

# start CIRCLES

**Posvetovanje o novih  
poslovnih modelih**

**&**

**Ključni dejavniki za uspešen  
razvoj novih krožnih  
poslovnih modelov**

## Posvetovanje o poslovnem modelu INTERREG Start circles

Cilj projekta Start Circles je podpora MSP-jem na programskem območju (Avstrija-Slovenija) pri razvoju in uvedbi novih izdelkov ali storitev z razvojem in oblikovanjem inovativnih poslovnih modelov. V ta namen je bil razvit koncept posvetovanja o različnih inovativnih platnih poslovnega modela, v ang. *business model canvas* (npr. Osterwalder in Pigneur, 2010; Mentink, 2014; Joyce in Paquin, 2016; Bocken et al., 2018). Končni cilj posvetovanja je vizualizirati in raziskati, ne le gospodarskih, temveč tudi okoljske in socialne komponente poslovne ideje.

Ta dokument se uporablja kot podlaga s posredovanjem informacij, ki pomagajo pri izvajanju bolj trajnostnih (krožnih) poslovnih modelov v majhnih in srednjih podjetjih (MSP-jih).

Koncept posvetovanja je prožen glede trajanja in se lahko prilagodi potrebam vsakega posameznega podjetja, vendar ne sme trajati dlje kot 3 uri. Izvaja se lahko tako fizično kot virtualno (prek spletne platforme za sodelovanje) z vodstvenim osebjem zadevnega podjetja.

Postopek posvetovanja bo obsegal naslednje korake:

### 1. Predpogoji za posvet

Najprej se odločimo za konkretno poslovno idejo/poslovni model (kakšen je sedanji poslovni model), kaj bo tema posveta, kdaj bo potekal, kdo bodo udeleženci in katere informacije so na voljo o podjetju). Glede na predhodno poznavanje (trajnostnega) razvoja poslovnega modela se lahko osredotočimo na posamezne dele poslovnega modela ali pa lahko razpravljamo na splošno.

