

Affärssamverkan för systemförändring

GEMENSAMT VÄRDESKAPANDE — EN GUIDE

Affärssamverkan för systemförändring GEMENSAMT VÄRDESKAPAND - EN GUIDE

Björn Persson, Fredric Norefjäll, Malin Misaghi och Marie Persson



Mistra Food Futures Report #27

**Affärssamverkan för systemförändring
GEMENSAMT VÄRDESKAPANDE - EN GUIDE**

*Business Collaboration for System Change
CO-CREATING VALUE – A GUIDE*

Författare: Björn Persson och Fredric Norefjäll, RISE, Malin Misaghi och Marie Persson,
Tillväxtverket

Denna rapport är framtagen inom forskningsprogrammet Mistra Food Futures i samarbete med Tillväxtverket. Det övergripande målet för programmet är att skapa en vetenskapligt baserad plattform som bidrar till att det svenska livsmedelssystemet kan transformeras till ett system som är ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbart samt resilient och kan leverera hälsosam mat. Målet uppnås genom att utveckla ett nära samarbete mellan akademien och ett antal nyckelaktörer i det svenska livsmedelssystemet. Den här rapporten utgör en del av Mistra Food Futures arbete med att beskriva produktionssystem som minskar klimatpåverkan. Detta utgör en av de centrala frågeställningarna inom Mistra Food Futures.

Mistra Food Futures leds och samordnas av Sveriges lantbruksuniversitet SLU i samarbete med forskningsinstitutet RISE, Stockholm Resilience Centre vid Stockholms universitet och Royal Swedish Academy of Sciences, The Beijer Institute of Ecological Economics. Övriga partners inom programmet omfattar en bred representation av aktörer från akademi, näringsliv, branschorganisationer och regioner.

www.mistrafoodfutures.se

Publication: Mistra Food Futures Report #27
Year of publication: 2025
Publisher: Swedish University of Agricultural Sciences
Cover photo: Tillväxtverket
ISBN: 978-91-8046-601-1 (electronic), 978-91-8046-602-8 (print)



Innehållsförteckning

Hälsning från författarna	3
Förord	4
Förord om samverkan.....	5
Intro	6
Gör så här	7
Formulera en gemensam mission	8
Värdeerbjudande.....	9
Affärssamverkans möjligheter.....	10
Värdeskapande	11
Värdefångst och kostnader.....	12
Affärssamverkans möjligheter.....	13
Affärssamverkans möjligheter.....	14
Affärssamverkans möjligheter.....	15

Värdefångst	16
Beskriv värdeerbjudande, värdeskapande och värdefångst.....	17
Handlingsutrymme	19
Vem gör vad?	20
Åtaganden	21
Lärdomar	22
Bakgrund till vårt specifika arbete	23
Förutsättningsskapande åtgärder.....	24
Processen för att arbeta med modellen.....	25
Referenser	26
Länkar	26
Tack.....	27



Hej!

Vi är övertygade om att en grön omställning och förändring på systemnivå kräver nya modeller för samverkan mellan aktörer värdekedjor. Nya affärssamverkansmodeller som kan bryta inlåsnings och göra att risker i omställningen hanteras gemensamt.

Den här guiden beskriver en modell som utformats och använts för en sektorsöverskridande affärssamverkan för omställning mot fossilfrihet inom livsmedelssystemet. Den baseras på en teoretisk modell om samverkade affärsmodeller som kan appliceras inom många olika branscher för att hantera aktörsgemensamma utmaningar.

Arbetet har utgått från ett grundläggande hinder för en snabbare övergång till fossilfrihet inom livsmedelssektorn – nämligen hur investeringskostnaderna för omställningen fördelas längs värdekedjan.

I samarbete med aktörer i livsmedelsvärdekedjan har vi från Tillväxtverket och RISE genom

forskningsprogrammet Mistra Food Futures och FINEST lett ett utforskande arbete där nya former för affärssamverkan utvecklats. FINEST centrumbildning har bidragit till utvecklingen av de metoder vi beskriver i den här guiden. FINEST är finansierat av Formas: <https://www.ri.se/sv/finest>

Vår förhoppning är att denna guide kan bli ett verktyg i ditt arbete och att lärdomar från vår process kan bli användbara för den omställning du jobbar för.

Vi hoppas därför kunna inspirera till fler liknande piloter som kan vidareutveckla dessa modeller ytterligare.

Om du vill ta vidare den här typen av samverkanprojekt inom just livsmedelsområdet så finns möjligheter till detta inom ramen för Transition Labs i Mistra Food Futures. Hör av dig om du vill veta mer!

Ett stöd för att bygga kollektiv förmåga

Den här guiden handlar om metoder och verktyg för att hjälpa intressenter, företag och andra organisationer att samskapa ett affärsfall för en värdekedja. För att göra det behöver det finnas gemensam kunskap om fakta, värderingar, problem och möjligheter, områden där vi är överens och oeniga, alternativa handlingar och möjligheter att arbeta tillsammans.

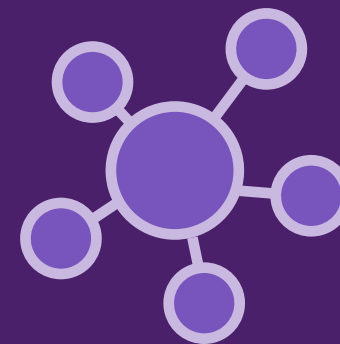
Figuren nedan visar utvecklingsnivåer av klustersamverkan för att åstadkomma en strukturell förändring i en värdekedja när

förutsättningarna är sådana att inga enskilda aktörers beteende är tillräckligt för att förändra strukturen. Det första steget i att flytta ett kluster eller nätverk mot systemförändring är att börja förbereda och rama in frågorna. Detta kan ske genom att skapa dialog, dela med sig och lyssna bland intressenter.

Att uppleva och förstå behovet av förändring är nödvändigt för att starta processen. Detta innebär att öka medvetenheten om de utmaningar som ett system står inför bygger

på samtal där alla potentiella partners är delaktiga i problemformuleringen.

För att ha ett fungerande kluster eller nätverk som kan samskapa måste det finnas en gemensam syn på eller förståelse för de centrala utmaningarna och en ömsesidig respekt för olika intressenters skäl och motiveringar för sina ståndpunkter. Detta steg nås genom att dela och utforska alternativ, visioner, mål, normer och perspektiv och använda framtider, scenarier, visioner etc.



Varför vara med i kluster/process:

- Vill bli (mer) fossilfria, samt bidra till en bredare hållbarhetsomställning
- Skapa förändring tillsammans där enskilda insatser inte räcker
- Måste nå mål och rapportera: Samverkan kan underlätta rapportering av utsläpp inom den egna värdekedjan
- Möta förväntningar från kunder, leverantörer, ägare, myndigheter på hållbar utveckling
- Ingå i kluster med likasinnade aktörer för att skapa en positiv förändring
- Möjliggörare för hållbar affärsnytta

Ett stöd för att bygga kollektiv förmåga

För att ta nästa steg i samverkan krävs någon form av uttryck för en gemensam agenda och åtaganden från intressenterna, som avsiktsförklaringar och liknande avtal.

Denna nivå stöds av aktiviteter för utbyte, att hitta gemensamma behov, skapa ömsesidiga fördelar etc. Stödåtgärder för att nå denna nivå inkluderar att diagnostisera systemet för att förstå vad som behöver förändras och var de bästa hävstångspunkterna kan finnas.

Nästa steg i samverkan är det samverkade affärscase vi jobbat med i fossilfri värdekedja och beskriver i den här guiden. Här kommer kluster- och systemaktörerna att börja agera i samverkan.

I samverkanstrappan är det i praktiken många försök och prototyper som genomförs på det här trappsteget. Det kan finnas alla typer av samarbeten, allianser, joint ventures och projekt. Fokus kan ligga på samverkansåtgärderna

och att hitta nya eller förbättrade affärsmodeller för de nya lösningar som prövas.

Det finns en mängd stödjande arbete att göra för de samverkansåtgärder som aktörerna i klustret lanserar. Det bör finnas ett starkt stöd för utbyte och lärdomar från samverkansåtgärderna.

Att skapa banbrytande praxis handlar om att utveckla nya och bättre sätt att göra saker på. Detta kommer att involvera flera idéer, varav några har potential att bli den nya huvudfåran. Det översta trappsteget handlar om övergång till det nya och systemskifte. För att nå denna nivå är det viktigt att bygga starka åtaganden, skala upp och starta större investeringar i de nya innovationerna och det nya systemet. Klusteraktörerna kommer att börja skala upp de innovationer som nått kommersialiseringsstadiet. Idéer som bevisligen fungerar tas upp i större utsträckning av vanliga aktörer och allt fler människor och organisationer engagerar sig.

Detta steg är ofta det svåraste att genomföra, men det är avgörande för att uppnå en långvarig effekt. Att upprätthålla omställningen för att behålla momentum handlar om att förankra och sprida den förändring som har skapats. Detta sker ofta genom att man i stor utsträckning ansluter sig till frivilliga åtaganden, nya konsumentstandarder, förordningar och nya regler för allmänheten.



Deltagare i processen kan:

- Vara med och påverka samverkan kring målsättningar för nätverket och den framväxande marknaden.
- Utforska vilka innovationer och gemensamma affärsmodeller har bäst potential att bidra till nätverkets mål.
- Vara del i att identifiera mervärden av att skapa en marknad för fossilfria produkter.
- Vara positionerad för att bidra till eller få nytta av värdefångst av de värden som uppstår.

Att tänka på som processledare i samverkan:

Även om samverkanstrappan här visas i en sekventiell ordning, är det i verkligheten ett iterativt arbete. Detta innebär att man ofta behöver gå tillbaka och revidera olika antaganden och omarbetera förslag på lösningar innan man kan gå vidare.

Håll starkt fokus på att göra (lätt att fastna i att tänka) och provtrycka lösningsförslag. Och skapa värde (inte leverans). Det hjälper er både att förstå mer om utmaningen och att vidareutveckla rele-

vanta lösningar som håller på sikt. såväl tankearbete som lärande och arbetets framdrift.

Individuella förmågor, kvaliteter och färdigheter – såsom öppenhet och ett lärande mindset, samskapande, tillit, uthållighet – bidrar starkt till resultaten utkomsten av aktörsgemensamma arbeten. Addera gärna rutiner eller aktiviteter som stärker dessa förmågor och skapar en samarbetskultur som främjar denna typ av kvaliteter.

Intro

För att skapa en förändring genom samverkat affärscase krävs att ett kluster av aktörer har gått samman kring en gemensam utmaning – till exempel att minska fossila utsläpp inom en sektor eller värdekedja.

