅTGÄRD 2				
ÅTGÄRD 3				
Åtgärder relaterade till varierande aktiviteter				
ÅTGÄRD 1				
ÅTGÄRD 2				
ÅTGÄRD 3				
Åtgärder relaterade till varierande resurser				
ÅTGÄRD 1				
ÅTGÄRD 2				
ÅTGÄRD 3				
Åtgärder relaterade till varierande relationer				
ÅTGÄRD 1				
ÅTGÄRD 2				
ÅTGÄRD 3				
Åtgärder relaterade till varierande segment				
ÅTGÄRD 1				
ÅTGÄRD 2				
ÅTGÄRD 3				
Åtgärder relaterade till att varierande distributionskanaler				
ÅTGÄRD 1				
ÅTGÄRD 2				
ÅTGÄRD 3				
Åtgärder relaterade till varierande kostnader				
ÅTGÄRD 1				
ÅTGÄRD 2				
ÅTGÄRD 3				
Åtgärder relaterade till intäktströmmar				
ÅTGÄRD 1				
ÅTGÄRD 2				
ÅTGÄRD 3				



KONTROLLER OCH ÖVERSYN

I detta steg, kallad "Kontroller och översyn", identifierar företaget de processer som måste ändras eller förbättras, utför dem och granskar regelbundet en checklista för de åtgärder som vidtagits inom modulspezifika aktiviteter och de inblandade aktörer.

Tilldelade personer utför kontroll i planeringsfasen. Planerade resultat kommer

att kontrolleras mot uppnådda resultat. Skillnaden mellan dessa två visar avvikelser från plan. Därför kommer åtgärderna att bestämmas. Åtgärder kommer att beslutas utifrån klyftan mellan planerade och uppnådda resultat.

Tabell 1.8 Åtgärder relaterade till kontrollprocessen.

Uppnådda vs faktiska resultat	Planerade vs önskade resultat	Avvikelser / klyftan
Åtgärd 1: Åtgärder kan vara så mycket som nödvändiga. Lägg till mer om det behövs.		
ÅTGÄRD 2		
ÅTGÄRD 3		
Åtgärder relaterade till att byta partners		
Dziatanie 1		
Dziatanie 2		
Dziatanie 3		
Åtgärder relaterade till varierande aktiviteter		
ÅTGÄRD 1		
ÅTGÄRD 2		
ÅTGÄRD 3		
Åtgärder relaterade till varierande resurser		
ÅTGÄRD 1		
ÅTGÄRD 2		
ÅTGÄRD 3		
Åtgärder relaterade till varierande relationer med kunder		
ÅTGÄRD 1		
ÅTGÄRD 2		
ÅTGÄRD 3		
Åtgärder relaterade till varierande kundsegment		
ÅTGÄRD 1		
ÅTGÄRD 2		
ÅTGÄRD 3		
Åtgärder relaterade till att varierande distributionskanaler		
ÅTGÄRD 1		
ÅTGÄRD 2		
ÅTGÄRD 3		
Åtgärder relaterade till varierande kostnader		
ÅTGÄRD 1		
ÅTGÄRD 2		
ÅTGÄRD 3		
Åtgärder relaterade till intäktströmmar		
ÅTGÄRD 1		
ÅTGÄRD 2		
ÅTGÄRD 3		



ÖVERSYN

De luckor som finns i kontrollsteget är ingången till översynsstadium. Analys av varje åtgärd visar om aktiviteten ska stoppas eller inte. Om beslutet är att stoppa aktiviteten, kommer den att släppas annars fortsätts den. Dokumentation är nästa åtgärd i detta skede som inte bara hjälper organisationen att fatta beslut angående åtgärder baserade på resultat utan också behåller kunskap

inom organisationen. Den sista handlingen i stadiet av översyn är utbildning. Denna åtgärd är nödvändig för att ordna PDCA-polycyn (Plan, Do, Check, Act) i en organisation. Utbildning är även nödvändig för att säkerställa kontinuerlig utveckling som är kännetecknande för PDCA-modellen.

Tabell 1.9 Åtgärder relaterade till översynprocessen.

