



# Ta steget till cirkulär affärsutveckling

Med verktyget Cirkulär Business Model Canvas

# Innehåll

<b>Ta steget till cirkulär affärsutveckling</b>	<b>3</b>
<b>Ett verktyg för att utforska cirkulära affärsmöjligheter</b>	<b>6</b>
<b>Cirkulär Business Model Canvas</b>	<b>7</b>
<b>Öppnar för nya sätt att tänka</b>	<b>8</b>
<b>Ordlista</b>	<b>9</b>
<b>Att använda verktyget</b>	<b>10</b>
<b>Så funkar en affärsmodellscanvas</b>	<b>11</b>
<b>Så funkar tilläggen för cirkulära affärsmodeller</b>	<b>12</b>
<b>Den kreativa processen</b>	<b>13</b>
<b>Nuläge och framtid</b>	<b>14</b>
<b>Så är handledningen uppbyggd</b>	<b>15</b>
Erbjudande	16
Kunder	17
Kundkontakt	18
Distribution	19
Intäkter	20
Aktiviteter	21
Resurser	22
Partner	23
Kostnader	24
Påverkan	25
<b>Exempel: Robotdammsugare på abonnemang</b>	<b>26</b>
<b>Exempel: Mellanlager för överblivet byggmaterial</b>	<b>27</b>
<b>Exempel: Fiskodling på land</b>	<b>28</b>

Cirkulär Business Model Canvas är utvecklad på uppdrag av Tillväxtverket med ytterligare finansiering från Region Jämtland Härjedalen. Utvecklingsteamet har bestått av Tobias Jansson (CircularEconomy.se), Karolina Nätterlund, Maja Blomqvist (båda Region Jämtland Härjedalen), Maria Engström (Tillväxtverket) och Sara Klockervold. Den första versionen kom 2020 och en uppdatering gjordes 2023.

Cirkulär Business Model Canvas och handledningsmaterialet har diskuterats med personer på företag och på företagsstödande verksamheter som Almi, Drivhuset och affärsnätverket CirEko.

Den ursprungliga Business Model Canvas är utvecklad av Alex Osterwalder/Strategyzer och är fri att använda, sprida och modifiera enligt en Creative Commons-licens, vilket också gäller Cirkulär Business Model Canvas.

Info 0722

# Ta steget till cirkulär affärsutveckling

## Vad är Business Model Canvas?

Den ursprungliga Business Model Canvas är ett strategiskt verktyg för affärsutveckling som gör det möjligt att beskriva, utmana, innovera och skruva på en affärsmodell på ett lättöverskådligt sätt. I nio rutor beskrivs vad företaget erbjuder, vilka kunderna är, vilka aktiviteter som måste utföras med mera. Helheten utgör en bild av hur affärsmodellen fungerar.

Verktyget, som används världen över, har utvecklats av schweizaren Alex Osterwalder och publicerades i boken Business Model Generation (2010). I Sverige är verktyget etablerat och många företagsstödande verksamheter som Almi, inkubatorer och science parks använder det. Business Model Canvas visualiserar verksamhetens affärsmodell på ett sätt som underlättar intern förankring och kontinuerlig utveckling.

## Varför tillägget ”cirkulär”?

Nu finns Cirkulär Business Model Canvas, en variant av det ursprungliga verktyget där rutorna innehåller exempel som leder användaren mot att utveckla affärsmodeller som utgår ifrån principerna för cirkulär ekonomi. I en cirkulär affärsmodell används material och andra resurser mer effektivt. Det öppnar för bättre lönsamhet, nya erbjudanden och nytta för miljön.

Att tänka cirkulärt bidrar till att:

- synliggöra potentiella vinster för företaget med en cirkulär affärsmodell,
- skapa möjligheter till intäkter på nya sätt, besparingar och investeringar i hållbar utveckling,
- investeringar i långsiktig och ofta lokal utveckling sker.

I nederkanten av Cirkulär Business Model Canvas finns rutan ”Påverkan”, ett tillägg som är designat för att analysera en affärsmodells positiva eller negativa påverkan på planet och samhälle, samt dess konsekvenser för varumärke och relationer med kunder och partner.