Den modell som presenteras här utgår från forskning på samverkade affärsmodeller (eng: networked business models), som är en nätverksbaserad modell för systemförändring. Aktörer samarbetar utifrån sina egna affärsmodeller och uppdrag, resurser och drivkrafter för att skapa ett gemensamt affärscase, som ett sätt att driva positiva och transformativa förändringar i en bransch eller del av samhället.

Processen har tre delar som aktörer i samverkan gemensamt går igenom: värdeerbjudande, värdeskapande, och värdefångst. På ett övergripande plan ger arbetet aktörer ett gemensamt narrativ att samlas kring, en struk-

tur som tydliggör en avsiktsförklaring för en samverkan mot en mer hållbar framtid.

Inom värdeerbjudande definieras vilka mål aktörer ska jobba mot, vad som ska uppnås genom samverkan. Värdeskapandet utgår från de initiativ, resurser, och aktörer som behövs för att målen ska kunna nås och värdeerbjudandet ska möjliggöras. Till sist visar värdefångst på de positiva effekter som samverkan möjliggör, samt de kostnader som kommer att uppstå i en samverkan.

Att skapa förändring är utmanande, framför allt i situationer då organisationer och individer från olika bakgrunder ska samlas för att jobba mot ett gemensamt mål. Det är vanligt att ha olika syn på industrin man är aktiva inom, vad som är önskvärt att uppnå, eller olika definitioner på ord och uttryck som hållbarhet, värde, osv.



Värdeerbjudande:

I en nätverksbaserade affärsmodell bidrar värdet som skapas genom nätverkets aktiviteter till att bygga ett mer hållbart produktions- och konsumtionssystem. Precis som ett företag specificerar vilket värde det strävar efter att skapa, fastställer nätverket sina mål. Till exempel kan mål innebära att etablera standarder för teknologitveckling, påverka lagstiftning eller ändra nuvarande eller potentiella kunder/konsumenters vanor och tankesätt.

Värdeskapande:

Inom värdeskapande rymms strategier och initiativ, resurser och aktörer. Strategier och initiativ är det som nätverksaktörer bör ta sig an för att nå sina systembyggande mål. Systemresurser identifierar gemensamma resurser som behövs för att förändra systemet. Det kan vara resurser som redan finns inom organisationer eller som behövs skapas gemensamt. Nyckelaktörer är organisationer i nätverket som är nödvändiga för att uppnå de systembyggande målen.

Värdefångst:

I affärssamverkan identifieras värden som skapas för systemet, både internt för aktörer i nätverket och externt för systemet som helhet – dvs. de positiva bidragen till en hållbar omställning. Aktörer inom nätverket behöver definiera vilka kostnader som uppstår i omställningen till ett hållbart system. Gemensamma kostnaderna måste delas och strukturer för vem som betalar för vad bör etableras.

Söka och definiera

Identifiera gemensam spelplan

Konkretisera samverkan

1 Samla de aktörer som berörs, engageras och motiveras av en gemensam utmaning/möjlighet i er värdekedja.

Undersök era gemensamma mål och värderingar kring utmaningarna. Bekräfta och fördjupa bilden av möjligheter till affärssamverkan.

Ta de första trappstegen eller försäkra er om att dom är tagna

Mall: [sid 4](#)

2 Utforska den gemensamma möjligheten/utmaningen – beskriv hur den kan gynna, olika aspekter av hållbarhetsomställningen, bolla upp möjliga mervärden som tydliggör varför ni tillsammans bör ta er an möjligheten/utmaningen.
Mall: Formulera en gemensam mission, [sid 8](#)

3 Identifiera åtgärder/åtgärdsteman
Utforska den gemensamma möjligheten/utmaningen och dess relevans längs hela värdekedjan. Beskriv hur den kan gynna ekonomi, miljö och människor och bolla upp möjliga mervärden för olika aktörer. Vilka värden skapas för vilka aktörer i nätverket såväl som för samhället, systemet?
Mall: Åtgärde & värdeskapande, [sid 10](#)

4 Identifiera värden
Utforska den gemensamma möjligheten/utmaningen och dess relevans längs hela värdekedjan. Beskriv hur den kan gynna ekonomi, miljö och människor och bolla upp möjliga mervärden för olika aktörer. Vilka värden skapas för vilka aktörer i nätverket såväl som för samhället, systemet?
Mall: Affärssamverkans möjligheter, [sid 13](#)

5 Workshop: Värdeerbjudande, värdeskapande & värdéfångst
Beskriv den önskade förflyttningen och vilka positiva effekter samverkan kan få för nätverket, systemet och samhället. Vilka aktörer gynnas på vilket sätt? Identifiera, fördjupa och detaljera strategier för en förflyttning mot era mål. Identifiera aktörer (aktörskarta, vilka kan/bör vara med i arbetet?)
Mall: Sätt mål. Canvas för samverkat affärscase, [sid 16](#)

Utveckla och leverera

Fördjupa och detaljera strategier mot missionen

Testa och upprepa

6 Utgå från den canvas för samverkat affärscase som ni tagit fram, den är grund för inventering av barriärer i systemet och för arbetet med vem som gör vad för att realisera samverkan

7 Förutsättningsskapande åtgärder för samverkat affärscase. Ett utforskande utrymme där det samverkade affärscaset testas mot de barriärer som finns idag inom sex olika kategorier:

- Policy
- Industri
- Vetenskap
- Teknologi
- Kultur
- Marknad

Workshop: Inventering av barriärer för samverkat affärscase mall, [sid 19](#)

8

- Fördjupad dialog om vem som gör vad i nätverket eller värdekedjan.
- Vilka flöden

Mall: Vem gör vad? [Sid 20](#)

9 Workshop:
Summera och samla åtagande för handlingsplan
Samla i handlingsplan vad gör nätverket och vad krävs av finansiering eller förutsättningsskapande åtgärder
Mall: Åtaganden, [sid 21](#)

10 Beskriv hur de identifierade åtgärderna som tar er mot er mission kan testas i ett pilotcase (Formulera förväntad värdéfångst). Se exempel.

Genomför testcase. Utvärdera vad som skapar värde och hur.

Aktörer i kedjan lanserar och testar produkter.

Använd lärdomarna för att skala upp det som fångar värde och justera eller avveckla det som inte bidrar till era mål.

[Sid 21](#) och [22](#)

Formulera en gemensam mission

Identifiera en tydlig samhällsutmaning, ett problem som är relevant för samhället i stort (*Grand Challenge*). Det kan till exempel handla om fossilfri livsmedelsvärdekedja, hållbar stadsutveckling eller jämlik hälsa.

Definiera och välj en aspekt av den stora utmaningen som är särskilt relevant för din organisation eller ditt område, avgränsad och med goda påverkansmöjligheter, som ett sätt att gå in i och förändra samhällsutmaningen (*Ingångspunkt*).

Formulera en mission genom att skapa en kortfattad och inspirerande beskrivning av det önskade framtida tillståndet som ska uppnås. Det är viktigt att missionen är:

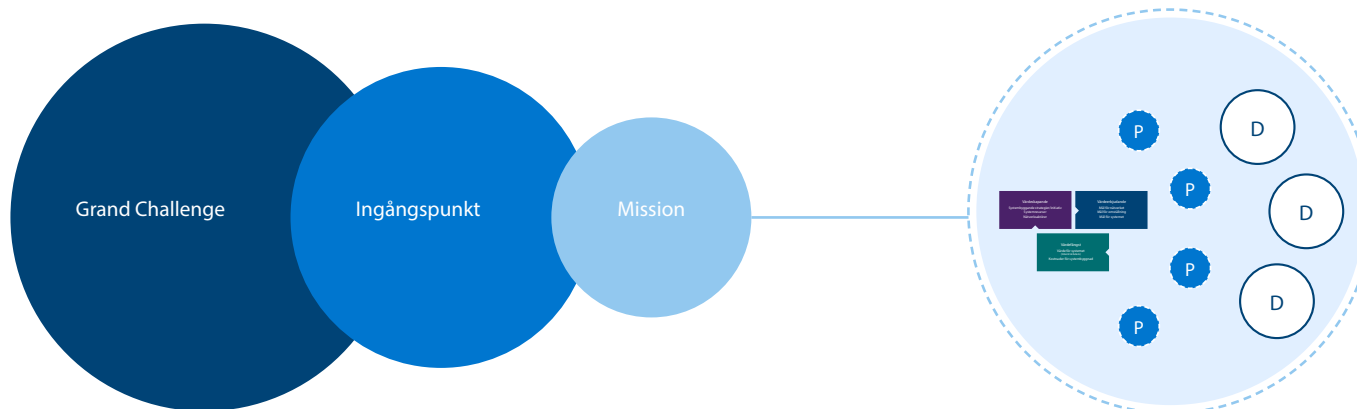
- Djärv och inspirerande. Den ska skapa engagemang och motivation hos olika aktörer.
- Tydlig, mätbar och tidsbunden. Det ska vara tydligt vad som ska uppnås, hur man ska mäta framgång och när målet ska vara uppnått.

- Ambitiös men realistisk. Den ska vara utmanande men samtidigt möjligt att uppnå med rimliga insatser.
- Samhällsrelevant. Den ska adressera ett verkligt behov i samhället och ha potential att skapa positiva effekter för människor och/eller miljön.

TIPS!

Diskutera de gemensamma utmaningar aktörer står inför, och definiera en tydlig problemformulering innan ni börjar jobba med canvasen. Detta underlättar i diskussioner om vilken riktning och målsättning affärssamverkan ska ha.

Beskriv och synliggör er gemensamma agenda/mål/mission/ambition.



En stor utmaning definieras och antas utifrån aktörers gemensamma styrkor och förmågor.

Ingångspunkt – ett sätt att gå in i befintligt system för att förändra och skapa förflyttning. En strategisk utgångspunkt, där alla involverade aktörer kan samlas kring ett gemensamt fokus för att maximera sin kollektiva påverkan.

Mission statement – en gemensam ambition och energi mot att jobba den gemensamma utmaningen.

Konkretisering – Affärssamverkansmodell – omgärdas av hinderöjning och möjlighetsskapande aktiviteter/arbeten (P) som banar väg för uppskalning och ytterst systemförflyttning (D=Demonstrator).

Fördjupning

Kartbilderna vi använder här kommer från publikationen "Cookbook for systems change" från Nordiska ministerrådet. Du hittar en länk till publikationen i slutet av guiden om du vill läsa mer!

Värdeerbjudande

Mål för nätverket

Definiera och skapa förutsättningar för att ta fram (närmare) fossilfria spannmål och skapa betalningsvilja och marknad för att sälja – som en katalysator för framtida marknad för fossilfria livsmedelsprodukter (för en framtida marknad för livsmedelssystem med minskade klimatavtryck).