	Analys av klyftan	Fortsätt	Släpp	Ångra	Dokumentation	Utbilda
ÅTGÄRD 1	Varför finns det en klyfta mellan uppnådda och planerade resultat?	Fortsätt med åtgärden om de planerade resultaten är nära de uppnådda resultaten	Släpp åtgärden om det inte ger mervärde eller önskade resultat.	Ångra åtgärden om klyftan mellan planerade och uppnådda resultat är stor.	Dokumentera resultaten och förbereda en rapport om Åtgärd 1	Om resultaten är acceptabla, standardisera Åtgärd 1 och utbildade om hur man vidtar åtgärden.
ÅTGÄRD 2						
ÅTGÄRD 3						
Åtgärder relaterade till att byta partners						
ÅTGÄRD 1						
ÅTGÄRD 2						
ÅTGÄRD 3						
Åtgärder relaterade till aktiviteter						
ÅTGÄRD 1						
ÅTGÄRD 2						
ÅTGÄRD 3						
Åtgärder relaterade till varierande resurser						
ÅTGÄRD 1						
ÅTGÄRD 2						
ÅTGÄRD 3						
Åtgärder relaterade till varierande relationer med kunder						
ÅTGÄRD 1						
ÅTGÄRD 2						
ÅTGÄRD 3						
Åtgärder relaterade till varierande kundsegment						
ÅTGÄRD 1						
ÅTGÄRD 2						
ÅTGÄRD 3						
Åtgärder relaterade till att varierande distributionskanaler						
ÅTGÄRD 1						
ÅTGÄRD 2						
ÅTGÄRD 3						
Åtgärder relaterade till varierande kostnader						
ÅTGÄRD 1						
ÅTGÄRD 2						
ÅTGÄRD 3						
Åtgärder relaterade till intäktströmmar						
ÅTGÄRD 1						
ÅTGÄRD 2						
ÅTGÄRD 3						

FALLSTUDIER

God praxis för implementering av innovativa affärsmodeller - slutna kretslopp

En av de fakta som är relaterade till en hållbar strategi - cirkulärekonomin själva ryggraden, är att även om det främst var ett intresseområde för stora enheter, kräver det i praktiken minimeresurser för att kunna implementeras. 3R-principen är ett utmärkt

exempel på en lättillgänglig strategi för introduktion av cirkulära mekanismer till vardagliga ekonomiska aktiviteter.

EXEMPEL PÅ ÅTERANVÄNDNING

Looming Hostel (Estland): Inte alla produkter kan återanvändas i sin helhet; de flesta produkter har specifika komponenter som ger ett högt värde. Materialen har ofta en inbäddad energikomponent som gör dem ännu mer värdefulla än deras ursprungliga källa. Med rätt mönster och kapacitet till återanvändning kan de sättas ihop för att bilda nya produkter. Detta kallas produktomvandling eller återanvändning. Looming Hostel är ett först eko-vandrarhem i Estland, 99% av hotellmöblerna återanvändes. De utbildar även anställda inom miljöansvar och uppmanar gäster att agera ansvarsfullt mot miljön. Alla rengöringsmedel de använder är miljövänliga eller naturvänliga, eller de använder läsk och vinäger. Källa: <http://loominghostel.ee/eng/>

Paradores (Spanien) och Albert Dock (Storbritannien): Att koppla ekonomi och äkthet till samhället är avgörande för att utveckla turism. En av mest övertygande fördelar med turismen är utbudet av positiva ekonomiska effekter som möjliggörs genom att syfta till en lokal historia och av. Upprustningsprocess av gamla byggnader för återanvändning, som gör det möjligt för byggnadsstruktur att behålla sin historiska integritet och man möter samtidigt modernerna beboares behov, det kallas adaptiv återanvändning.

Ett exempel på återanvändning av gamla och historiska byggnader för turistanläggningar är spanska Paradores. Paradores, grundat av kung Alfonso XIII för att främja turism i hela Spanien, är ett fantastiskt koncept tack vare visas kulturarv och skapas ar-



betstillfällen i områden utanför allfarvägen. Offentligt ägt hotell- och restaurangkedja består av slott, kloster, konvent, palats, historiska platser och regionala konstruktioner. Paradores har bevarat äkthet, känsla av tillhörighet och arkitektonisk integritet samtidigt tas miljöhänsyn. Källa: <https://www.paradoresofspain.com>

Albert Dock-komplexet, en hamnanläggning från XIX-talet i Liverpool, brukade vara en av de största havsstäderna på jorden, där 40% av världshandeln gick igenom i början av 1800-talet. År 1981 övergavs emellertid hela Albert Dock-anläggningen. Tack vare effektiv och djärv återanvändningsstrategi för området, förvandlades anläggningen till unika detaljhandels- och fritidserbjudande för sex miljoner besökare per år. Källa: <https://albertdock.com/history>