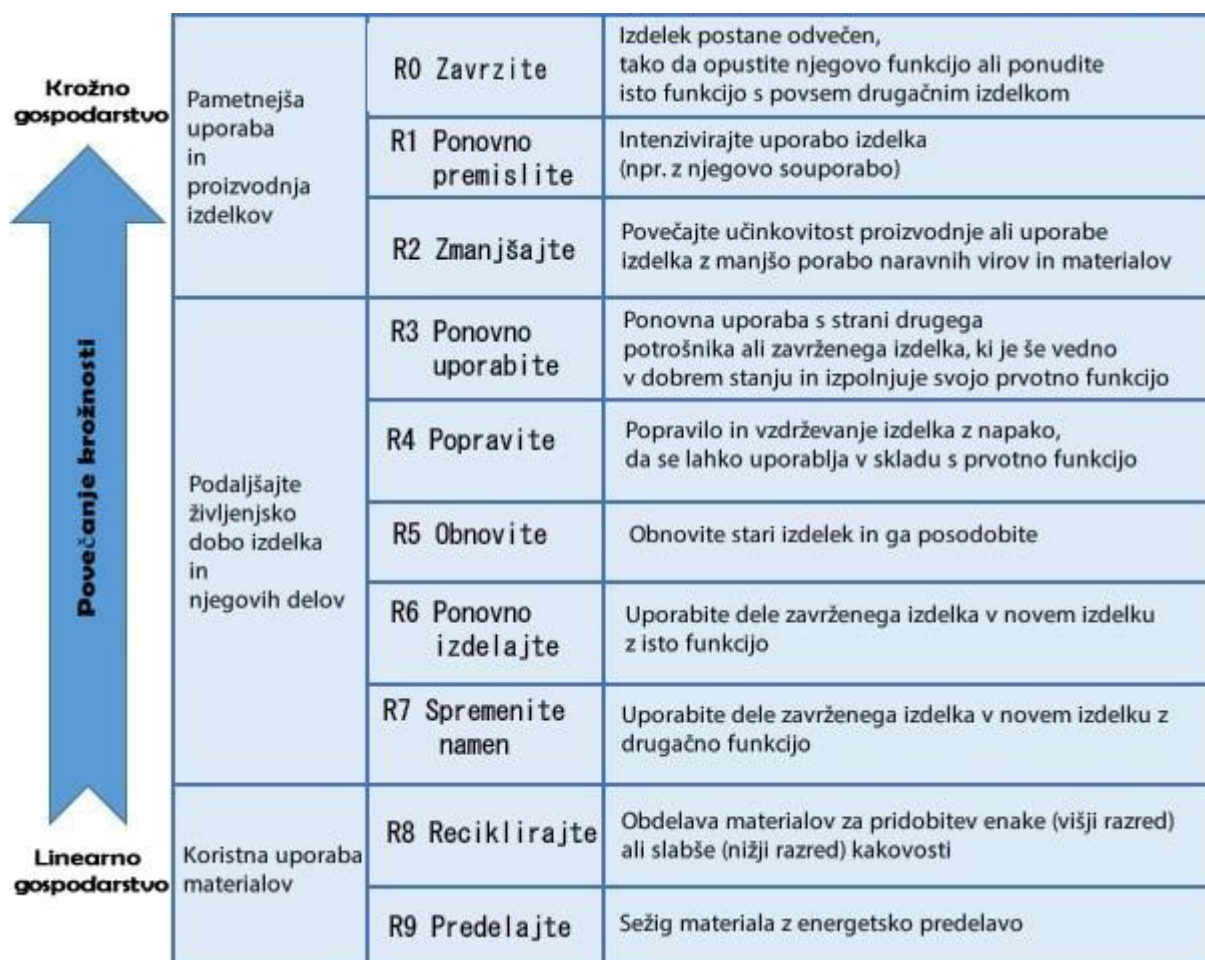
### 2. Dan posvetovanja

Posvet se začne s kratkim uvodom o ravnanju z virtualno tablo, čemur sledi razprava o posebnem namenu posveta. Po tem se obdelajo tri plasti (glede na potrebe/želje). Ob koncu posveta boste prejeli dokumentacijo o triplastnem platnu poslovnega modela (ang. *TLBMC*) in pripravljena gradiva, ki jih je možno nadgraditi in razširiti.

## Uvod: prehod v krožno gospodarstvo

Človeštvo je priča globalni eksponentni rasti kazalnikov, kot so število prebivalstva, industrializacija, poraba neobnovljivih virov in s tem povezano onesnaževanje (Meadows et al. 2004). Pri nekaterih izmed naštetih kazalnikov je izvor v stopnjevanju proizvodnega linearnega gospodarstva, ki temelji na tradiciji vzemi-naredi-odvrzi. Nujen je premik k bolj trajnostnim socialnim in gospodarskim sistemom. Pojavili so se in še vedno se razvijajo različni koncepti, eden izmed njih je krožno gospodarstvo (KG). KG predstavlja alternativo linearnemu gospodarstvu »vzemi-naredi-odvrzi« in ga opisujemo kot obnovitveni industrijski sistem, v katerem se vnos virov, odpadki, emisije in izguba energije čim bolj

Slika 1: Okvir 9R-jev (iz angleščine). Vir: prirejeno iz Potting et al. (2017, str. 5)



zmanjšajo z upočasnitvijo, zapiranjem in zožitvijo materialnih in energetskih zank, tako da se ves čas ohrani čim večja uporabnost izdelkov, sestavnih delov in materiala (Geissdoerfer et al., 2017). Obstaja več strategij krožnega gospodarstva za zmanjšanje porabe naravnih virov, en primer je okvir 9R-jev Pottinga et al. iz leta 2017 (slika 1), ki temelji na hierarhiji odpadkov. Večja stopnja krožnosti prinaša pozitivne vplive na okolje. Strategije, ki spodbujajo pametno rabo izdelkov (npr. izdelek kot storitev, souporaba izdelkov itd.), veljajo za bolj koristne od strategije podaljšanja življenjske dobe izdelka, ker zmanjšujejo potrebo po naravnih virih. S podaljšanjem življenjske dobe izdelka so surovine še vedno potrebne, a se v gospodarskem sistemu ohranijo dlje časa, kar tudi pozitivno vpliva na okolje. Zadnja stopnja krožnosti se nanaša na recikliranje in energetsko predelavo materiala (Potting et al. 2017).