Mål för omställning

Primärt fokus på aktivitet inte climate accounting	Omställning momentum och acceleration	Verktyg systematik på systemnivå	Pedagogik för fossilfri	Undvika SILOS
Systematiskt fossilbovar	Oberoende kvitto certifikat för fossilfritt			
Identifiera prioritera fossilbovar	Flytta insatser i kedjan intern utsläppshandel	Märkning verifiering av kliatsmarta produkter	Identifiera vad som går att lösa tekniskt	Incitament modeller för tekniker
Lönsamhet – drivkraft för företagen = utmaning när pris styr	Hälsa som drivkraft för offentliga	Behöver förstå ekonomi i det fossilfria	Initialt ökade kostnader för det fossilfria – på sikt kommer priset kunna gå ner = större acceptans	
Behöver hitta bryggan mellan det samhälls-ekonomiskt gynnsamma och företagens ekonomi	Behövs överenskommelse i kedjan	Mindre påslag i dagligvaruhandlen	Investeringar som är svåra att ta = kräver långsiktiga beslut. skattefrågor, lagstiftning ohc annan policy	Långsiktig policy behov
Samhällsekonomisk kostnad för att inte ha inhemsk produktion behöver tas med (likså hållbar produktion)	Kommunikation gentemot konsument blir central – liten del av inkomsten läggs på mat	Kedjan trycker kostnaden mot primärproducent och mot konsument (och konsumenten är svår att styra)		

Mål för systemet

År 2045 är Sverige fossilfritt och livsmedelssystemet präglas av transparens och effektiv resursanvändning. Jordbruket fungerar som kolsänkor och micro-cirkulära system hanterar resurser lokalt. Biologisk hållbarhet i marken prioriteras och inhemsk produktion av gödselmedel främjas. Kunskap om lagar och gödningsmedel sprids, medan fossilfria drivmedel används flitigt. Systemförändringar sker snabbare, konsumenter betalar mer för hållbarhet, och värdeöverföringen till primärproducenter är uppnådd. Inga dåliga val finns i butiker, och livsmedelskedjan är kortare för att stödja lokalt samarbete. Sverige är ett föredöme i hållbar matproduktion.

Affärssamverkans möjligheter

Möjligheterna med affärssamverkan finns i de värden som kan skapas mellan aktörer, och för att möta de behov som finns för att förflytta en värdekedja mot ökad hållbarhet och lönsamhet. Detta kan uppnås genom att utforska gemensamma utmaningar och möjligheter, samt att utveckla lösningar som är relevanta längs hela värdekedjan.

En drivkraft för samverkade affärscase är att aktörer tar vara på eller skapar innovativa lösningar som kan leda till minskade fossila utsläpp för kedjan som helhet. Inn-

ovationen kan vara en produkt, en process, en teknik, en innovation i organisation, marknadsföring eller nya sätt att använda resurser. Men innovationen kräver samverkan mellan aktörer för att introduceras och kommersialiseras.

Fossilfria värdekedjor innebär utmaningarna för aktörerna som inte kan hanteras med "innovation as usual" eller många inkrementella förändringar och innovationer i delar av systemet. Samverkan för affärscase är avgörande för kommersialisering av innovationer som innebär:

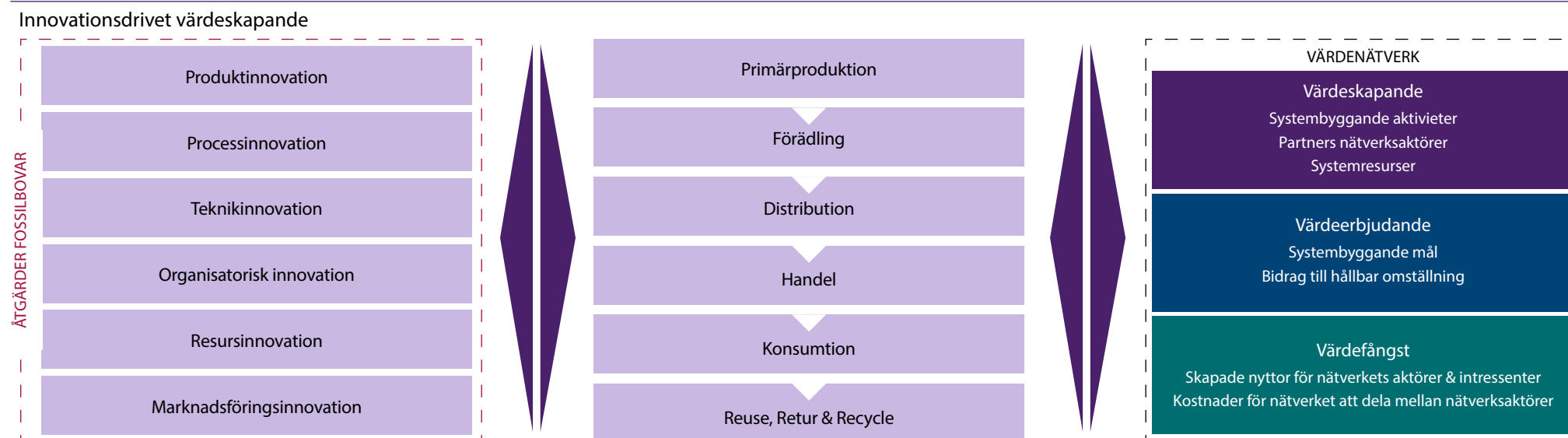
- en innovativ systemarkitektur som kombinerar gamla lösningar på nya sätt eller kombinerar innovativa lösningar,
- radikal och revolutionerande innovation
- radikal systeminnovation för att bygga ett nytt eller alternativt system

Vad krävs det för att realisera innovationerna och skapa värde för nätverket som helhet? Inom värdeskapande ryms strategier och initiativ, resurser och aktörer. Strategier och initiativ är det som nätverksaktörer bör ta sig an för att

nå sina systembyggande mål. Systemresurser identifierar gemensamma resurser som behövs för att förändra systemet. Det kan vara resurser som redan finns inom organisationer eller som behövs skapas gemensamt. Nyckelaktörer är organisationer i nätverket som är nödvändiga för att uppnå de systembyggande målen.

De värdeskapande aktiviteterna sätts i relation till nätverksmål och den värdefångst som kan uppnås om de realiserar.

Forskningen pekar på fyra nyckelområden för kollektivt strategiskapande på nätverksnivå: produktutveckling och optimering, marknadsskapande, sociokulturella förändringar och samordning. Vart och ett av dessa strategiska nyckelområden består av en uppsättning systembyggande aktiviteter. Kategorin "samordning" omfattar alla aktiviteter som hanterar och anpassar systembyggande ansträngningar så att resurser kombineras och påskyndar systemuppbyggnadsprocesserna.



Värdeskapande

Strategier/initiativ	Resurser	Aktörer
<ol style="list-style-type: none"> 1. Skapa branschöverenskommelse kring fossilfria spannmål 2. Ta fram gemensam definition av fossilfritt 3. Fossilfria insatsvaror på gård 4. Produktion av egen el på gård 5. Fossilfria insatsmedel – gödning, utsäde etc. 6. Premiera fossilfria produkter 7. Få med förädlingsledet i omställningen 8. Transportera fossilfritt 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordentliga kontrakt med gårdarna för riskfördelning. • Välja en relevant metodik • Enas om definition – svårt att nå 100% fossilfritt. Men behöver kunna kommunicera gentemot konsument • Styrmedel för att nyttja Kolinlagringspotential (ex inom CAP miljöersättning) • Finns ett stort kunskaps-glapp, hos SME, när det gäller energianvändning och därmed klimatpåverkan • Navigera regelverk för fossilfritt m m • Uppgraderings väg för utvecklad standard • Bygga vidare på Sigills arbete – ta till nästa nivå 	<ul style="list-style-type: none"> • Andra led i kedjan med direkt påverkan på fossilt avtryck produkten • Transport och logistik • Leverantörer av jordbruksmaskiner • Aktörer som tillverkar insatsvaror (ex kvävegödsel) YARA och Lantmännen • Viktigt med att få med KRAV • Bryggerier, Systembolaget mfl • Internationella aktörer SAI FSA • krav på IP Sigill klimatcertifiering • Rådgivare • Stora kunder som marknadsför t ex IKEA, MAX • Handeln – för att skapa marknad och betalningsvilja. Gärna alla för att skapa jämn konkurrens • Politiken (jobba med moms etc) • Länsstyrelsen Skåne – behöver case för att testa sina tillståndprocesser • Den offentliga kunden • Aktörer som har samma mål – SBTI Drivs av samma målsättning

Värdefångst och kostnader

I ett företags affärsmodell visar intäcksströmmarna den finansiella fördelen med bedriva affärsverksamheten. I en samverkad affärsmodell är det utöver intäcksströmmar, även fördelarna för affärsekosystemet som helhet som anges. Vanligtvis finns det olika typer av förmåner för olika intressentgrupper. Det individuella värdet för företag skiljer sig från varandra och bör därför fortsätta vara en del av deras individuella, företagsfokuserade affärsmodell.

I affärssamverkans värdefångst listas de värden och fördelar som skapas för intressenterna, liksom värden för systemet som helhet, med andra ord det positiva bidraget till hållbarhetsomställningen. I en samverkad affärsmodell kan en rad olika systemaktörer gynnas, och inte endast de aktörer som är aktivt involverade i detta nätverk.

I systembyggande är det svårt att uttrycka det uppnådda värden i penningvärde. De kollektivt skapade förmånerna kan dock ofta indirekt omvandlas till ett monetärt värde av före-

tag. Till exempel kan ett företag som skapar miljöfördelar projicera en positiv image, vilket kan öka försäljningsvolymen eller attrahera begävd arbetskraft.

Kostnader

Kostnadsstruktur i en vanlig affärsmodell översätts till "systembyggande kostnader" i den nätverksanslutna affärsmodellen. Nätverkets aktörer bör överväga vilka kostnader som uppstår i utvecklingen av ett hållbart system, eller vilka kostnader det innebär för en specifik del av systembyggandet. Detta kan till exempel omfatta in arbetstid från chefer, tillhandahållande av en innovativ teknik, gemensam infrastruktur och tillgång till en konsumentdatabas. Ofta är det inte uppenbart till vem kostnader för omställningen ska fördelas. Aktörer i nätverket måste hitta sätt att fördela kostnaderna, samt bestämma vem som betalar för vad.

