

Beslutsfattareshets perspektiv på cirkulära affärsmodeller för möbler i offentlig sektor

**”Beslutsfattareshets perspektiv på cirkulära affärsmodeller
för möbler i offentlig sektor”
är producerad av Annika Kihlstedt och Siv Lindberg (RISE) för det Vinnova-
finansierade projektet ”Affärsmodeller för cirkulära möbelflöden”.**

December, 2019

www.cirkularitet.se

Inledning

”Affärsmodellinnovation för cirkulära möbelflöden” är ett Vinnova-finansierat projekt vars mål är att inkludera hela värdekedjan för att skapa mer cirkularitet i offentlig möbelanvändning. Projektet handlar om att ändra attityder både hos producenter och kunder för att få till en storskalig implementering ([cirkularitet.se 2019](http://cirkularitet.se)).

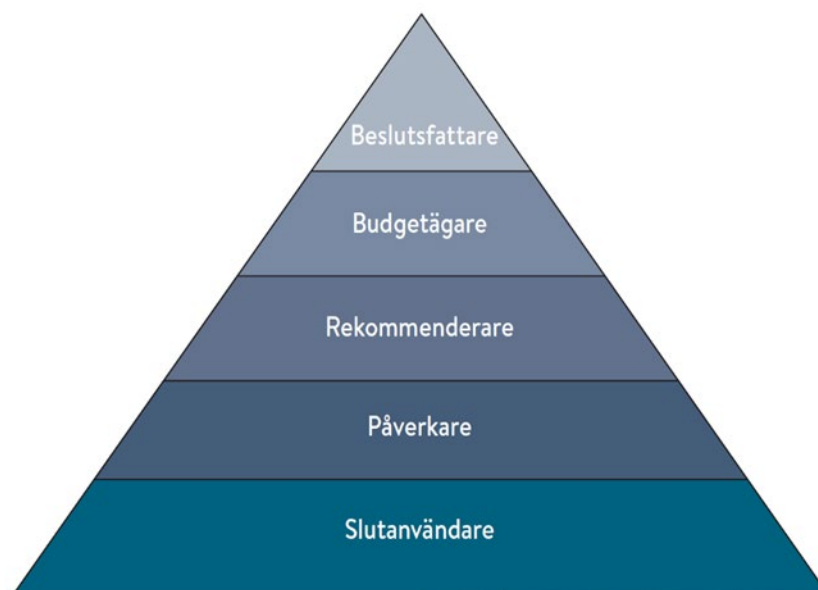
En utmaning i övergången till ett cirkulärt affärsekosystem är svårigheterna för upphandlande organisationer att förändra upphandlingsmönster från att köpa produkter (exempelvis möbler) till att istället betala för bruk, funktion eller prestation (arbetsplatsyta, sittande, miljö, etc.).

Begreppet *kund* i offentlig upphandling består av flera olika roller till exempel upphandlare, beslutsfattare, inköpare och slutanvändare. Denna rapport fokuserar på upphandlare, inköpare och beslutsfattares perspektiv gällande cirkulära affärsmodeller för möbler i offentlig sektor. I projektet har också fördjupade analyser av slutanvändares perspektiv studerats och redovisats i rapporten [”End user acceptance of and attitudes towards pre-owned office furniture”](#) (Mellquist, 2016) samt [”Aging and wear in a circular economy”](#) (Jangfall & Lundberg, 2017).

Aktiviteterna har letts av RISE Innventia i samarbete med RISE Viktoria, Lots Design och Allies. Deltagande partners från kundsidan har varit: Västra Götalandsregionen, Lerums kommun, Tibro, Centigo och Vasakronan. Även RISE och RISE Innventia har figurerat som kunder.

Så här gjorde vi

I projektet har vi identifierat aktörer på olika nivåer på kundsidan utifrån den pyramidmodell som utvecklats av Blank och Dorf (2012), se figur 1. I toppen av pyramiden återfinns *beslutsfattare* och *budgetägare* vars agerande i hög grad styrs av riktlinjer som till exempel lagen om offentlig upphandling (LOU). Här finns till exempel chefer, upphandlare och inköpare. Det modellen kallar *rekommenderare* samt *påverkare* kan finnas både inom och utanför organisationen och utgöras av till exempel arkitekter, inredningsdesigners, opinionsbildare eller Arbetsmiljöverket. Slut användare är personer i organisationen, till exempel personal, besökare, kunder, vårdtagare eller städ/service personal.



Figur 1: Tänkt kundstruktur i offentlig sektor utifrån Blank & Dorf (2012).