Historiska hotell i Amerika (USA): Består av mestadels privatägda och privatdrivna fastigheter. Vissa av de historiska hotellen utgör anpassningsbara återanvändnings-

projekt, inklusive byggnader som ursprungligen byggdes som en historisk teater, en militär kaserner, amerikanska postkontor eller kontorsbyggnader. Programmet förvaltas av National Trust for Historic Preservation för att erkänna de bästa historiska hotellen. Källa: <https://www.historichotels.org/>

REDUCERA PRAXIS



Exempel på reducereing: Det övergripande målet är att minimera tillförseln av energi, råmaterial och avfallsproduktion genom förbättring av interna processer t.ex.

- Hotell Stadthalle är ett exempel på ett hotell med nollenergianvändning. Källa: <https://www.hotelstadthalle.at/>
- Hotell Voksenaasen fick de högsta poängen för miljövänlighet bland hotell i Norge. Byggnadens design hjälper till att reglera tempererat med söderläge överhäng, ett geotermiskt system som används för att övervaka hotellets uppvärmning

och kylning, och över 25% av hotellet är planterat som en plats för djurliv. Källa: <http://www.voksenaasen.no/>

- Hotellet Adler-Feldberg installerade ett nytt system som samlar in värme vilket produceras av kylskåp i hotellets restaurang för att värma upp varmt vatten i anläggningen. De sparar för närvarande 100% av energi som behövs för att värma upp varmt vatten i anläggningen..
- Källa: <https://adler-feldberg.de/en/>

FoodValue (Nederländerna): Förkortning av leveranskedjor - projekt som syftar till att minska logistik- och miljökostnader för leverans eller bearbetning av varor. FoodValue är en livsmedelsförsörjningskedja av en lokal eller regional dimension som erbjuder en möjlighet att få livsmedel av högre kvalitet, till ett konkurrenskraftigt pris (eliminering av mellanhänder) och återställa feedback-relaterad kontakt mellan livsmedelsproducenter och stadskunder. Källa: <https://foodvalue.nl/>

Zero Gaspiil (Frankrike): Smart-principerna som ordnar matleveransprocess, med stöd av en hållbar utbildning för matanvändning, resulterade i minskat matavfall i skolcafeterian i Frankrike. Projektets uni-

ka karaktär är, i det här fallet, i dess enkelhet. Zero Gaspiil fokuserade från början på mjuka tekniker och ett annat sätt att servera mat. Genom att observera elevernas matvanor och hur de konsumerar, identifierade projektskapare dåliga praxis, vilka ledde till matsvinn. Följaktligen modifierades rätters storlek och sättet att servera mat (t.ex. eliminering av bricka), liksom etablerade principer som skyddar mot alltför högt intag av rätter (som hitills överskreds eleverns aptit). Effekten blev att det minskades matavfall med 94% i vissa fall, och pilotprogrammet blev en landsomfattande erkänd strategi. Källa: <https://www.1001repas.com/zero-gaspiil/>

ÅTERVINNA

Leisurefarm (Malaysia): införde ett system kallat "Avfall = Pengar", då kan besökarna betala en del av sin entré med återvinningsbart material (plast, aluminium-flaska, papper). Detta hotell fick belöning på European Business Awards för miljövinnaren 2016-2017. Källa: <http://www.leisurefarm.com.my/>

Sandymount Hotel (Irland): På hotellet återanvänds eller återvinns 97% av hotel-lavfallet. Källa: <https://www.sandymount-hotel.ie/environment.html>

Winnow (Storbritannien): Verktyg för övervakning av matavfall - till exempel smart mätteknik som stöds av programvaruanalyser i moln och register över da-

gens avfall ger realtidsdata som hjälper kökschefer och personal att minska avfallsvolym och minska kostnader för produktanvändning. Producent förklarar att det är kunder som normalt sparar 3-8% på livsmedelskostnaden. Källa: <https://www.winnowsolutions.com>

ÖVRIGA FALLSTUDIER BETRÄFFANDE GENOMFÖRANDE AV CIRKULÄRA AFFÄRSMODELLER

Hotel Allegro Bern (Storbritannien): samarbetar med en lokal välgörenhetsorganisation som kallas 'Bikeworks' som gav hotellet 10 återvunna cyklar för gäster att använda gratis som ett miljövänligt transportmedel och ett roligt sätt att besöka London. Bikeworks-tjänsten är ett exempel på delningsmodellen, som är fokus-

erad på delning med produkter och tillgångar (t.ex. bilar, rum, apparater) istället för dess ägande.