Vse več ustanov (npr. Evropska komisija, Fundacija Ellen MacArthur) spodbuja izvajanje in udeleževanje KG-ja, saj le-to ustvarja nove poslovne priložnosti, inovacije in pospešuje ustvarjanje novih delovnih mest, hkrati pa varčuje z energijo in surovinami ter zmanjšuje vpliv dejavnosti na naravo (Evropska komisija, 2020; Fundacija Ellen MacArthur, 2015).

## Ozadje: gonila in ovire za prehod v krožno gospodarstvo za MSP-je

MSP-ji se od večjih organizacij razlikujejo glede na razpoložljive vire, tehnologije ali raziskovalne in razvojne zmogljivosti (Rizos et al., 2016). V večini evropskih držav predstavljajo največji delež gospodarskih družb (npr. v Avstriji je njihov delež 99,6%<sup>1</sup>) in izkazujejo zelo veliko heterogenost. Zato je bistveno, da boljše razumemo dejavnike, ki omogočajo ali ovirajo dejansko izvajanje KG-ja v MSP-jih. Skladno s tem smo preučili nedavne študije o ovirah in gonilih za prehod v KG v MSP-jih (tabela 1).

---

<sup>1</sup> [KMU Forschung Avstrija](#) [19. 02. 2021]

Zlasti tehnični dejavniki se navajajo kot glavne notranje ovire za MSP-je. Takojšnja dodana vrednost dejavnosti morda ni prepoznana ali strokovno znanje in izkušnje za izvajanje praks KG-ja niso na voljo (Garcés-Ayerbe et al., 2019). Poleg tega so trajnostne inovacije povezane z visokimi stroški (D'Amato et al., 2020) in se le redko dojemajo kot naložba (Mura et al., 2020). Notranje ovire so povezane z zunanjimi ovirami, kot so zaznane pomanjkanje povpraševanja po trajnostnih izdelkih (Rizos et al., 2016) ter nezadostna finančna in politična podpora s strani javnih organov (Ormazabal et al. 2018). Glede na rezultate raziskave Flash Eurobarometer 441<sup>2</sup> (2016) o evropskih MSP-jih v KG-ju so omenjene ovire še posebej pomembne za podjetja, ki še niso sprejela koraka v smeri KG-ja (Garcés-Ayerbe et al., 2019).

Tabela 1: povzetek študij, ki so jih izvedli Rizos et al., 2016; Ormazabal et al., 2018; D'Amato et al., 2020; Caldera et al., 2019; Garcés-Ayerbe et al., 2019; Mura et al., 2020

	Ovire	Gonila
<b>Notranje</b>	<p>Pomanjkanje strokovnega znanja, izkušenj, spretnosti in ozaveščenosti</p> <p>Visoki investicijski stroški</p> <p>Pomanjkanje zaposlenih</p> <p>Upravno breme</p> <p>Podjetje ne zanima, ni nujno</p>	<p>Kultura podjetja in miselnost zaposlenih</p> <p>Zmanjšanje stroškov in ustvarjanje delovnih mest</p> <p>Mreža in priznanje (prestiž)</p> <p>Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih</p> <p>Odpornost ter manjši vpliv na družbo in okolje</p>
<b>Zunanje</b>	<p>Pomanjkanje mreže ponudbe in povpraševanja</p> <p>Pridobivanje finančne podpore</p> <p>Nizke cene nepredelanega materiala</p> <p>Pomanjkanje državnih ukrepov pomoči</p> <p>Prevladujoči linearni model/linearno razmišljanje/linearna struktura</p>	<p>Prekinjena povezava s potrebo po virih</p> <p>Dostop do novih trgov</p> <p>Razlikovanje od konkurence</p> <p>Državni ukrepi pomoči</p> <p>Trajnostne rešitve zahtevajo zakonodaja ali kupci</p>