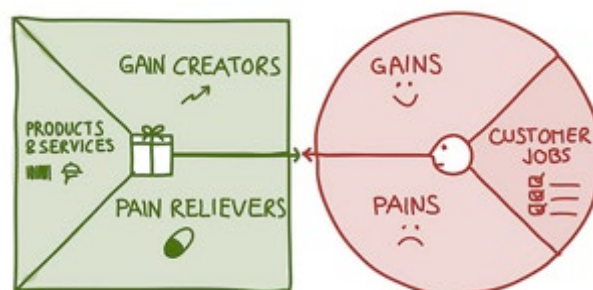
I denna del av projektet har intervjuer skett med olika beslutsfattare, till exempel upphandlare och inköpare, samt med funktioner utanför den egna organisationen som påverkar eller rekommenderar när det gäller inredning. Åtta enskilda intervjuer genomfördes år 2016 i Västra Götalandsregionen och Lerums kommun, inom till exempel koncernstab för regional utveckling, konferensanläggning, primärvård samt äldreomsorg.

Intervjuerna utgick från tre olika affärsmodeller/scenarier som identifierades i ett tidigare steg i projektet. Dessa tre har varierande grad av eget ägande och servicenivå:

1. Möbelköp med återköpsmöjlighet och service. Köp av möbler kombineras med:
 - a. Möjlighet till återköp av befintliga möbler
 - b. Inredningstjänst för kombination av begagnade och nya möbler
 - c. Byte av slitagedelar till fast pris
 - d. Möjlighet att byta möbler (rotation med vissa intervall)
2. Möbler utan eget ägande. Leverantör tillhandahåller möbler där det även ingår:
 - a. Service och reparation på plats
 - b. Rotation av möbler under abonnemangsperioden
 - c. Returhantering/lagring
3. Helhetslösning för den hållbara arbetsplatsen. Funktionsförsäljning där:
 - a. Säljaren tar ansvar för hela inredningen/innemiljön
 - b. Personlig rådgivning för alla praktiska frågor kring verksamhetsinredning inklusive ergonomi, miljöfrågor med mera ingår
 - c. Ergonomiutbildning och bedömning för personal ingår

Karta för värdeerbjudande – Value Proposition Canvas

För att analysera värdet av de olika affärsmodellerna beskrivna ovan placerades de, samt svaren från genomförda intervjuer in en modell som kallas Value Proposition Canvas (VPC), se Figur 2. Denna modell är ett sätt för en säljare att matcha sitt erbjudande mot kunders behov. En VPC består av två sidor: den högra sidan kallas *kundprofil* och fokuserar på kunden/mottagaren. Den vänstra sidan kallas *värdekarta* och fokuserar på säljarens värdeerbjudande.



Figur 2: Value proposition Canvas: Customer profile and value map (Osterwalder, Pigneur et al. 2014).

Kundprofilen

I kundprofilen grupperas kundernas behov utifrån "jobs", "pains" och "gains" enligt:

- **Customer Jobs** – Beskriver vad kunderna vill åstadkomma med sina uppgifter. Detta kan handla om de uppgifter de vill utföra, problem de försöker lösa eller behov som de vill tillfredsställa. Dessa kan vara både sociala, funktionella eller känslomässiga.
- **Customer Pains** – Listar det som besvärar kunden före, under eller efter de utför sina uppgifter. Exempelvis dåliga utfall, risker och hinder som är relaterade till kundens förmåga att kunna lösa uppgifterna.
- **Customer Gains** – Förklarar de utfall som kunden vill uppnå eller vilka fördelar som kunden söker. Dessa "gains" kan handla om funktionella verktyg, sociala vinningar, positiva känslor eller kostnadsbesparingar.

Värdekartan

I värdekartan sattes de tre affärsmodellerna in och matchades mot "pains" och "gains" hos kundprofilerna. I värdekartan grupperas säljarens erbjudande utifrån:

- **Products and Services** – listar erbjudandet, exempelvis fysiska varor eller tjänster
- **Pain Relievers** – Förklarar hur erbjudandet i form av produkter och/eller tjänster kan hjälpa kunden att bli av med sina problem, sina "pains".
- **Gain Creators** – Beskriver hur erbjudna produkter och tjänster skapar fördelar för kunden, exempelvis i form av uppfyllda förväntningar, men även det som kunden eftertraktar eller skulle bli överraskad av.

Resultat

Kundprofiler

Customer jobs – vad kunderna vill åstadkomma med sina uppgifter

Intervjuerna visar att kunderna tycker det är viktigt att formulera verksamhetskrav och att möblera med avseende på resurseffektivitet, funktion, professionalitet, miljö, ergonomi, hygien, profil och klimatmål. I den processen förefaller det också viktigt att skapa medinflytande från personal och detta underlättas om det finns ett heltäckande lager eller (på annat sätt) utbud av möbler, vilket ibland är begränsat vid internt återbruk.