Green Solution House (Danmark): är ett exempel på integration av alla cirkulära affärsmodeller tillsammans. Detta hotell anpassar sig kontinuerligt genom att implementera nya gröna tekniker i takt



med utvecklingen i byggbranschen. För att uppnå denna struktur, krävs en regenererande affärsmodell; därför spenderas inkomsten från hotellet och konferenscentrets verksamhet att finansiera pågående integration av nya lösningar och utvärdering av befintliga system och produkter. Det gröna Solution House ar-

betar för att inspirera förbättrade hållbarhetspraxis i både internationella och lokala designöverdrag. Källa: <http://www.greensolutionhouse.dk/circular-business-model/>

PROJEKTVALIDERING EN CIRULÄR STRATEGI FÖR ATT TEST RESURS- OCH KOSTNADSEFFEKTIVA IDEER

Steve Blank, en världsberömd företagskonsult, säger att "Ingen affärsplan överlever första kontakt med kunder." Enligt hans uppfattning behandlar företagare ofta sin affärsplan som en kokbok för genomförande och glömmer om att det bara är en samling obevisade antaganden. Därför fokuseras starkt på förbättring av de tekniker som möjliggör tidiga validering av designade affärsmodeller. Tack vare testning kan organisationer undvika misstaget att involvera ekonomiska och icke-finansiella resurser i ekonomiskt ineffektiva projekt. En av de rekommenderade teknikerna är PRETOTYPING® introducerad av Alberto Savoia. Enligt Savoia har marknadsundersökningar ofta varit spekulativa och åsikter baserade på beslut som resulterar i:

- Falskt positivt: där innovatörer blir smittande upphetsade av idéer, vilket resulterar i betydande investeringar i koncept som ännu inte visat sig vara attraktiva för sina marknader.
- Falskt negativt: där beslutsfattare och investerare försiktigt investerar otillräckligt i innovativa idéer innan de har haft en chans att bli marknadsprövade.

Som svar på detta problem har begreppet Pretotyping förekommit vilket definierats som: "Kontrollera marknadens svar och faktisk användning av en produkts potentiell på ett objektivt sätt och med minst möjlig investering av tid och pengar."

Om prototyper är under test för att se till om en idé kan vidareutvecklas och fungera som förväntat, då är pretotypes grundläggande princip att detta inte är rätt test. Det som bör testas är om en produkt eller en tjänst bär utvecklas i första hand och ifall kunder kommer att använda dem som de är. Förprototypuppdraget beskrivs som: "Se till att du bygger rätt innan du bygger den rätt."





HUR DET FUNGERAR?

EPILOG

För att övervinna traditionella hinder för koncepttestning, såsom undersökningsarnas opålitlighet och konsumenternas oförmåga att testa koncept (vilket resulterar i en bristande korrelation mellan testresultat och marknadsframgång), fokuserar preotyping på riktiga data. Produkter eller tjänster snarare än idéer testas med faktiskt svarande och visar konkreta resultat. Detta görs med olika metoder såsom:

- **The Fake Door:** en falsk "post" för en produkt som ännu inte existerar i någon form.
- **The Pinocchio:** en icke-funktionell, "livlös" version av produkten; användbar för validering av form och passform.
- **The Mechanical Turk:** ersätta komplicerade och dyra datorer eller maskiner med människor.
- **The One Night Stand:** en komplett serviceupplevelse utan den infra-

struktur som krävs av en permanent lösning.

- **The Impersonator:** en omförpackad eller omskalad "befintlig produkt som maskerade den utvecklade produkten.
- **The Minimum Viable Product (MVP):** en funktionell version av produkten, men avstängd till dess mest grundläggande funktionalitet

Alberto Savoias bok med titeln "Rätt IT" har varit till försäljning sedan 2019. Innan den slutliga versionen av boken publicerades, släpptes en MVP-version som beskrev alla ovannämnda valideringstekniker och som finns tillgänglig gratis för nedladdning på <https://www.preotyping.org/>.