<sup>2</sup> [Flash Eurobarometer 441](#) [19. 02. 2021]

Kirchherr et al. (2018) so ugotovili, da na tem področju prihaja do verižne reakcije, saj pomanjkanje zanimanja potrošnikov in nizke cene nepredelanega materiala krepijo vzdrževanje sistema linearnega gospodarstva, posledično pa tudi prispevajo k obotavljivi korporativni kulturi v smislu sprememb. Vendar pa so Rizos et al. (2016) ugotovili, da lahko korporativna kultura (zlasti zavzetost in naravnost zaposlenih) deluje kot gonilo pri izvajanju KG-ja v MSP-jih, medtem ko so Mura et al. (2020) opozorili, da je dostop do trajnostnih trgov in omrežij predpogoj za KG. Druga gonila za razvoj KG-ja so ustvarjanje novih delovnih mest (D'Amato, 2020) in izboljšanje znanja (Rizos et al., 2016) z izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih (Mura et al., 2020).

Skladno s tem želimo te dejavnike razvoja KG-ja uporabiti kot podlago za bolj poglobljeno preučevanje pojava (novih) trajnostnih poslovnih modelov.

## Uvod v poslovne modele

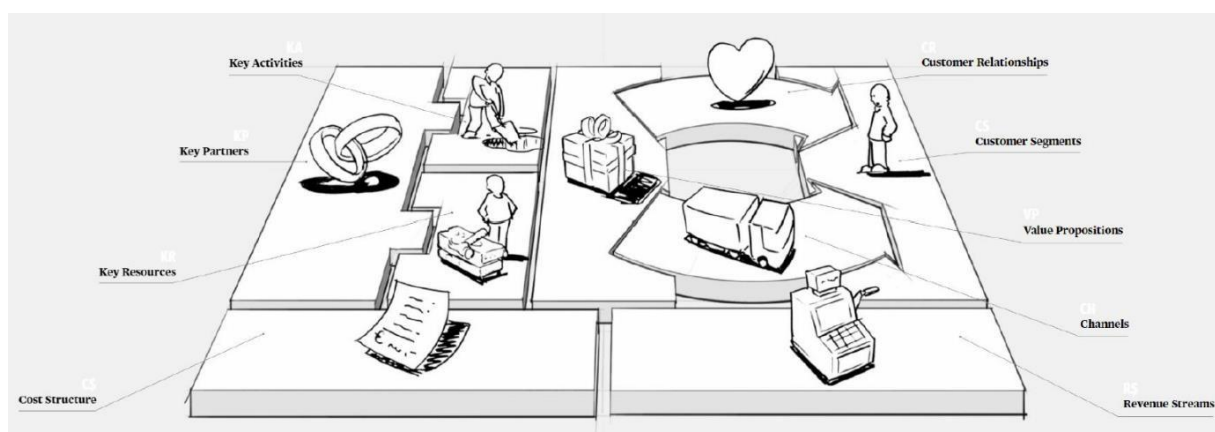
Poslovni modeli pravzaprav obstajajo že tako dolgo kot podjetja, saj predstavljajo logiko ustvarjanja vrednosti (Shafer et al., 2005) podjetja, vendar niso bili oblikovani ali zasnovani kot poslovni model. Pojav koncepta poslovnega modela je tesno povezan z nastankom interneta, hitro rastjo na nastajajočih trgih in s tem povezanim razvojem (Zott et al., 2011), kar je privedlo do občutne rasti in razločevanja različnih poslovnih modelov, ki so namenjeni ustvarjanju čim večjih dobičkov.