Det behövs också ett bra system, IT-stöd, som ger en helhetsbild över den interna tillgången/efterfrågan i verksamheten/regionen, för att möjliggöra ett effektivt återbruk av möbler. Förutsättningar för bra avtalsrutiner för begagnade möbler är också önskvärt. Verksamheterna behöver även tillgodose olika behov kopplat till underhåll av möbler, till exempel en utbildad vaktmästare för reparation och service eller en kontorsansvarig.

Customer pains – vad som besvärar kunden

Enligt respondenterna utgörs risker och hinder som är relaterade till den offentliga sektorns förmåga att kunna lösa sin möbelhantering av framförallt intern hantering av möbler vid verksamhetsförändringar så som upp-/nedskalning och flytt. Att ta hand om överblivna möbler samt intern hantering av möbler tar tid och kostar pengar.

Spårbarhet är en annan viktig aspekt som blir ännu viktigare vid övergången till att bli en cirkulär kund. Att ha koll på ursprung och material, var möbler kommer ifrån samt garantier är viktigt, men också avfallsmängder och vad som slängs. Detta gäller speciellt aktörer i offentlig sektor. På den privata sidan ser man också att spårbarheten blir mycket viktig vilket även gäller miljömärkningar som är något man också vill kommunicera utåt. Goda exempel på cirkularitet i praktiken är något som efterfrågas från flera håll.

När man går över till ett cirkulärt förhållningssätt blir det viktigt att kunna överblicka kostnader för olika alternativ som nyköp, byta, köpa begagnat och hyra. Man har ofta ingen tydlig bild av kostnader och konsekvenser för olika inredningsalternativ. Speciellt i offentlig sektor saknar man en tydlig bild av kostnader man har för sin möbelhantering inklusive intern tid. Detta gäller även nollläget, det vill säga kostnad för operativ verksamhet av befintlig möbelhantering. För att få en bättre bild av de totala kostnaderna behövs hjälp att förstå livscykelkostnaden (LCC) för olika alternativ.

Customer gains – de utfall som kunden vill uppnå

Sammanställningen av intervju svaren påvisar att kunderna efterfrågar funktionella verktyg för spårbarhet och priser. Man vill kunna ha en tydlig bild av kostnader för all möbelhantering, inklusive intern tid, samt kunna jämföra det med kostnader för andra alternativ såsom nyköp, hyra eller köpa begagnat.

När behoven ändras vid verksamhetsförändringar eller vid tillväxt behövs förutsättningar för flexibel hantering av möbler. Interna riktlinjer avseende möbler och inredning måste hållas och kraven avseende funktion, miljö och hygien måste uppfyllas för respektive verksamhet.

Att minska avfallsmängderna ses som mycket viktigt i de flesta verksamheter och man önskar också enkla lösningar för reparation och service.

Slutsatser

Insikter från intervjuerna visar på behovet att öka beställarkompetensen och utveckla metoder för att utvärdera affärsmodeller från kundsidan, finna system för spårbarhet samt utveckla märkning som visar att en möbel är återbrukad. Inköp av möbler anpassade för återbruk och cirkulära affärsmodeller är ett mindre problem, men det finns få erfarenheter av att inkludera återbruk, avyttring, renovering eller olika former av leasing/prenumeration etc. Svårigheterna ligger i att sätta upp kriterier för att jämföra olika affärsmodellens prestation och miljöpåverkan kopplat till priset. Det finns några tydliga tillfällen för förändring av affärsmodell: till exempel vid ett nytt ramavtal eller vid ett politiskt beslut. Ett exempel är från Lerums kommun där politikerna har skrivit avtal om återbrukstjänster och gjort pressmeddelanden.

Flera upphandlare ser inga problem med cirkulära affärsmodeller eftersom det är upp till verksamheten att bestämma VAD man köper. Sedan är det upphandlarna som skall lösa HUR man köper. Samtidigt blir det tydligt när man ställer frågor om funktions- eller prestationsbaserade upphandlingar att man inte har så mycket erfarenhet av det inom området möbler. Det är svårt att få kriterier från verksamheten.

Sammanfattningsvis, så verkar utmaningen vara att sätta ihop en helhet kring möbler i organisationen. Det svåra är kanske inte upphandlingen och inköpet utan hur man organiserar sitt innehav av möbler generellt. Har man en bild av det, kan man också lättare upphandla hanteringen, uppmärksamma dolda kostnader och synliggöra miljö- och resursslöserier genom LCA- och LCC-beräkningar samtidigt som hanteringskostnader för både nya och begagnade möbler synliggörs.

Referenser

Osterwalder, A., et al. (2014). Value proposition design: How to create products and services customers want, John Wiley & Sons.

Blank, S. och Dorf, B. (2012) "The startup owner's manual. The step-by-step guide for building a great company". Pescadero: K&S Ranch