Kostnadsmissigt överkomlig och ren energiförsörjning, ansvarsfull konsumtion och produktion eller hållbara städer och samhällen - pelarna i en cirkulär strategi hör till hållbara utvecklingsmål identifierade av FN (se: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>). De spelar en nyckelroll för att uppnå bättre och mer hållbar framtid för alla. Ur SMF-ägarperspektivet kan 17 SDG-agendan dock verka avlägsen från vardaglig marknadskamp. Därför är ett av de grundläggande målen för författarna till denna studie att visa att det cirkulära tillvägagångssättet ger mycket praktisk tillämpning i alla företag, oavsett storlek och sektor. De presenterade exemplen visar att strategin av slutna kretslopp kan uppnås även i villkoren för en försämlbar investeringsbudget eller i den mest traditionella, till synes mindre mottagliga för innovation, tjänster Det

viktigaste är dock att fördelen med att genomföra cirkulära innovationer märks omedelbart efter genomförandet och har en mätbar, monetär dimension. För små och medelstora företag, som ofta arbetar under strama budgetvillkor, är det cirkulära tillvägagångssättet inte bara en fråga som hänvisar till ägarvärdesystemet. Det är ett måste, ett lättillgängligt medel för att skapa en varaktig, marknadsmissig, konkurrensfördel.



HANDBOK FÖR HANDLEDARE

HANDBOK FÖR HANDEDARE

Affärsmodellsinnovation

för den cirkulära ekonomins lösningar

Modul 3.1 Affärsmodeller för en cirkulär ekonomi

LEAD PARTNER

PARTNERS



INTRODUKTION

På sistone har ändring av den aktuella linjära ekonomimodellen till den cirkulära väckt uppmärksamhet av globala turistföretag, till exempel Hilton Worldwide Holdings. Orsakerna till detta är enorma ekonomiska, sociala och miljövinster. Små och medelstora företags (SMF) ökade intresse av denna växande trend är också anmärknings-

värt. Till skillnad från stora företagskonglomerat saknar små och medelstora företag sakkunskap i detta område ofta. En omfattande kunskap om att designa cirkulära affärsmodeller behövs för att stimulera och främja implementering av cirkulär ekonomi.

MÅL

Workshopens övergripande mål är att introducera ett cirkulärt tillvägagångsätt genom en design som följs av demonstration av god praxis, rekommendationer och praktiska övningar som gäller intern krets och implementering av affärsmodeller.

menationer och praktiska övningar som gäller intern krets och implementering av affärsmodeller.

MÅLGRUPPSBESKRIVNING

Denna tränings målgrupp är små och medelstora turistföretag (som representerar den blå ekonomisektorn – kustområden och den gröna – eko-/hållbara turistföretag). Samtliga små och med-

elstora företag vill implementera förändringar som kommer att göra deras affärer mer cirkulära i deras organisation.





WORKSHOPPLANEN

Workshopsplanen nedan är en plan som rekommenderas för workshoppen.

Dag 1, 09:00 - 15:30

Tid	Ämne
09:00 - 09:15	Inledande anmärkningar
09:15 - 10:30	Ett smart tillvägagångssätt för innovationer och deras implementering i affärer
10:30 - 10:45	Kaffepaus
10:45 - 12:45	Introduktion till cirkulär ekonomi, praktiska exempel på 3R-principen
12:45 - 13:00	Kaffepaus
13:00 - 15:30	Övningar
15.30	Avslutande kommentar