Fördelning

Företagens egna kostnader redovisas inte i den gemensamma modellen. Bara varje företags

andel av systemuppbyggnadskostnaderna. I linje med dessa idéer anger affärsmodellforskare att det krävs att det finns ömsesidig anpassning av och enighet om en korrekt fördelning av kostnaderna och fördelarna med samarbete för en övergång

I samverkade affärsmodeller för hållbarhet, är en överenskommen fördelning av ekonomiska kostnader och fördelar bland alla inblandade aktörer nödvändig

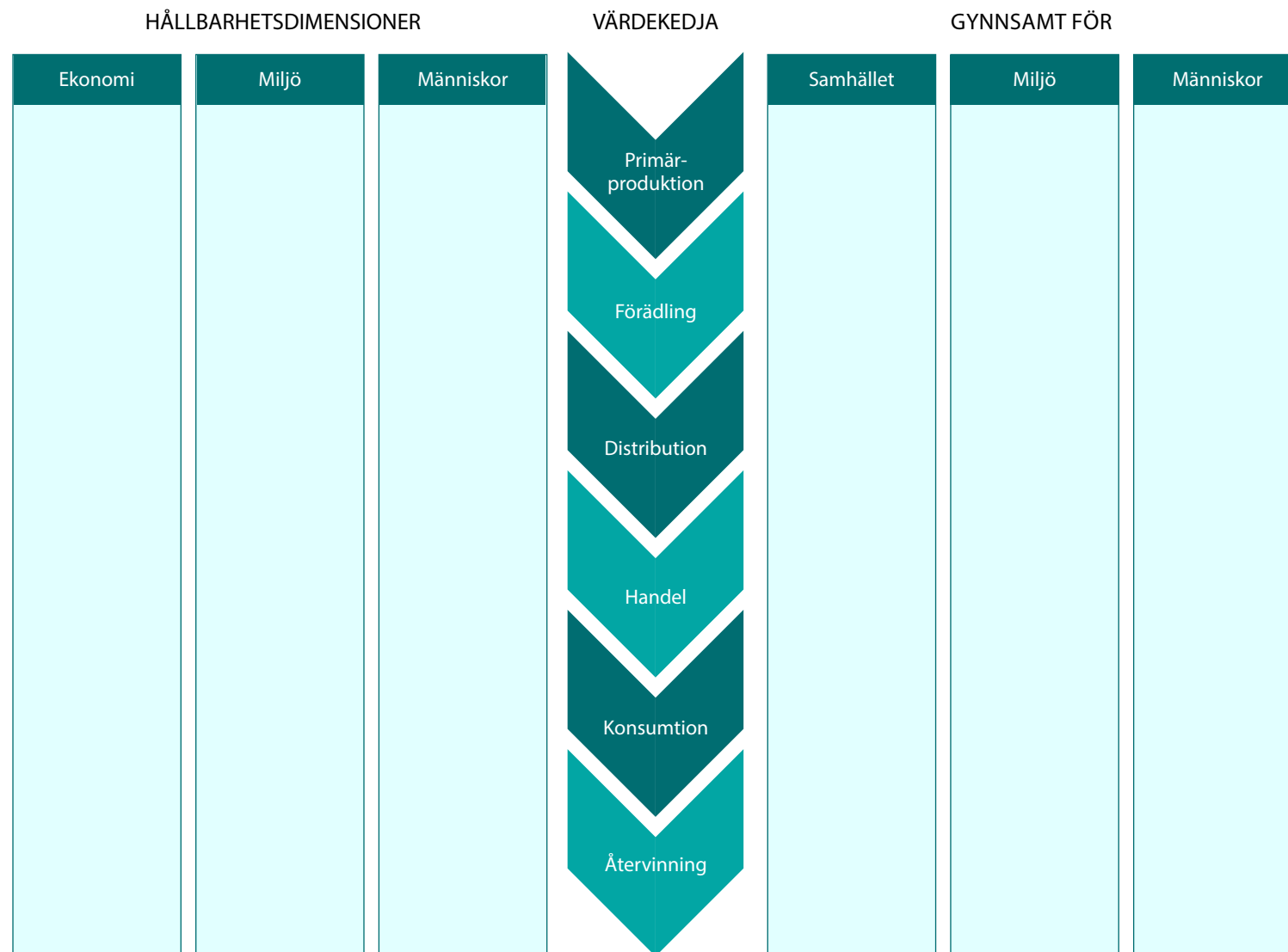
Att förnya för hållbarhet innebär att ett brett spektrum av aktörer delar upp risken för affärsmodellinnovation bland flera deltagare. Genom att koppla aktörerna i en gemensam affärsmodell blir det möjligt att synliggöra hur varje medlem får ekonomisk vinst från ett nätverk.

Kostnader och förutsättningsskapande åtgärder kan också ligga på andra samhällsaktörer.

Värdeleverans Kundrelationer/kanaler/kundsegment är inte med i den här modellen eftersom det ingår i företagets individuella affärsmodell. Värdeleveransen är en del av företagets affärsmodell och det översätts inte helt till den nätverksanslutna verksamheten. I modellen för affärssamverkan kan var och en av de inblandade nätverksaktörerna utveckla sitt unika värdeerbjudande och rikta in sig på ett annat kundsegment med sin nya produkt eller tjänst. Nätverksaktörer samverkar ofta uppströms men när processen kommer närmare konsumenterna föredrar de ofta att utveckla sina egna produkter eller tjänster för sina specifika målgrupp.

Affärssamverkans möjligheter

- Utforska den gemensamma möjligheten/utmaningen och dess relevans längs hela värdekedjan.
- Beskriv hur den kan gynna ekonomi, miljö och människor och bolla upp möjliga mervärden för olika aktörer. Vilka värden skapas för vilka aktörer i nätverket såväl som för samhället, systemet?



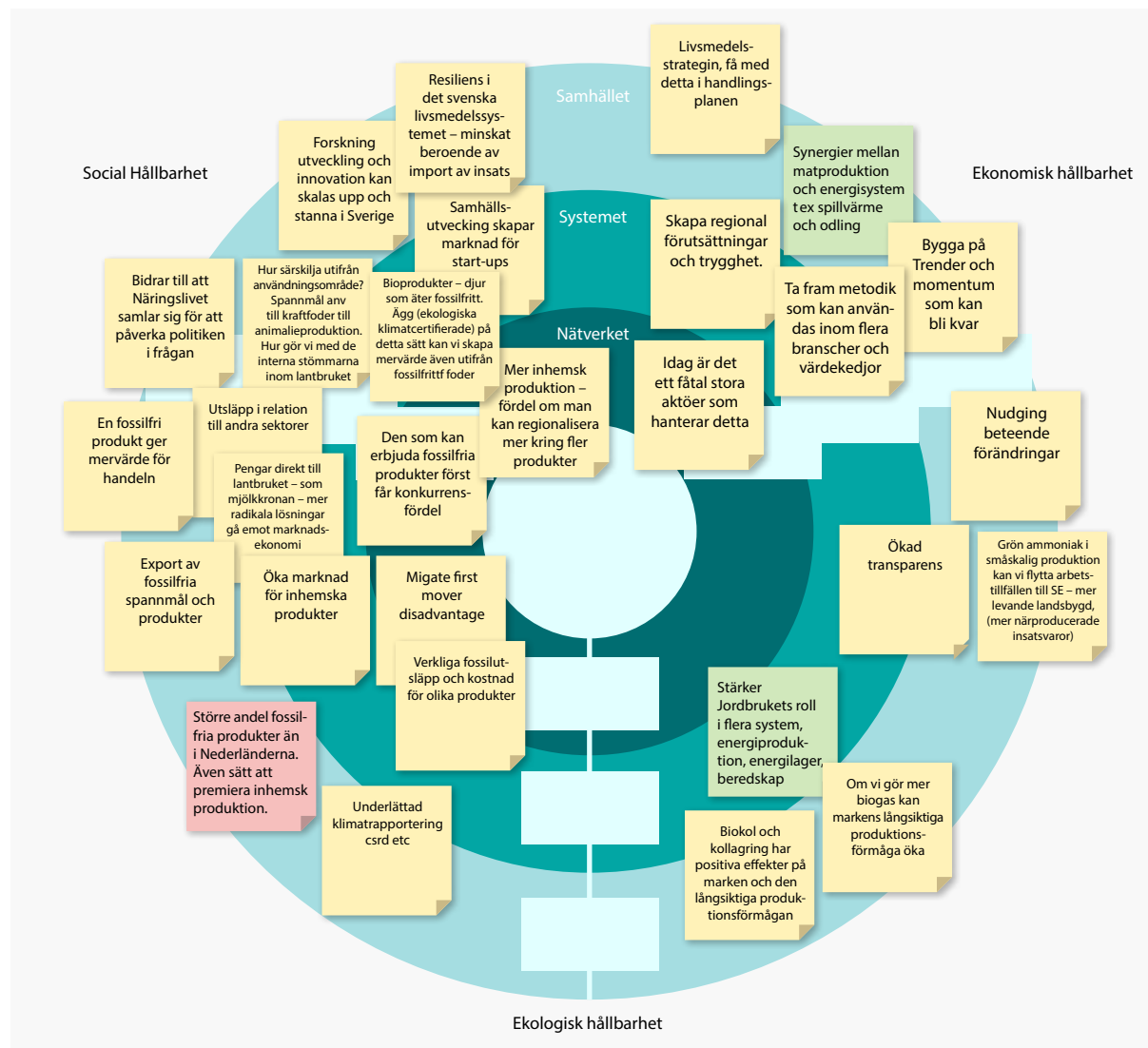
TIPS!

Mervärden relaterar ofta till olika typer av innovation: produkt, process, teknik, organisatorisk, resurs och marknadsföring.

Affärssamverkans möjligheter

- Värdefångsten kan utforskas längst hela värdekedjan, där gemensamma möjligheter och utmaningar kan identifieras. I utvecklingen av en samverkad affärsmodell beskrivs hur den kan gynna ekonomiska, ekologiska, och sociala hållbarhetsaspekter, samt vilka mervärden det medför för olika aktörer. Den övergripande frågan vi söker svar på i denna del av processen är vilka värden som skapas för vilka aktörer i nätverket, såväl som för samhället i stort?
- Genom att lyfta mervärden på flera systemnivåer, och inom olika hållbarhetsdimensioner, synliggörs nyttan av samverkan samt de områden inom vilka enskilda aktörer kan skapa affärsnytta.