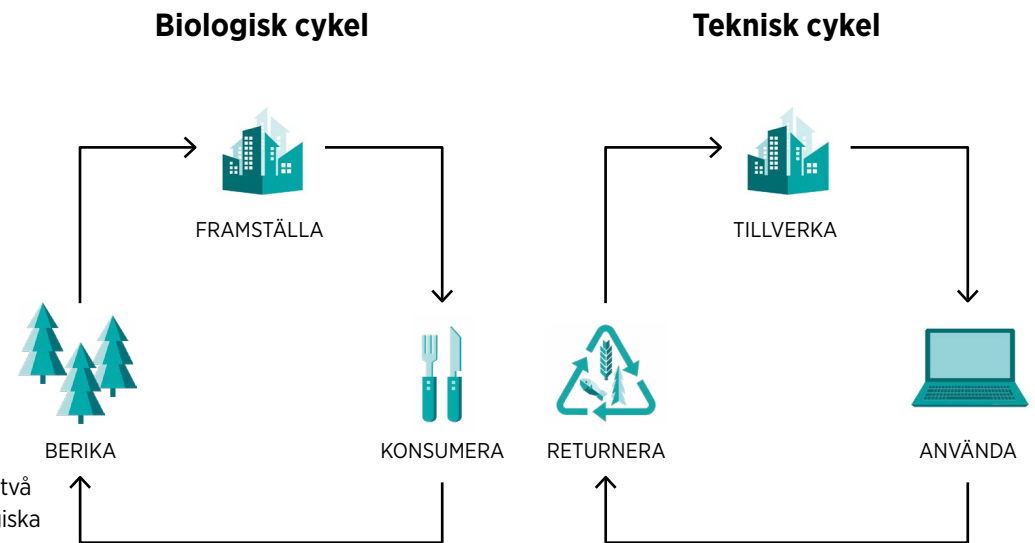
# forts: Ta steget till cirkulär affärsutveckling

## Vad är cirkulär ekonomi?

Cirkulär ekonomi är visionen om ett samhälle där resurser tillvaratas och cirkuleras vidare istället för att bli avfall. Material och produkter bidrar till kontinuerligt värdeskapande i två skilda kretslopp: I den biologiska cykeln cirkulerar organiska material som ger näring åt naturliga processer. I den tekniska cykeln cirkulerar material tillbaka till industrin i slutna loopar, och produkter behålls i användning så länge som möjligt (se figur). Material, produkter och affärsmodeller designas så att avfall och utsläpp eliminieras. Cirkulär ekonomi handlar också om att återskapa och förbättra ekosystem över tid.

De allra flesta affärsmodeller är idag linjära, vilket innebär att nyttiggörandet av råvaror görs för tillverkning av produkter som sedan används och i slutändan ger upphov till avfall. En cirkulär affärsmodell bidrar istället till att material och produkter hålls i omlopp och är ett sätt att bygga in hållbarhet i kärnan av hur ett företag fungerar.

Till grund för konceptet cirkulär ekonomi ligger bland annat designfilosofin Cradle to Cradle och det arbete som den brittiska stiftelsen Ellen MacArthur Foundation utför.



Figuren visar hur material och produkter cirkulerar i två skilda kretslopp i den cirkulära ekonomin: den biologiska cykeln och den tekniska cykeln.

Källa: Ellen MacArthur Foundation

forts:

# Ta steget till cirkulär affärsutveckling

## Varför behöver vi cirkulär affärsutveckling?

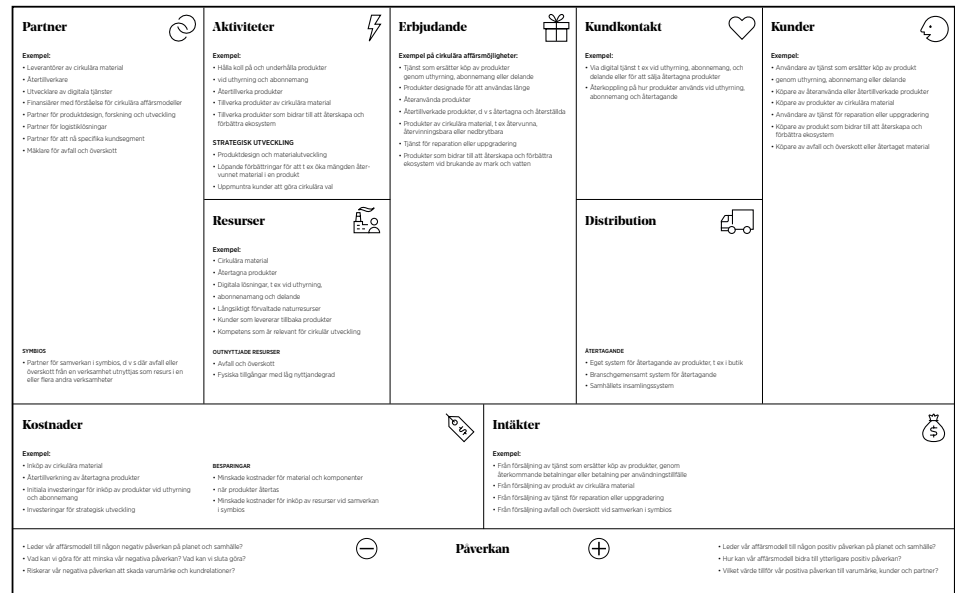
På ett övergripande plan handlar cirkulär affärsutveckling om att få syn på möjligheter i affärsmodellen där affärsnytta och miljönytta går hand i hand. I en cirkulär affärsmodell används material och andra resurser mer effektivt än i en linjär motsvarighet och därmed skapas miljönytta. Dessutom skapas affärsnytta i en cirkulär affärsmodell, exempelvis genom att:

- Minska materialkostnader,
- Stärka relationer till kunder,
- Hantera risk (fluktuerande råvarupriser,
- nya regleringar, pandemier, krig),
- Förbättra återkoppling från kunder,
- Utforska möjligheter till intäkter på nya sätt,
- Utnyttja avfall och överskott.

En cirkulär affärsmodell kan också bidra till att återskapa och förbättra ekosystem, med bland annat ökad biologisk mångfald som resultat.

## Cirkulär Business Model Canvas

Cirkulär ekonomi bygger på de tre principerna att hålla produkter och material i cirklopp, att eliminera avfall och utsläpp och att återskapa och förbättra ekosystem. En **cirkulär affärsmodell** gör inte ett erbjudande som innehar med ett kundföretag genom att ta hänsyn till processerna för cirkulär ekonomi. I slutet av artikeln finns exempel på **cirkulära affärsmodeller** som illustrerar detta. Exempelvis de återgåtor som krävs för att skapa affärsmodeller.



Figuren visar Cirkulär Business Model Canvas i sin helhet.



# Ett verktyg för att utforska cirkulära affärsmöjligheter

## Utgångspunkter för Cirkulär Business Model Canvas

Cirkulär Business Model Canvas är designad för att leda användaren mot att tänka cirkulärt och utveckla cirkulära affärsmodeller. Verktøget är förankrat hos etablerade och nya företagare, affärsrådgivare, coacher och studenter. Styrkan med Cirkulär Business Model Canvas är att den i varje ruta ger ett antal specifika exempel som vägleder användaren i ett nytt sätt att tänka.

Vid skapandet av Cirkulär Business Model Canvas har ett antal utgångspunkter funnits som förankrar den i definitioner och koncept som är utvecklade av etablerade aktörer inom området. Dessa utgångspunkter används flitigt i canvasen eftersom de är centrala delar i en cirkulär affärsmodell.

**Cirkulär ekonomi bygger på tre principer: Hålla material och produkter i omlopp; eliminera avfall och utsläpp; återskapa och förbättra ekosystem.**

## Tre principer för cirkulär ekonomi

Den första utgångspunkten är de tre principer för cirkulär ekonomi som den brittiska stiftelsen Ellen MacArthur Foundation satt upp: Hålla produkter och material i omlopp; eliminera avfall och utsläpp; återskapa och förbättra ekosystem.

## Fem cirkulära affärsmöjligheter

Den andra utgångspunkten är den lista på fem cirkulära affärsmöjligheter som managementkonsulterna Accenture tagit fram: Cirkulär råvara, återtagande av material, förlängd produktlivslängd, delande av produkter och produkt som tjänst.