Bildlista

- Bild 1: Introduktion
- Bild 2: Föreläsare
- Bild 3: Agenda.
- Bild 4: 3 värsta saker som kunde hända.
- Bild 5: Varför innovera?
- Bild 6: Erfarna människors tankar.
- Bild 7: Varför är innovation så svår?
- Bild 8: Fallstudie #1 – när en innovation blir träffad av marknaden
- Bild 9: Studiefall #2 – en innovation handlar inte bara om ny produkt eller tjänst
- Bild 10: Introduktion till cirkulär ekonomi
- Bild 11: Linjär kontra cirkulär
- Bild 12: Börja cirkulär design med 3R-principen
- Bild 13: Återanvändningsprincipen i ett nötskal
- Bild 14: Studiefall #3 - anpassad återanvändning, t.ex. Paradores och Albert Dock
- Bild 15: Fallstudie #4 - historiska Hotels of America- anpassad återanvändning som stödjer marknadsaktiviteter
- Bild 16: Introduktion av återvinningsprincipen
- Bild 17: Fallstudie #5 - mätningens verktyg för avfall som stödjer återvinningspolitik – exemplet av Winnow
- Bild 18: Fallstudie #6 - ett tillvägagångssätt för miljöledning i hotellbranschen – fall av Martin's Hotels
- Bild 19: Minska principens beskrivning
- Bild 20: Fallstudie #7 – förkortning av livsmedelskedjor
- Bild 21: Fallstudie #8 – Zero Gaspil – minskning av matsvinn genom ett smart tillvägagångssätt inom matservering
- Bild 22: Hur att designa en cirkulär modell – steg för steg-inledning
- Bild 23–25: Övning #1 – identifiering av kunden och hans behov (problemlista); tillgängliga verktyg som underlättar processen och deras granskning
- Bild 26: Övning #2 – prioritering av problemlistan
- Bild 27: Övning #3 – användning av Lean Canvas i den cirkulära modellens etableringsprocess
- Bild 28-29: Övning #4 – prov/validering av modell genom att använda prototypningstekniker.
- Bild 30: Avslutande kommentar



BILDGUIDE

Bild 1

Introduktion. En kort undersökning om publikens kunskap om cirkulärt tillvägagångssätt i ekonomi.



Bild 2

Föreläsare. Information om föreläsaren och hans professionella bakgrund.



Bild 3

Innehåll. Dagens planerade agenda.



Bild 4

3 värsta saker som kunde hända



Bild 5

Varför är innovation viktig för affärer? Vilka strategiska fördelar är resultat av ett innovationsfrämjande tillvägagångssätt? Kort inledning av Blue Ocean Strategy.



Bild 6



Inspirerande citat av Albert Einstein och Charles Darwin. Båda briljanta hjärnor stöder tesen att ett innovationsfrämjande tankesätt är en nyckel till framgång i affärslivet.

Bild 7



Uppmaningar i samband med införande av innovativa lösningar på marknaden. Hajkurvan för innovation. Åtskillnad mellan perioderna time-to-market och time-to-profit och deras påverkan på företagets kassaflöden

Bild 8



Bygga kula grejer, en spännande teknologi som inte har någon affärsapplikation. Måste-ha-produkter kontra kul att ha produkter på ett exempel av Barobot (PL).

Bild 9



Fyra innovationstyper som definieras i Oslo Manual. Fall av Ziferblat som en innovationsprocess.

Bild 10

Allmänna egenskaper av cirkulär ekonomi och affärsmodeller som är etablerade på dess principer.

En kort beskrivning av "fjäril" som visas på bilden:

- Viktiga punkter: Förnybara källor och icke-förnybara råvaror, biologiska och teknologiska kretslopp, konsument/användare, några element från affärsmodeller, t.ex. virtualisering, fördelning, omfördelning, minimering av svineffekter och negativa externa effekter som toxiskt avfall.
- Två ringar (fjärilens vingar): den gröna är ett exempel på en förnybar flödesplanering – ett biologiskt kretslopp, den blå – ett exempel på lagerhantering – ett tekniskt kretslopp. Båda är designade som interna kretsar. Organiska material följer en annan återanvändningsprocess än syntetiska eller industriella produkter. Det är alltså viktigt att säkerställa att biologiskt och icke-biologiskt material separeras efter användning.
- Industriella material såsom fossilt bränsle, plast och metall har begränsade återanvändningsalternativ eller kan inte återanvändas. Det tekniska kretsloppets omfattar att designa hantering av icke-förnybara produkter efter användning. Tankeättet "användning" istället för "förbrukning" rekommenderas. Utökat värde av bevarandestrategier, fokus på materialåtervinning efter användning.
- Organiska material, som t.ex. bomull, mat eller vatten kan hanteras av ekosystemets naturliga, biologiska processer. I det biologiska kretsloppet är ekosystemets självständiga, operativa kapacitet en grundläggande faktor. En mänsklig verksamhet kan förekomma i kretsloppet (mat, vatten, användning av gödningsmedel) så länge materiens cirkulation är säkerställd och den inte leder till kontaminering av miljön. När ekosystemet är balanserat är organiska material förnybara.
- Det finns olika storlekar av återanvändningslopp inom det tekniska kretsloppet. Huvudprincipen förutsätter att de minsta, innersta kretsloppen föredras. Ett kortare kretslopp kräver ofta mindre bearbetningsverksamhet som betyder arbete, energi och användning av nya material. Resultatet är att mer värde behålls.
- Det biologiska kretsloppets återvinning implementeras i ett kaskadsystem. Kaskadsystemet betyder användning av en produkt (eller dess del) i en annan tillämpning. När en produkt inte längre kan uppfylla sin ursprungliga funktion får den en ny roll där den kan användas igen. Under hantering av följande kaskadnivåer minskar kvaliteten av materialet och energi förbrukas. Kaskadsystemet skiljer sig från återanvändning eller återvinning tack vare modifiering av rollen, t.ex.:
 - Återvinning: bryta ner gamla t-shirtar till bomullfibrer som spinns till nytt garn.
 - Återanvändning: sälja begagnade kläder på en secondhandaffär
 - Kaskadsystem: använda gamla t-shirtar som fyllning i kuddar.
- Produktens livslängd ska designas med tanke på maximal hållbarhet. Det kan uppnås genom att:
 - säkerställa att tidpunkten när en produkt slängs skjuts upp i tiden så mycket som det är möjligt, t.ex. genom att den läggs till på andra produkter, påfyllningsalternativ eller anpassning för ett nytt användningsområde.
 - arrangera några, på varandra följande kretslopp av direkt återanvändning innan produkten repareras, genom att underlätta underhåll av produkten, dela tillhandahållandemodellen eller utbytbarenheten av produkten.