VÄRDEKEDJA



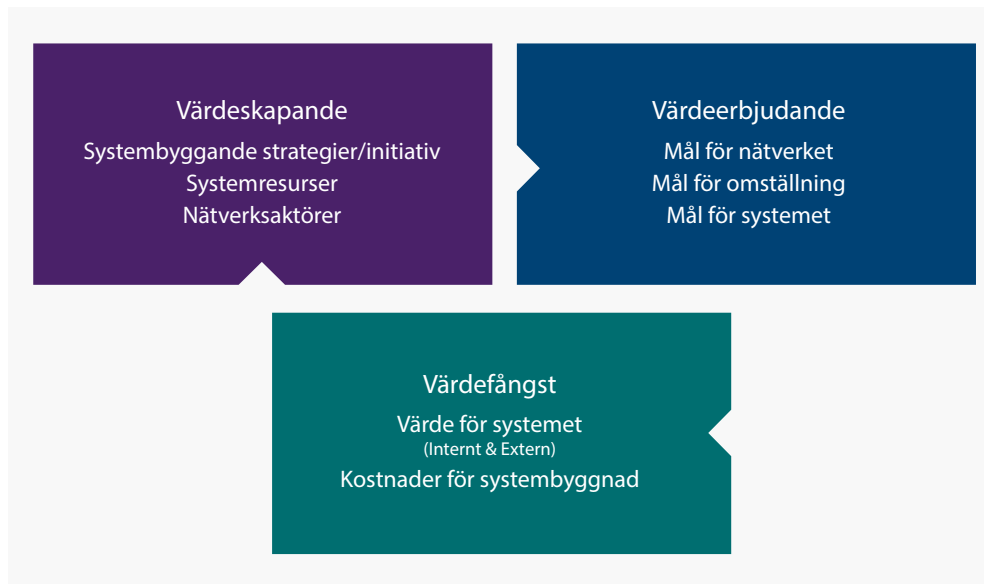
Affärssamverkans möjligheter

Potentiella mervärden	Miljömässigt	Ekonomiskt	Socialt	
Världen	Mindre påverkan från plast genom ersättning, återvinning, och minskat uttag.		Sverige har blivit en internationell förebild inom hållbar livsmedelsproduktion	
Samhället	Sverige är självförsörjande när det gäller växtnäring och har ökat mångfalden av grödor som odlas.	Minskat matsvinn.	Industri för alternativa drivmedel i Sverige	Minska risker med import av gödsel.
Aktörerna i livsmedelskedjan	Lokalt anpassat jordbruk med hög grad av mångfunktionalitet och mångfald.	Minskade transportkostnader genom nya förpacknings- och logistiklösningar (t.ex. kombi-transporter och returlaster)	Möjlighet för nya distributionsmodeller till slutkund	
Individen		Större andel av livsmedelsproduktionen går till direkt mänsklig konsumtion.	Minskade näringsförluster	Individens känsla av att vara klimatsmart.

Värdefångst

	Social	Ekologisk	Ekonomisk
Nätverket	Mer inhemsk produktion – fördel om man kan regionalisera mer kring fler produkter	Minskade scope-3 utsläpp	<ul style="list-style-type: none"> • Idag är det ett fåtal stora aktörer som hanterar detta • Den som kan erbjuda fossilfria produkter först får konkurrensfördel • Mitigate first mover disadvantage • Verkliga fossilutsläpp och kostnad för olika produkter
Systemet	<ul style="list-style-type: none"> • Ökad Transparens • Stärker Jordbrukets roll i flera system, energi-produktion, energilager, beredskap • Skapa regionala förutsättningar och trygghet • Ta fram metodik som kan användas inom flera branscher och värdekedjor 	<ul style="list-style-type: none"> • Underlättad klimatrapportering csrd etc • Utsläpp i relation till andra sektorer 	<ul style="list-style-type: none"> • Öka marknad för inhemska producenter • En fossilfri produkt ger mervärde för handeln • Pengar direkt till lantbruket – som mjölkkronan – mer radikala lösningar – gå emot marknadsekonomi • Teknikutveckling – skapar marknad för start-ups • Biprodukter – djur som äter fossilfritt. Ägg (ekologiska, kimatcertifierade) på detta sätt kan vi skapa mervärde även utifrån fossilfritt foder
Samhället	<ul style="list-style-type: none"> • Bygga på Trender och momentum som kan bli kvar • Nudging beteende förändringar • Grön ammoniak i småskalig produktion – kan vi flytta arbetstillfällena till SE – mer levande landsbygd (mer närproducerade insatsvaror) 	<ul style="list-style-type: none"> • Om vi gör mer biogas kan markens långsiktiga produktionsförmåga öka • Biokol och kolinlagring har positiva effekter på marken och den långsiktiga produktionsförmågan • Synergier mellan matproduktion och energisystemet tex spillvärme och odling 	<ul style="list-style-type: none"> • Export av fossilfria spannmål och produkter • Bidrar till att Näringslivet samlar sig för att påverka politiken i frågan • Forskning, utveckling, och innovation kan skalas upp och stanna i Sverige • Resiliens i det svenska livsmedelssystemet – minskat beroende av import av insatsvaror
Kostnader	<ul style="list-style-type: none"> • % av schablon? Kanske 2% så kan vi jobba med det som en siffra i projektet • Byte av gödsel och diesel på gård • Ger offentliga kunder möjlighet att följa sina klimatmål • Kan handeln avstå marginaler på första fossilfria produkterna • Kan offentliga kunden betala mer för fossilfritt? 		

Beskriv värdeerbjudande, värdeskapande och värdefångst



En canvas för ett gemensamt affärsfall skapas med fördel tillsammans bland aktörer i ett nätverk, då det bidrar till att skapa dialog, synliggöra olika perspektiv, och etablera en gemensam agenda – vilket är de tre första stegen på samverkanstrappan från sidan 4.

Den resulterande canvasen kommer vara allmänt hållen, och går att kommunicera utåt. Mer konkreta åtaganden och siffror i en utvecklad handlingsplan, samt vilken aktör som åtar sig att göra vad behöver inte vara öppet eller offentligt.

Canvasen blir sedan en utgångspunkt, dels för vad aktörer tar på sig att genomföra tillsammans, dels för vad som sedan kan testas i det handlingsutrymme som beskrivs i nästa avsnitt, samt hur utbytet av resurser behöver se ut bland aktörer i nätverket.

Arbetet ger en grund för fördjupad diskussion och analys av vad aktörerna kan göra själva och tillsammans, och vad som kräver externa investeringar eller andra bidrag i form av förutsättningsskapande åtgärder från myndigheter eller andra institutioner.

TIPS!

För att beskriva värdeerbjudandet, svara på dessa frågor:

- Vad har vi uppnått när vi har lyckats? Hur ser det ut? (mål för systemet)
- Hur ser förändringen ut jämfört med idag? (mål för omställning)
- Vad siktar vi i nätverket på? (mål för nätverket)

Värdeskapande

Systembyggande strategier/åtgärdsstema

- Fossilfria transporter
- Nya förpackningslösningar
- Lokal produktion och packning

Systemresurser

- Ny produktionsteknik
- Infrastruktur för delning av data som bidrar till optimering av lastning och samkörning
- Investering i forskning och utveckling
- Gemensam kunskap om produktion, packning och logistik

Nätverksaktörer

- Handeln
- Logistikföretag
- Teknikföretag
- Förädlingsledet
- Förpackningsindustrin
- Livsmedelsproducenter

Värdeerbjudande

Mål för nätverket

- Minska totala användningen av förpackningsmaterial från fossilt ursprung i hela livsmedelsvärdekedjan.
- Minska totala användningen av drivmedel från fossilt ursprung i hela livsmedelsvärdekedjan.
- Mål för omställning
- Se separat text
- Mål för systemet
- Se Separat text

Värdefångst

Värde för systemet

Internt

- Minskade transportkostnader
- Minskat svinn
- Minskning av onödigt förpackningsmaterial
- Kortare väg från producent till konsument
- Möjlighet för nya aktörer att etablera sig

Extern

- Minskat matsvinn & förlängd hållbarhet
- Minskat utsläpp från transporter – minskat buller
- Ökad innovationsgrad – nya jobb (?)
- Ökad resiliens i systemet

Kostnader för systembyggnad

- Forskning och innovation kring produktionsteknik
- Dyrare förpackningar
- Kostnad för teknikutveckling
- Utveckling av nya logistiklösningar
- Etablering av gemensam digital infrastruktur

Handlingsutrymme

Ett samverkat affärscase för en fossilfri livsmedelskedja är framåtblickande och alla förutsättningar kanske inte är på plats i dagens system. För att veta vilka barriärer som finns trycktestar vi den Canvas som aktörerna tagit fram tillsammans mot dagens system. Återkopplingen delar vi upp i hårda barriärer, som inte kan påverkas inom rimlig tid av medverkande aktörer, och mjuka barriärer som går att påverka. Ett exempel hämtat från våra workshops är visionen och det möjliga affärscaset för förpackningar i ett närmare fossilfritt matsystem:

"I ett närmare fossilfritt matsystem kommer förpackningar att användas utifrån vilken funktion de har för att skydda maten (matfunktionella) och underlätta behovsbaserad logistik och lokal produktion. Smarta förpackningar kan minska svinn och underlätta behovsbaserade transporter."

"Vi kommer att verka för att onödiga förpackningar inte används och att förpackning för marknadsföringssyfte blir sekundärt till matfunktionell förpackning. Förpackningar ska i första hand baseras på fossilfria material och från lokalt eller regionalt tillgängliga råvaror. Fossila material används bara om det finns ett starkt matfunktionellt syfte."

Exempel på värden som kunde driva samverkat affärsmo-
dell är:

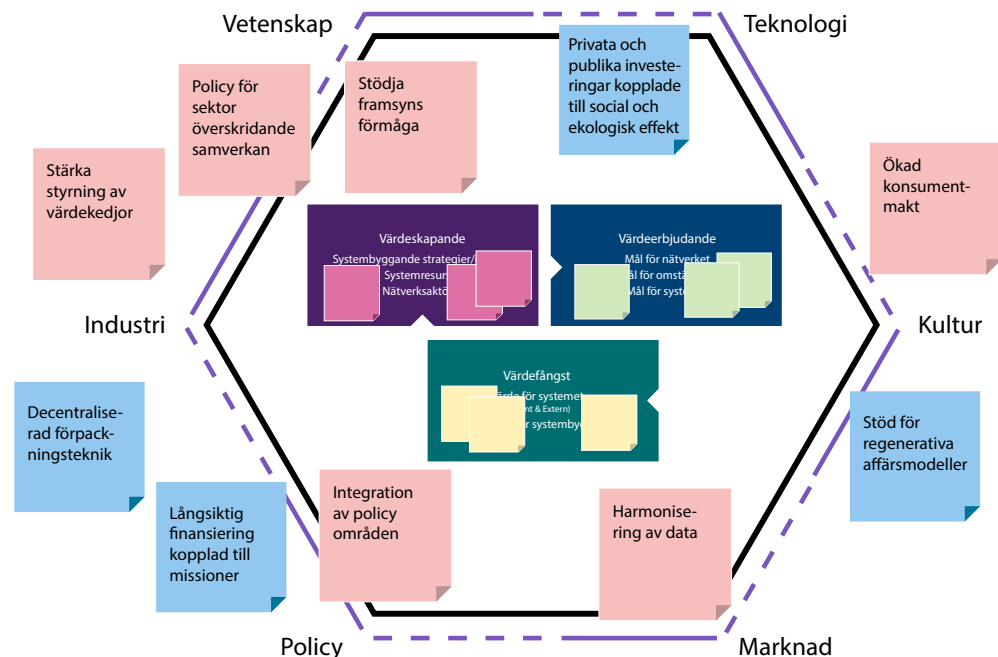
- Färre onödiga förpackningar
- Minskad utelåsning för de som vill packa lokalt
- Minskade transportkostnader
- Billigare för konsument
- Fler små producenter bereds inträde
- Färre transporter till centrala packningsanläggningar
- Enklare återvinning av förpackningar
- Minskning av onödigt förpackningsmaterial

Barriärer i det nuvarande systemet kan påverkas av bredare grupperingar av aktörer som ser till de värden, system- och samhällsnyttor som kan realiseras av affärscaset.