## Samverkan i symbios

Den tredje utgångspunkten är konceptet industriell symbios, vilket innebär att avfall och överskott från en verksamhet används som resurser i ett eller flera andra företag, ofta med kostnadsbesparingar och minskad belastning på miljön som resultat. För att visa att denna typ av samverkan inte bara kan skapa värde för industriföretag kallas det i Cirkulär Business Model Canvas kort och gott för symbios.

# Cirkulär Business Model Canvas

Cirkulär ekonomi bygger på de tre principerna att hålla produkter och material i omlopp, att eliminera avfall och utsläpp och att återskapa och förbättra ekosystem. En **cirkulär affärsmodell** utgår från ett erbjudande som svarar mot ett kundbehov genom att ta hänsyn till principerna för cirkulär ekonomi. I rutan Erbjudande finns exempel på **cirkulära affärsmöjligheter** att inspireras av. Exemplet i de övriga rutorna knyter an till dessa affärsmöjligheter.



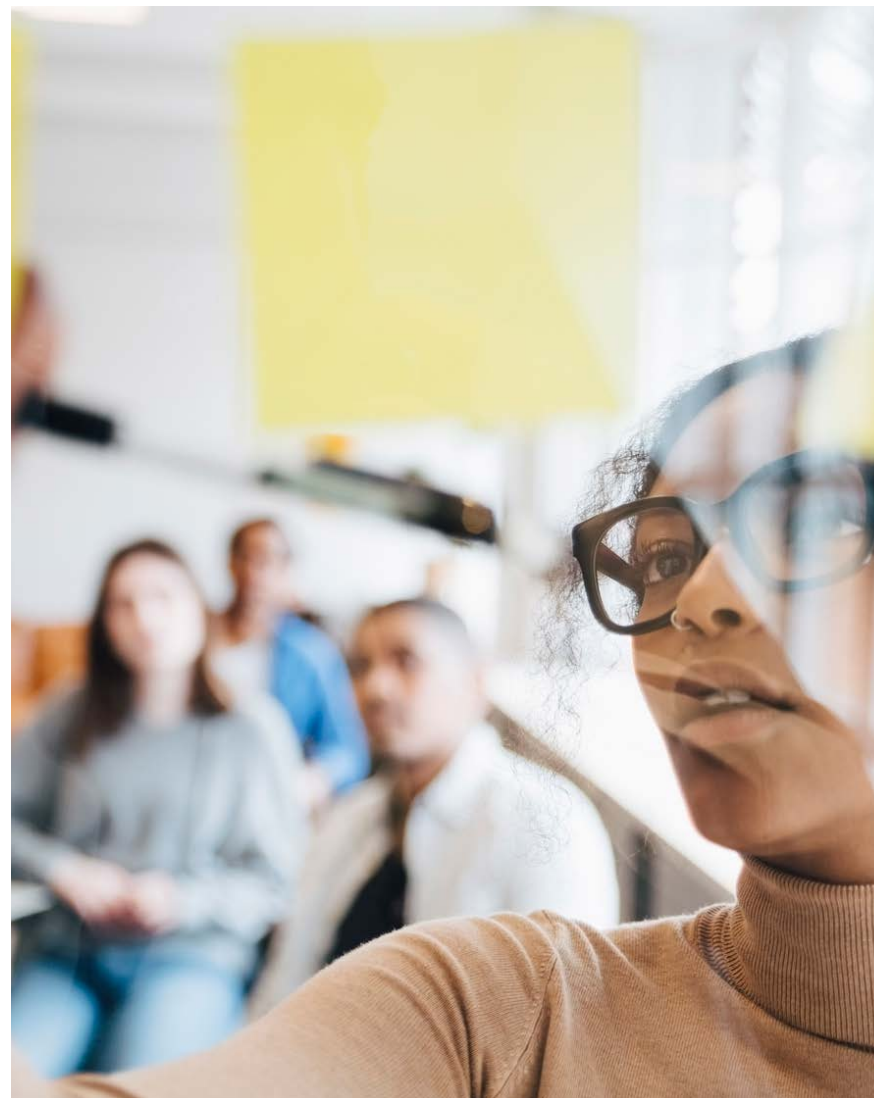
# Öppnar för nya sätt att tänka

Cirkulär ekonomi handlar i första hand om att använda material och andra resurser på ett mer resurseffektivt sätt. Med hjälp av Cirkulär Business Model Canvas kan olika typer av företag utforska hur de kan bli mer cirkulära. Det gäller naturligtvis tillverkande företag, liksom företag inom gröna och blå näringar – men även vissa typer av tjänsteföretag som med sin verksamhet kan bidra till högre resurseffektivitet.