V preteklosti so predlagali že več definicij poslovnih modelov, a enotne opredelitve še ni možno najti. Skupno opredelitev sta pripravila Osterwalder in Pigneur (2010, str. 14): »Poslovni model vsebuje utemeljitev, kako organizacija ustvarja, dosega in zajema vrednost.«

Poslovni modeli se lahko usmerijo na različne vidike, lahko se nanašajo na izdelke in storitve ali pa predstavljajo poslovni proces celotnega podjetja ali panoge (Wirtz et al., 2016). Vendar pa v vseh primerih zasledujejo isti cilj ali

korist, in sicer delovanje tistih ključnih funkcij, ki zagotavljajo ali dodatno povečujejo konkurenčno prednost na trgu (Magretta, 2002; Johnson et al., 2008; Wirtz et al., 2016).

Za boljši opis poslovnih modelov sta Osterwalder in Yves Pigneur (2010) razvila orodje/predlogo za platno poslovnega modela. Predstavlja poslovne ideje v strukturirani in poenostavljeni obliki ter opisuje temeljne funkcije podjetja. Elementi, kot so segmenti strank, predlagana vrednost, ključni viri, ključni partnerji itd., so preslikani v določenem vrstnem redu (glej sliko 2 in sliko 4)



Slika 2: ponazoritev platna poslovnega modela. Vir: Osterwalder & Yves Pigneur, 2010

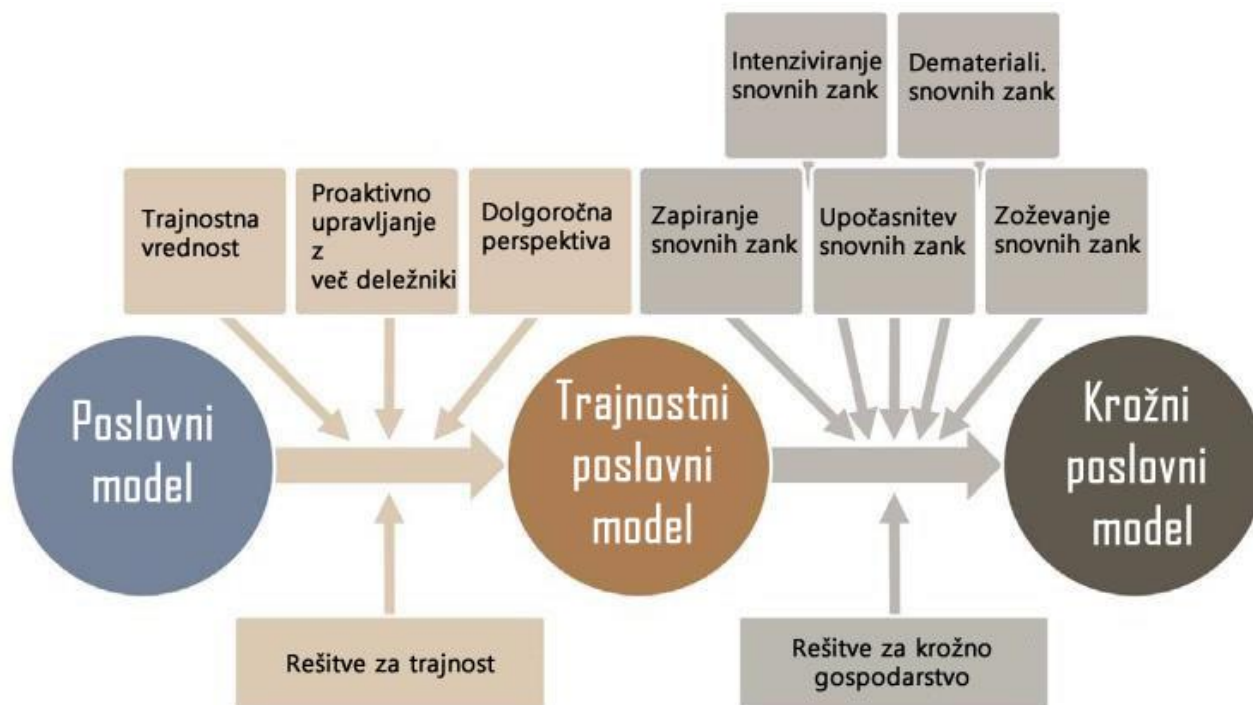
## Trajnostni in krožni poslovni modeli

Medtem ko se prej opisani tradicionalni poslovni model ukvarja z ustvarjanjem dobička in konkurenčno prednostjo, pa zanemarja ali izključuje socialne in okoljske izzive.