Barriärer kan hanteras med policyförändringar och andra förutsättningsskapande åtgärder som till exempel myndigheter kan genomföra för att accelerera omställningen. (Rosa lappar i bilden ovan).

Det kan också krävas investeringar i strukturförändringar som är utanför aktörernas direkta kontroll (Ljusblå lappar i bilden ovan). Exempel kan vara:

- Ökad prioritet för minskat svinn, fossilfrihet och resiliens
- Investeringar i nya förpackningsmetoder
- Samverkan kring standards och principer
- Ny teknik och nya affärsmo-
deller för logistik och transport



Exempel på hårda barriärer för förpackningstemat:

- "Förpackningar styrs av regler på EU-nivå"
- "Svårt att skilja på förpackningar för olika logistikflöden – lokal, nationell, eller internationell transport"
- Kontroll och livsmedels säkerhet blir svårare med fler sorters förpackningar för flera olika ändamål och distribuerad packning på fler platser.

Vem gör vad?

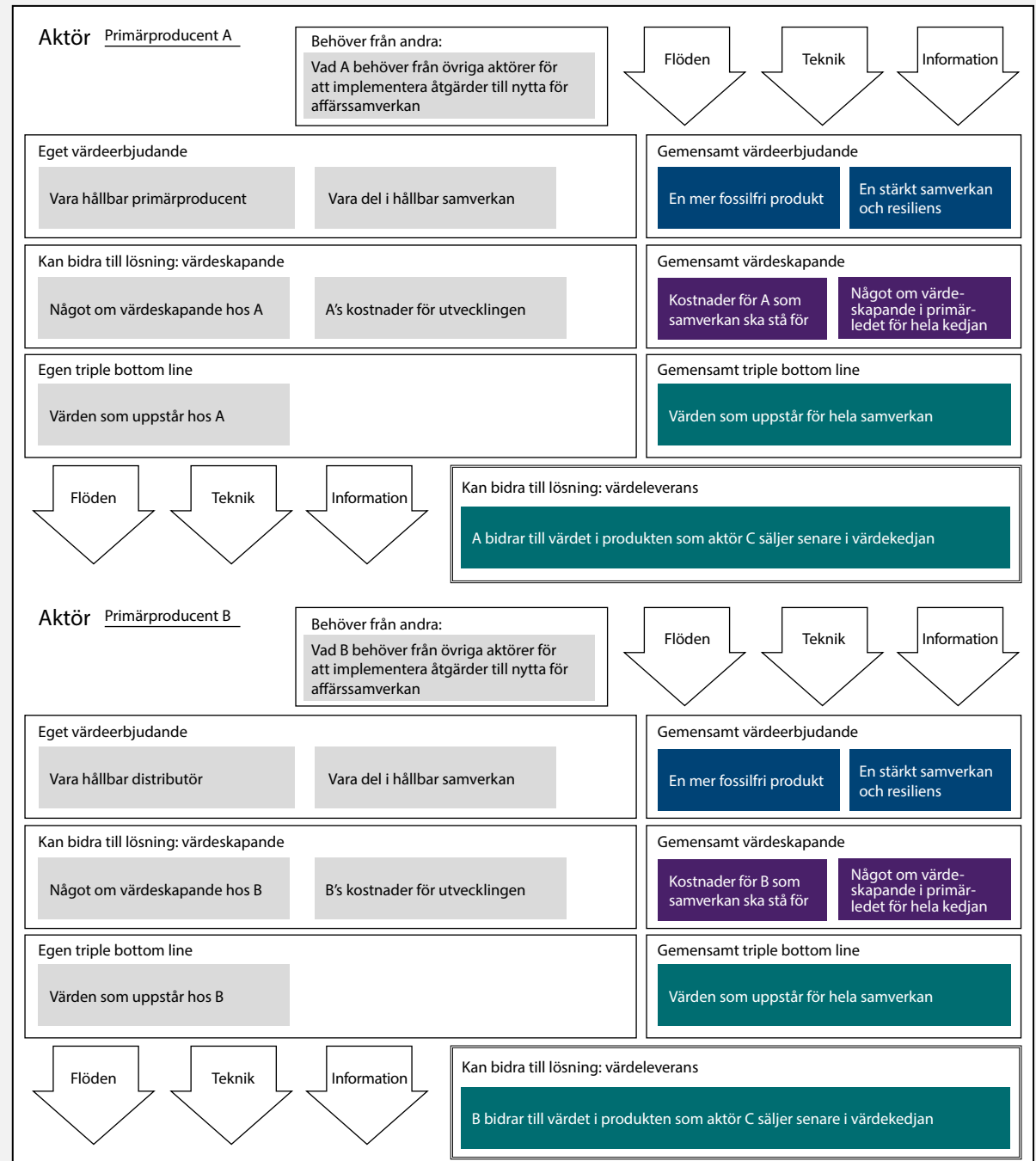
I ett samverkat affärscase har fortfarande varje aktör sin egen affärsmodell, men fokus ligger på det gemensamma och vilken roll varje aktör har i den värdekedjan eller ekosystemet. Varje aktör behöver hålla reda på sin egen del och det gemensamma flödet av resurser, information, kunskap och pengar.

En central fråga för nätverket är att identifiera vem som får kostnader och hur dessa ska fördelas inom nätverket. Kostnaderna kan fördelas utifrån vilka fördelar som uppstår för olika led eller aktörer i kedjan och kan baseras på en mängd olika principer. I det inledande arbetet är det avgörande att skaffa en översiktlig bild av hur åtaganden och kostnader kan fördelas för att se om affärscaset överhuvudtaget är genomförbart. För att realisera samverkan måste en djupare analys och överenskommelser göras och det arbetet är inte offentligt utanför nätverket.

Ett exempel kan vara att primärproducent A behöver investera i förpackningsmaskiner för att affärscaset ska ge största nyttan. För att lokal förpackning ska slå igenom stort behövs det förutsättningsskapande åtgärder för att fler produkter ska få märkas lokalt. För uppskalning och effektivitet behövs det utveckling i förpackningsmaskiner. Nyttan av lokalt förpackade livsmedel behöver spridas till konsument.

Distributör B kommer att hämta mer varor lokalt istället för i större volymer på packningsanläggningar och måste kanske investera i andra sorters fordon. Lösningen innebär totalt sett mindre transporter, minskat svinn och ökar konkurrenskraften för inhemska livsmedel. Men distributör B kommer att få ökade transporter.

Handel C garanterar att man kommer att ta in och marknadsföra de lokalt packade produkterna och synliggöra deras ökade klimatnytta. I det här fallet måste nätverket som helhet överföra resurser till primärproducenter för att realisera nyttorna för affärscaset som helhet.



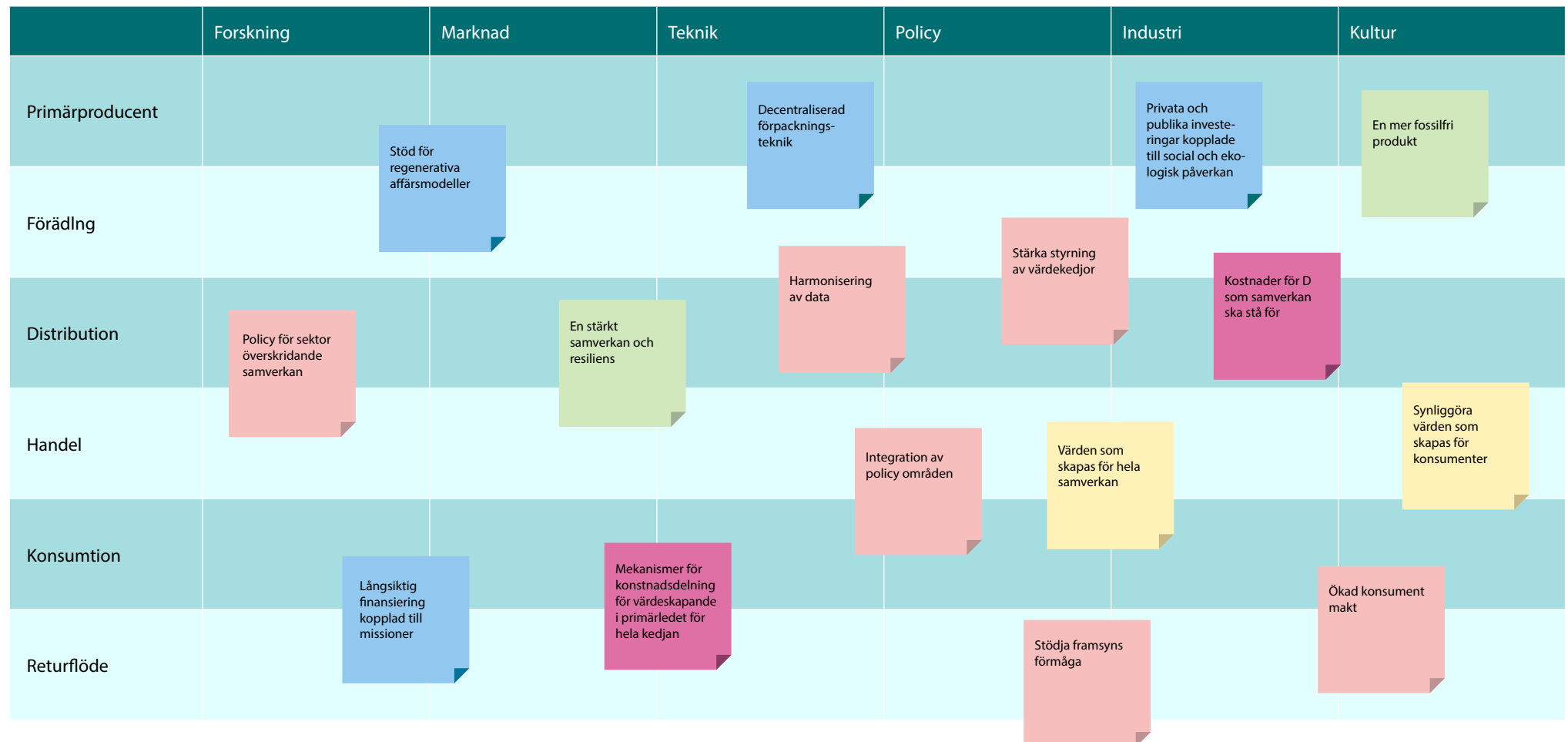
Åtaganden

Aktörer som medverkar direkt i nätverket eller indirekt i den omställning affärscaset realiserar kan lättare agera samordnat med en gemensam förståelse. Målen för samverkanstrappan/klustersamverkan och canvas för samverkat affärscase kan ytterligare förtydligas med ge-

mensamma handlingsplaner eller strategidokument. Framväxande lösningar och omställning behöver beskrivande narrativ för att engagera aktörer i samma riktning. Är större krets av intressenter och sekundära aktörer engagerade i omställningen är kommunikationen avgörande.