Bild 11



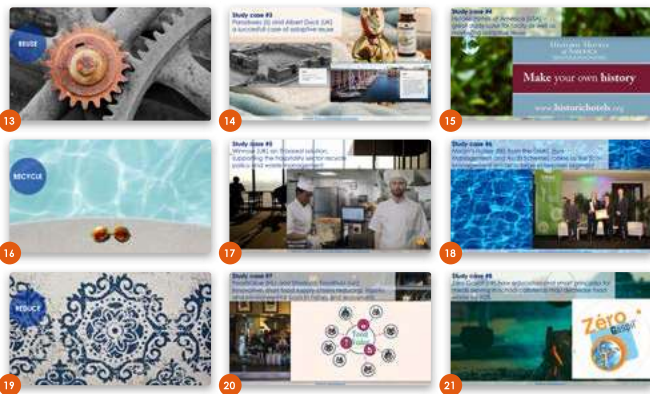
Linjär ekonomi kontra cirkulär ekonomi. Huvudsyftet med förklarigen av denna bild är att påpeka att cirkulär ekonomi anses vara ett mer hållbart alternativ jämfört med linjär ekonomi. I ett enkelt tillvägagångssätt utvinns naturliga resurser för tillverkning av produkter som blir förbrända eller deponiproducter efter användning. Det beskrivs ofta som "take-make-dispose"-modell. En sådan modell förväntar en obegränsad kedja av billiga, lätt tillgängliga material och energi utan någon begränsning av genererat avfall. Å andra sidan handlar kärnan av sluten kretslopps tillvägagångssätt om att bevara naturresurser genom att behålla kvaliteten eller värdet av produkter.

Bild 12



3R-principen är ett exempel på ett lätt att sätta igång tillvägagångssätt när cirkulära projekt designas.

Bilder 13-21



Praktiska exempel på 3R-principen som används av olika aktörer i turismsektorn:

- Paradores (S), Albert Dock (UK) och Historic Hotels of America (US) - exempel på anpassad återanvändning i hotellbranschen. Den historiska bakgrunden av anläggningen som används för bostadstjänster förstärker byggnadens marknadsföringspotential avsevärt samt kan vara källan för dess konkurrensfördel.
- Winnow (UK) en IT-baserad lösning som stödjer gästfrihetsbranschens återvinningspolitik och avfallshantering.
- Fallet av Martin's Hotel (BE) – en framgångsrik, steg-för-steg implementering av miljöledningspolicy i hotellbranschen där ledningspersonalen saknade tidigare erfarenhet i området.
- Food Value (NL) och Stroudci Foodhub (UK) - en innovativ, kort livsmedelskedja som kopplar lokala bönder med köpare från turismsektorn. En smart metod för minskning av logistik- och miljökostnader på hotell och restauranger.
- Zero Gaspil (FR) hur utbildning och smarta regler för servering av rätter i skolmatsalar kan minska matsvinn med 93%

Bild 22



Designprocessen för ett cirkulärt projekt består av 8 på varandra följande steg:

- Fastställa mottagare. Det finns ofta två typer av mottagare – en extern (t.ex. kund) eller en intern (förbättring av företagets interna processer).
- Upprätta en problemlista. Framgångsfaktorn är att förstå mottagarnas problem och hur mycket besvär skapas av vart och ett problem separat.
- Prioritera en problemlista.
- Förbereda ett lösningsutkast. Det finns ett antal verktyg för att underlätta processen, t.ex. Lean Canvas som förklaras på bild nr 26
- Skapa mått. Ett bestämt nyckelmått stödjer projektövervakning och ger en mer objektiv utvärdering av dess framsteg.
- Testa. Mycket innovativa projekt innebär ofta en osäkerhet som är högre än genomsnittet. I de flesta fall finns det inga referenslösningar tillgängliga för att stödja projektets marknadsvalidering eller bedömning av dess ekonomiska potential. På ett tidigt skede rekommenderas interna och externa tester för att bekräfta att projektet har det önskade kvalitet/pris-förhållandet.
- Granska.
- Affärsbeslut mot projektets framtid och dess implementering.

Bilder 23-25



Det är ofta en utmaning att fastställa mottagares behov, särskilt om de är externa mottagare – alltså inte direkt tillgängliga. Det finns dock några verktyg som kan stödja processen, t.ex.:

- Empatikarta.
- Värdeförslag.
- Personas beskrivning.

Workshopens deltagare bör också informeras om att cirkulära innovationer gäller företagets interna processer eller verksamhet och alltså inte kräver något direkt engagemang från externa aktörer som kunder. Det förväntade resultatet förbättrar firmornas interna processer; därför kan företagets personal bli projektets mottagare.

Bild 26

En övning som gäller prioritering av problemlista genom att använda en rad specifika bedömningskriterier.



Bild 27

Att designa ett utkast av ett cirkulärt projekt. Ett verktyg som används för att underlätta processen: Lean Canvas. Anvisningar om rätt användning av Canvas:

- Börja med det övre högra fältet ("Kunder"). Workshopens deltagare identifierar målgruppen för åtgärder (mottagare).
- Senare ska målgruppens grundläggande miljöproblem fastställas (det övre vänstra fältet "Problem").
- Deltagarna bör följaktligen koncentrera sin uppmärksamhet på möjliga lösningar ("Lösning") genom att svara på de fastställda behoven. Om fler än en lösning är tillämplig välj den som föreställer det mest betydande och unika värdet ur mottagarens perspektiv ("Unikt värde").
- När möjliga lösningar har fastställts försök identifiera nyckelmått (fältet "Mått") som motiverar det deklarerade värdet på något sätt eller kommer att göra det möjligt att jämföra och kontrastera den designade lösningen med konkurrenskraftiga erbjudanden/tillgängliga alternativ.
- "Kanaler" hänvisar till de designade kommunikationsmedlen med målgruppen medan "Ottillgänglig fördel" beskriver den tillgång till mottagarna (t.ex. ett starkt personaltätverk) som redan förfogas över och är svår att kopiera, vilket mycket underlättar och påskyndar tillvägagångsprocessen. Om projektet är ursprungligen fokuserat på företagets interna processer kan fälten "kanaler" och "Ottillgänglig fördel" hoppas över därför att tillgång till mottagargruppen tillhandahålls på ett strukturerat sätt.

Därefter utför deltagarna Lean Canvas övning med handledarens stöd. Analyserat fall: East Ayrshire (Scotland)-ett exempel på ett hållbart tillvägagångsätt för cateringsupphandling som ett medel för implementering bredare socialpolitik.



Bilder 28-29

Alberto Savoia etablerade en uppsättning av verktyg, tekniker, taktiker som är designade för att validera om en idé för en ny produkt eller tjänstemarknad kommer att passa in. "Prototypning" är ett smart tankesätt där en skapad lösning svarar på valda problem. Tonvikten läggs på att testa idén snabbt, billigt och med minsta resurser.



Bild 30



- Sammanfattning av en kort diskussion om följande frågor:
 - Skillnader mellan linjära och cirkulära moduler, vilken är effektivare när det gäller hållbarhet/kostnader/resursanvändning?
 - Vilka förändringar kan implementeras i dina affärer?
 - Vad var nytt/känt?
- Frågor-svar-session.
- Avslutande kommentar.