Trajnostni poslovni modeli upoštevajo poslovno logiko organizacije, a si prizadevajo tudi za reševanje socialnih in okoljskih izzivov (npr. Dentchev et al., 2018;). Prehod na trajnostni poslovni model lahko razumemo kot proces preobrazbe, pri čemer se novi poslovni model ustvari na novo ali se obstoječi bodisi preoblikuje bodisi diverzificira (Geissdoerfer et al., 2018).

Trajnostni poslovni model podjetju pomaga, da svojo trajnostno predlagano vrednost posreduje strankam in deležnikom, tako da opiše, kako deluje in hkrati ohranja ali obnavlja socialni in ekonomski kapital (Schaltegger et al., 2016).

Slika 3: trajnostni in krožni poslovni modeli (Vir: Geissdoerfer et al., 2018, str. 405)





Za poslovne modele, ki so primerni za krožno gospodarstvo, je značilno, da vsebujejo elemente ali sledijo strategijam, ki upočasnjujejo, zožujejo, zapirajo ali obnavljajo snovne zanke, tako da se zmanjša vnos virov v organizacijo in njeno vrednostno mrežo, odpadki in uhajanje emisij iz sistema pa se čim bolj omejijo (Bocken et al., 2016; Konietzko et al., 2020).

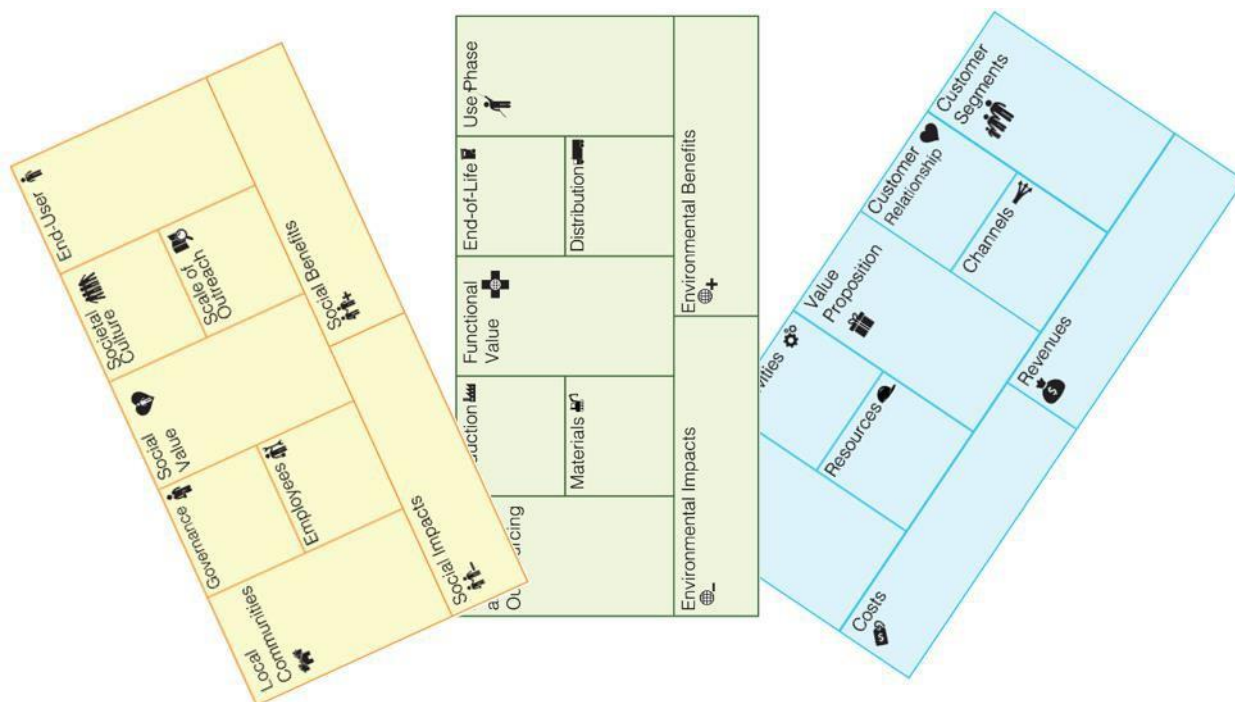
Da bi ponazorili inovacije trajnostnega poslovnega modela, so prvotno platno poslovnega modela večkrat razširili in spremenili (npr. Mentik, 2014; Bocken et al. 2018). Za potrebe projekta in svetovanja bomo upoštevali razširjeni tradicionalni poslovni model platna (Osterwalder and Pingneur, 2010), ki prvotnemu platnu doda okoljski in socialni segment ter vključuje tako okoljske koristi in stroške kot tudi socialne koristi in stroške (slika 4).