I nedanstående exempel synliggörs hur aktiviteter kan riktas för att påverka olika led i värdekedjan och olika barriärer för systemförändring. I handlingsplanen finns aktiviteter för värdeerbjudande, Värdeskapandet och värdefångst relaterat till olika led i värde-

kedjan. Här synliggörs också åtaganden för aktörer utanför nätverket och vad som krävs av förutsättningsskapande åtgärder (rosa) och finansiering (blå).



Lärdomar

Vi har lärt oss en hel del i detta arbete – och det vill vi gärna dela med oss av.

Missionen förenar, vidgar perspektiv och skapar riktning

För samarbete med aktörer från olika branscher och sektorer är en gemensam mission avgörande för att förena, vidga perspektiv och hitta gemensamma vägar framåt. Att formulera en mission på rätt nivå är en utmaning. I detta arbete strävade vi efter att missionen skulle uttrycka en hög ambition samtidigt som den tydligt definierade en konkret nisch för att ge en klar riktning där alla medverkande både kunde bidra och få något ut av arbetet.

Lärdom:

Missionen kan vara svår att formulera, men är mycket viktig och användbar för att hålla samman och rikta det gemensamma, gränsöverskridande arbetet.

En viktig behållningen av arbetet är att aktörer känner och ser att de kan göra mer tillsammans med andra i ett större sammanhang – viktigt att belysa detta.

Fantasin – ett jätteviktigt verktyg

I detta arbete är det avgörande att kunskap och kreativ förmåga samverkar. Fantasin är här ett ovärderligt verktyg, eftersom den hjälper oss att föreställa oss vad fossilfrihet kan innebära, dess betydelse och hur den kan se ut i framtiden. Genom fantasin kan vi frigöra oss från nuvarande systemstrukturer och resonera kring den fossilfria framtidens utformning samt identifiera de faktorer som driver utvecklingen dit. För att ge fantasin största möjliga utrymme är det viktigt att skapa en trygg arbetsmiljö och vara tydlig med att utforskande arbete är just det – utforskande, inte deterministisk. Arbetet berikas av de många och viktiga perspektiv som flätas samman och ger en representation av det ekosystem av aktörer som interagerar och driver utvecklingen framåt.

Lärdom:

Värdera och använd fantasin som ett viktigt verktyg för att främja kreativitet, uppmuntra risktagande och balansera rationellt tänkande och kompetens. Genom detta öppnas dörrar till innovation och nya sätt att tänka och arbeta, vilket leder till nya resultat och värden.

Arbetsprocessen är inte sekventiell

Denna typ av utforskande arbete behöver vara en dynamisk och flexibel process där man ständigt omprövar, anpassar och utforskar olika vägar. För de flesta är det självklart att detta är nödvändigt för att kunna anpassa sig till nya insikter och förändrade förutsättningar. Trots detta kan processen kännas utmanande och energikrävande, ibland som att man går i cirklar.

Lärdom:

Det är viktigt att fylla på med energi genom att påminnas om att utforskande och innovativt arbete naturligt inte är en sekventiell process, var arbetsgruppen befinner sig i processen och att arbetet är på rätt väg.

Stort steg från labbet till verkligheten

Att gå från en kontrollerad labbmiljö där man skapar en prototyp till att ta ut den och utsätta den för verkligheten är ett stort steg. Att hitta och forma sammanhang och samverkanstillfällen där prototypen kan tillämpas för att prövas, justeras och föra arbetet vidare kräver tid, ledsagning, kommunikation, iterationer och förankring. Därtill, för att aktörer ska vilja använda prototypen så behöver det vara tydligt hur den passar in i deras agenda och är värd deras tid.

Lärdom:

Var tydlig med hur prototypen kommer att bidra i ett sammanhang eller lyfta ett arbete, för vem och när, vilka resurser (kompetenser, tid, engagemang) som kommer att krävas. Tillämpa transparent kommunikation för möjlighet att följa det sammanhangsspecifika arbetet för alla som är intresserade och vill lära om och inspireras av processen.

Visualisering av alternativa framtider

För att komplettera den kunskap som deltagande aktörer bidrar med, ytterligare stimulera kreativitet, engagera intressenter, identifiera möjligheter och risker är det mycket användbart att med hjälp av mjukvara genomföra materialflödesanalys (Material Flow Analysis) och livscykelanalys (Life Cycle Assessment) för att kunna illustrera och berika bilden av alternativa framtider. Detta rymdes inte inom ramen för vårt arbete.

Lärdom:

Om vi hade kompletterat det utforskande arbetet med materialflödes- och/eller livscykelanalys hade vi kunnat få en ännu mer konkret bild av alternativa framtider och möjliga vägar framåt. Detta skulle ha förbättrat vår förståelse för vilka prioriteringar och lösningar som har störst potential att påverka missionen mot en fossilfri framtid. Därtill, tydliggöra vilka aktörer som kan bidra och bilden av vilka värden kan skapas.

Bakgrund till vårt specifika arbete

Organisering för ökad samverkan

I livsmedelsstrategins andra handlingsplan (2020–2025) fick Tillväxtverket ett särskilt samordningsuppdrag, i syfte att samordna och främja samverkan mellan alla aktörer i hela livsmedelskedjan, både nationellt och regionalt. Inom ramen för uppdraget etablerades en särskild GD/VD-grupp, med representanter från samtliga myndigheter med uppdrag i handlingsplan 2, branschorganisationer knutna till livsmedelsstrategiarbetet, samt representanter från region och länsstyrelser för det regionala livsmedelsstrategiarbetet.

Dessa aktörer är:

- Myndigheter: Jordbruksverket, Livsmedelsverket, Business Sweden, Vinnova, Formas, SLU och Tillväxtverket
- Branschorganisationer: LRF, Livsmedelsföretagen, Svensk Handel, Svensk Dagligvaruhandel
- Regionala representanter: en för regionerna och en för länsstyrelserna

Parallellt etablerades en samordningskommitté (SOK) – en arena som möjliggör tätare dialog och bättre koordinerade insatser mellan offentliga och privata aktörer, på nationell och regional nivå – bestående av livsmedelsstrategiansvariga i samma organisationer, med mandat och i syfte att ta frågor vidare från GD/VD-nivå ut i sina respektive organisationer.

En av knäckfrågorna som identifierades av SOK var: *Hur skapar vi en hållbarhetsomställning inom alla delar av livsmedelskedjan som samtidigt säkrar livskraftiga och lönsamma företag? I enlighet med livsmedelsstrategins mål om en "konkurrenskraftig och hållbar livsmedelskedja".*

Under 2023 la SOK fram en strategi med förslag om prioriteringar för strategiområdet hållbarhet och lönsamhet. Dessa var:

- Gemensam analys och kommunikation kring utmaningarnas komplexitet
- Stötta företag i omställning till fossil oberoende livsmedelsproduktion

Att tänka på för processledare

Tester och försök kan möta motstånd som beror på tidigare led eller som gör att aktörerna vill ompröva tidigare led.

I första hand handlingsplanen, stega bakåt och ompröva moment

Har nya aktörer tillkommit kan nedre stegen i trappan behöver göras om...



Från strategi till handling

Det var startskottet till att branschrepresentanter inom livsmedelskedjan samlades för att ta nästa steg mot att agera på SOK:s strategiska prioriteringar. Fyra idéer identifierades, där idén om ett helhetsgrepp på fossilfrihet för hela kedjan ansågs bäst överensstämma med både de strategiska prioriteringarna och aktörernas inneboende styrkor och möjligheter.

Samtidigt hade RISE – genom Mistra Food Futures fokus på nya affärsmodeller för en fossilfri livsmedelsvärdekedja – genomfört en serie workshops om affärsmodeller med syfte att ta dialogen vidare mot ett antal pilotförsök om nya affärsmodeller.

Gemensamt drivansvar

Tillväxtverket och RISE – såg och tog möjligheten att ta gemensamt drivansvar i det fortsatta arbetet mot att utveckla samverkade affärsmodeller för en fossilfri värdekedja i syfte att knyta ihop och bygga vidare på följande insatser kring fossilfrihet och nya affärsmodeller:

- Hållbarhet och lönsamhet inom livsmedelsstrategins samverkan
- Svenskt sigills definitionsprojekt, avslutade/pågående utredningar och andra kunskapsunderlag.
- Hållbar Livsmedelskedja (med WWF och Lantmännen som bollplank)
- Mistra Food Futures – arbetspaket 8, Initiating transformation: co-development of implementation strategies.

Konkretisering

Med hjälp av ett missionsorienterat arbetssätt arbetade vi fram en prototyp för affärssamverkan inom livsmedelsvärdekedjan, identifierade systemiska barriärer för systemtransformation och definierade två pilotprojekt för test och tillämpning av prototypen.

Förutsättningsskapande åtgärder

Den tekniska prestandan, tillgången på kompletterande teknologier och infrastrukturen avgör vilket värde som kan föreslås och fångas i en samverkad affärsmodell (se tabell till höger).

En fossilfri värdekedja är en del i ett framväxande hållbart matsystem och utvecklas i synergi med sektoriella innovationssystem (för t ex bioekonomi, preventiv hälsa, social innovation) och utveckling av noder för industriell symbios, energieffektivisering, processindustri, boende och konsumtion.

Demonstratorer och prototyper för hållbara värdenätverk och innovativa plattformstrategier visar vägen för ett mer flexibelt och resiliellt livsmedelssystem.

Teknik och institutioner utvecklas för att minska sårbarheten i systemet samt utveckla nya värdenätverk och öka lönsamheten. Produktinnovation och digitala stödsystem förenklar val utifrån individens behov och minskar överkonsumtion, obalanserad kost och livsstilsrelaterad ohälsa.

Detta leder till utvecklad förmåga att skala hållbara systemlösningar, utveckling av nya nischer för agri-, food- och healthtech, kommersialisering och export av goda och hälsosamma livsmedelsprodukter, elektrifierat och automatiserat jordbruk, digitala systemlösningar, tjänsteutveckling m.m.