Slika 4: razširjeno platno poslovnega modela, prirejeno po Osterwalder in Pingneur, 2010; Mentik, 2014; Bocken et al. 2018



Oba elementa platna lahko še dodatno nadgradimo s pomočjo triplastnega platna poslovnega modela, ki sta ga ustvarila Joyce in Paquin, 2016 (slika 5). Poleg gospodarske plasti to platno vključuje še okoljsko in socialno plast.

Okoljska plast temelji na oceni življenjskega kroga, tj. cilj je ovrednotiti vpliv na okolje in koristi, ki jih ustvari podjetje, npr. z uporabo nekaterih materialov, med proizvodnjo, distribucijo ali z določeno strategijo za izrabljene izdelke. Socialna plast temelji na pristopu z deležniki. Preučuje odnos med deležniki in organizacijo. Poglavitni cilj je boljše razumeti ključne socialne vplive organizacije, ki izhajajo iz teh odnosov in mrež, ter izboljšati poznavanje o tem, kje so primarni socialni vplivi organizacije prek dobavne verige.



Slika 5: triplastno platno poslovnega modela (Vir: Joyce in Paquin, 2016) se uporablja kot referenca v postopku svetovanja

Spodaj boste našli dodatne vire, povezane s KG-jem, ki bodo lahko vaše podjetje usmerili na poti v krožno gospodarstvo:

- Spletna platforma Start circles (v izdelavi). Vir: <https://bandas.uni-graz.at/rconnect/content/16/>
- Regionalne primere najboljših praks lahko najdete v priročniku INTERREG Start Circles o uporabi alternativnih materialov s poudarkom na uporabi lesa in polimernih materialov (na voljo je v našem spletnem orodju)
- Fundacija Ellen MacArthur: What can I do in my business? Vir: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/explore/what-can-i-do-within-my-business>
- Brezplačno platno poslovnega modela: [https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/design/Business\\_Model\\_Canvas\\_Final.pdf](https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/design/Business_Model_Canvas_Final.pdf)
- Sitra, Accenture, 2018: Circular economy business models for the manufacturing industry. Circular Economy Playbook for Finnish SMEs. Vir: <https://www.sitra.fi/en/publications/circular-economy-business-models-manufacturing-industry/>
- PricewaterhouseCoopers International (PWC), 2019: The road to circularity. Why a circular economy is becoming the new normal
- The route to circular economy (R<sup>2</sup>π) Circular Economy Business Models Toolkit(s). Vir: <http://www.r2piproject.eu/circular-economy-business-models-toolkit/>

## Bibliografija

Bocken, N.M.P., de Pauw, Ingrid, Bakker, Conny, Grinten, van der B., 2016. Product design and business model strategies for a circular economy. J. Journal of Industrial and Production Engineering, 33, p. 308-320.

Bocken, N.M.P., Schuit, C.S.C., Kraaijenhagen, C., 2018. Experimenting with a circular business model: Lessons from eight cases. Environmental Innovation and Social Transitions 28, 79-95. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2018.02.001>

Caldera, H.T.S., Desha, C., Dawes, L., 2019. Evaluating the enablers and barriers for successful implementation of sustainable business practice in 'lean' SMEs. Journal of Cleaner Production 218, p. 575-590.