Övergången till en fossilfri värdekedja kräver förändringar i:

- Den regulatoriska miljön som avgör vilka värdeförslag som är lagliga;
- Informativ/informell policy som avgör vilka värdeförslag som är accepterade/legitima;
- Finansiella policyer som påverkar vilket värde som kan fångas

Genom att testa föreslagna åtgärdsteman och en samverkad affärsmodell mot barriärer i det nuvarande systemet kan vi bättre förstå och föreslå implementering av förutsättningskapande åtgärder som myndigheter kan genomföra för att accelerera omställningen. Arbetet har potential att generera viktiga inspel om policyåtgärder och en långsiktig målsättning kan vara att bygga kunskap inför en fortsatt process inom Fossilfritt Sverige.

Tillväxtverkets samordningsuppdrag för livsmedelsstrategin har med samordningskommittén, bestående av både branschorganisationer och myndigheter, prioriterat insatser för att ta ett kedje- och sektorsövergripande helhetsgrepp för fossilfrihet. RISE har genom Mistra Food Futures arbetspaket 8 haft fokus på aktörsdialog kring nya affärsmodeller för transformation av livsmedelssystemet och vill nu använda fossilfrihet som case.

En målsättning för arbetet har varit att bättre förstå hur transformativa förändringar kan ske genom missionsdriven aktörssamverkan och vilken roll förutsättningskapande åtgärder kan spela.

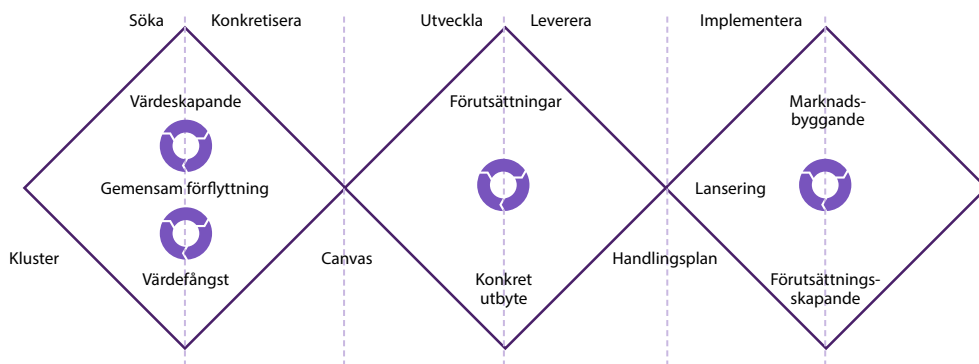
Samverkad innovationspåverkan kan till exempel innebära att påverka:

Kunskap och spridning	Process genom vilken kunskasbasen breddas och fördjupas i innovationsområdet samt hur kunskap sprids och kombineras.
Entreprenöriellt experimenterande	Process genom vilken ny teknik, applikationer och marknaden testas. Genom iteration och lärande bidrar processen till minskad oäkerhet.
Resursmobilisering	Process genom vilken akörer i innovationsområdet bygger upp en resursbas av finansiellt- och human-kapital (samt andra tillgångar)
Legitimering	Process genom vilken social acceptans skapas (bland relevanta intressenter) för områdets teknologier, aktörer och institutioner.
Vägledning aktörers sökprocesser	Process genom vilken incitament eller tryck skapas (ex visioner, positiva förväntningar, styrmedel) som formar aktörernas beslut om hur de ska använda sina resurser, dvs vilket innovationsområde de ska bidra till.
Marknadsformation	Process genom vilken marknader växer fram (demo, nisch, massmarknad) och formas för innovationsområdets produkter.

För att en dialog/samverkan av den här sorten ska fungera är det bra att ha en initial och kontinuerlig dialog om vilken nivå dialogen ska genomföras på.

Analysnivå – fakta och kunskap relevant för fokus i dialogen
 Upplösning – till vilken grad vi behöver detaljkunskap
 Systemnivå – vilken nivå i relation till systemomställningen
 Ambitionsnivå – vad kan (och orkar) aktörerna uppnå
 Tidsperspektiv – vad kan vi göra i närtid med bättre framsyn
 Problemdjup – hur djupt utmanar vi rotorsaker

Processen för att arbeta med modellen



En ifylld canvas skapar riktning för fortsatt samverkan och läser variabler framåt, till exempel vilka mål arbetet ska rikta sig mot. Resultaten i en canvas ger även ett dokument som tydliggör intentioner för interna och externa aktörer, och bidrar till en typ av *"letter of intent"* att samlas kring. Processen för att arbeta med canvasen kan beskrivas så här (se modell ovan):

I det första skedet går aktörerna in i den första sökande fasen kring samverkan för affärsnätverk. Här jobbar aktörerna kring den gemensamma förflyttningen att ta sikte mot, ett gemensamt värdeskapande, och den värdefångst arbetet kan leda till. Det här är tre sammankopplade, men parallella moment. Med det menas att det definierade värdeerbjudandet kan påverka vilket värdeskapande samverkan behöver, vilket i sin tur kan påverka vilka mervärden och kostnader som kan uppstå i en samverkan. Att komma fram till tydliga svar

inom alla områden kan kräva flera iterationer där man återbesöker exempelvis mål, initiativ, eller kostnader i takt med att dialoger fortgår mellan aktörer.

När man har kommit till en tillräckligt tydlig gemensam bild av de tre momenten samlas arbetet i en gemensam canvas för den samverkade affärsmodellen. Canvasen blir en konkretisering att utgå ifrån i nästa fas där barriärer och inlåsningar i dagens system utforskas, för att se hur en samverkad affärsmodell kan skapa förändring samt vilka hinder som kan stå i vägen för en implementering.

Denna fas kretsar kring förutsättningskapande åtgärder i det vi kallar *"design space"*, en akademisk benämning på ett utforskande utrymme där den samverkade affärsmodellen testas mot de barriärer som finns idag inom sex olika kategorier:

- Policy

- Industri
- Vetenskap
- Teknologi
- Kultur
- Marknad

Genom att identifiera hårda barriärer inom dessa kategorier – barriärer som står i vägen för implementeringen av affärssamverkan och som inte kan påverkas av aktörerna i som ingår i samverkan – kan antingen förändringsbehov i affärsmodellen uppdagas, eller tydligare rekommendationer till förutsättningskapande åtgärder som behöver införas från myndighetshåll. Dialogen kring *"design space"* ger även möjlighet att diskutera vilka barriärer inom dagens system som samverkan kan förflytta, för att få en tydligare bild av hur den samverkade affärsmodellen bidrar till en omställning.

Efterföljande innefattar ett mer konkret moment kring hur samverkan kan brytas ner på till individuella organisationer, och hur utbytet mellan aktörerna avseende information, Fysiska flöden, kunskap, pengar m.m. kan, och behöver, organiseras för att gå från ord till handling.

Den här fasen övergår till en leveransfas som resulterar i en gemensam handlingsplan där aktörernas åtaganden definieras och synliggörs – alltså vad som förväntas från dem. Även policyaktörers roller och åtagande, och eventuellt finansiering konkretiseras. Utifrån handlingsplanen kan man gå in i den slutliga implementeringsfasen där man testar en ny affärsmodell eller produkt i linje med den canvas och den handlingsplan som man tagit fram tillsammans.

Processen, från canvas till handlingsplan, kan genomföras som en enstaka sprint eller som återkommande försök i en iterativ process. Vilket alternativ som passar bäst för just er samverkan är svårt att säga, men en tydligare problemformulering och en aktörskonstellation med en gemensam vision sen tidigare underlättar för att genomföra processen som en enstaka sprint.

Processen kan också genomföras i olika faser av en samverkan. Antingen i ett tidigare skede som ett sätt att etablera en djupare och mer långsiktig samverkan, och definiera en gemensam riktning för en samling aktörer. Alternativt i ett mer konkret skede som en metod för att åstadkomma en tydligare förflyttning, till exempel för att få ut en ny produkt på marknaden, lösa en hållbarhetsutmaning kopplat till en produkt eller ett led i värdekedjan, eller skapa rätt förutsättningar i systemet för en förändring.

Referenser

Aagaard, A., Lüdeke-Freund, F. & Wells, P. (Eds.). (2021). Business Models for Sustainability Transitions. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-77580-3>

Lantbrukarnas Riksförbund (2023). Kostnader för jordbrukets gröna omställning. <https://www.lrf.se/las-mer/kostnader-for-jordbrukets-grona-omstallning/>

Lantmännen (2023). En fossilfri livsmedelsvärdekedja. <https://www.lantmannen.se/framtidens-jordbruk/>

Sigill Kvalitetssystem (2023). En guide mot en fossilfri svensk livsmedelsvärdekedja. <https://www.sigill.se/media/qnfbmrp4/guide-fossilfri-livsmedelskedja.pdf>

Sweden Food Arena (2023). Ett innovationssystem för stärkt konkurrenskraft. <https://swedenfoodarena.se/ett-innovationssystem-for-starkt-konkurrenskraft/>

Länkar

Wesseling, J. H., Bidmon, C & Bohnsack, R. (2020). Business model design spaces in socio-technical transitions: The case of electric driving in the Netherlands. Technological Forecasting and Social Change, 154.

Tillväxtverket. Mot en hållbar och lönsam livsmedelskedja: <https://tillvaxtverket.se/tillvaxtverket/omtillvaxtverket/varaupdrag/allaupdrag/motenhall-barochlonsamlivsmedelskedja.4068.html>

Mistra Food Futures. Aktörssamverkan för fossilfri livsmedelsvärdekedja: <https://mistrafoodfutures.se/nyheter/aktorssamverkan-for-fossilfri-livsmedelsvardekedja/>

Nordiska Ministerrådet (2020). Cookbook for systems change – Nordic innovation strategies for sustainable food systems: <https://www.norden.org/en/publication/cookbook-systems-change-nordic-innovation-strategies-sustainable-food-systems>



Tack



Tack till...

- Sweden Food Arena
- Hållbar Livsmedelskedja
- Axfood
- SLU
- Arla
- Vinnova
- Gotland Grönt Centrum
- Livsmedelsföretagen
- Solina
- Orkla
- Jordbruksverket
- Folkhälsomyndigheten
- Svensk Dagligvaruhandel
- Länsstyrelsen Stockholm
- Länsstyrelsen Skåne
- HK Scan
- Coop
- Fossilfritt Sverige
- Rickard Sandahl
- Lantmännen
- LRF
- Formas
- Region Skåne
- Livsmedelsakademin
- IP Sigill
- Jordberga Gods
- Viking Malt
- Green Food
- Frigoscandia
- Airclim
- Agronod
- Krav
- Energikontor Syd