D'Amato, D., Veijonaho, S., Toppinen, A., 2020. Towards sustainability? Forest-based circular bioeconomy business models in Finnish SMEs. Forest Policy and Economics 110, 101848

Dentchev, N., Rauter, R., Jóhannsdóttir, L., Snihur, Y., Rosano, M., Baumgartner, R., Nyberg, T., Tang, X., van Hoof, B. & Jonker, J., 2018. Embracing the variety of sustainable business models: A prolific field of research and a future research agenda. Journal of Cleaner Production, 194, p. 695-703.

Ellen MacArthur Foundation (EMF), 2015. Towards the Circular Economy: Economic and business rationale for an accelerated transition. Source: [https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/TCE\\_Ellen-MacArthur-Foundation\\_9-Dec-2015.pdf](https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/TCE_Ellen-MacArthur-Foundation_9-Dec-2015.pdf). [19-02-2021]

European Commission (EC), 2020. A new Circular Economy Action Plan. For a cleaner and more competitive Europe. COM/2020/98 final

Garcés-Ayerbe, C., Rivera-Torres, P., Suárez-Perales, I., Hiz, D.I.L.D. La, 2019. Is it possible to change from a linear to a circular economy? An overview of opportunities and barriers for european small and medium-sized enterprise companies. International Journal of Environmental Research and Public Health 16, 851

Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N.M.P., Hultink, E.J., 2017. The Circular Economy - A new sustainability paradigm? Journal of Cleaner Production, 143, p. 757-768.

Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., Evans, S., 2018. Sustainable business model innovation: A review. J. Journal of Cleaner Production, 198, p. 401-416.

Johnson, M.W., Christensen, C.M. & Kagermann, H., 2008. Reinventing your businedd model. Harvard Business Review, 86(12), p. 50-59.

Joyce, A., Paquin, R.L., 2016. The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production* 135, p. 1474-1486.

Kirchherr, J., Piscicelli, L., Bour, R., Kostense-Smit, E., Muller, J., Huibrechtse-Truijens, A., Hekkert, M., 2018. Barriers to the Circular Economy: Evidence from the European Union (EU). *Ecological Economics* 150, p. 264-272.

Konietzko, J., Bocken, N., Hultink, E.J., 2020. A tool to analyze, ideate and develop circular innovation ecosystems. *Sustainability* 12, p. 14-17.

Magretta, J., 2002. Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), p. 86-87.

Meadows, D., Randers, J., & Meadows, D., 2004. *The Limits to Growth: The 30-Year Update*.

Mentink, B., 2014. *Circular Business Model Innovation*. Delft University of Technology

Mura, M., Longo, M., & Zanni, S., 2020. Circular economy in Italian SMEs: A multi-method study. *Journal of Cleaner Production*, 245, 118821.

Ormazabal, M., Prieto-Sandoval, V., Puga-Leal, R., Jaca, C., 2018. Circular Economy in Spanish SMEs: Challenges and opportunities. *Journal of Cleaner Production* 185, p. 157-167.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2010. *Business Model Generation*. Wiley & Sons, Hoboken.

Potting, J., Hekkert, M., Worrell, E., Hanemaaijer, A., 2017. *Circular Economy: Measuring innovation in the product chain - Policy report*. PBL Netherlands Environmental Assessment Agency 42.

Rizos, V., Behrens, A., van der Gaast, W., Hofman, E., Ioannou, A., Kafyeke, T., Flamos, A., Rinaldi, R., Papadelis, S., Hirschnitz-Garbers, M., Topi, C., 2016. Implementation of circular economy business models by small and medium-sized enterprises (SMEs): Barriers and enablers. *Sustainability* 8, p. 1-18.

Shafer, S.M., Smith, H.J. & Linder, J.C., 2005. The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), p. 199-207.

Zott, C., Amit, R. & Massa, L., 2011. The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), p. 1019-1024.