Sedan finns det typer av företag där det kan vara svårt, och kanske inte ens önskvärt, att hitta fram till en cirkulär affärsmodell. Det kan till exempel röra sig om företag som erbjuder digitala lösningar eller producerar någon typ av kunskap eller analys, istället för fysiska produkter. I sådana fall kan det vara mer fruktbart att resonera kring vilken roll verksamheten kan fylla i ett bredare perspektiv inom ramen för visionen om ett cirkulärt samhälle. Kanske kan företaget bidra till att möjliggöra någon annan verksamhets cirkulära affärsmodell?

Det är viktigt att påpeka att Cirkulär Business Model Canvas inte omfattar alla dimensioner av hållbarhetsarbete en verksamhet kan bedriva. Energi och socialt ansvarstagande finns till exempel inte nödvändigtvis med i en cirkulär affärsmodell. Det är också viktigt att uppmärksamma att det finns cirkulära affärsmodeller som påverkas av parametrar som gör att miljönytta inte skapas per automatik.

Cirkulär Business Model Canvas är inte heller designad för att fungera som ett verktyg för till exempel produktutveckling, marknadsanalyser och ledarskapsutveckling.





Innan du går vidare i handledningen kan det vara bra att känna till några begrepp och ord som är vanliga inom den cirkulära ekonomin. Dessa ord hjälper dig i arbetet i canvasen och ger dig mer kunskap om cirkulär ekonomi.

**Business Model Canvas**, den ursprungliga affärsmodellscanvasen, framtagen av Alex Osterwalder och publicerad i boken Business Model Generation (2010). Det är ett verktyg för affärsutveckling som visualiserar logiken bakom en affärsmodell.

**Cirkulär affärsmodell** Logiken bakom hur ett företag skapar och levererar en produkt eller tjänst som svarar mot ett behov hos kunderna, med utgångspunkt från principerna för cirkulär ekonomi.

**Cirkulär affärsmöjlighet** En affärsmöjlighet som uppstår i den cirkulära ekonomin. Det kan t ex vara att tillhandahålla en tjänst som ersätter köp av produkter, att tillverka produkter av cirkulära material, att erbjuda en tjänst för reparation och uppgradering eller att tillverka livsmedel baserade på grödor som odlats på ett sätt som gör att ekosystem återskapas och förbättras.

**Cirkulär ekonomi** En vision om ett samhälle där resurser tillvaratas och cirkuleras vidare istället för att bli avfall. Cirkulär ekonomi bygger på de tre principerna att hålla produkter och material i omlopp, att eliminera avfall och utsläpp och att återskapa och förbättra ekosystem.

**Cirkulära val** Beteende hos konsumenterna som gynnar den cirkulära ekonomin. Det kan t ex handla om att prova att hyra produkter istället för att äga dem.

**Cirkulär produkt** Brett begrepp för produkt med cirkulära egenskaper, som att den är tillverkad av cirkulära material eller att den består av återtillverkade komponenter. Innefattar också produkter från lantbruk eller vattenbruk som bidrar till att återskapa och förbättra ekosystem.

**Cirkulärt material** Ett material som kan cirkuleras i den biologiska eller tekniska cykeln, det kan t ex vara biologiskt nedbrytbart eller återvunnet och återvinningsbart.

**Cirkuläritet** Hur cirkulärt något är, till exempel en produkt eller en affärsmodell.

**Delande** Att öka nyttjandegraden hos produkter genom att flera personer kan använda dem. Det kan t ex vara en pool för elcyklar eller en digital lösning som gör det möjligt för privatpersoner att hyra fritidsutrustning av andra privatpersoner. Kan också gälla tjänster som att dela bil med någon under en specifik sträcka.

**Produkt som tjänst** Cirkulär affärsmodell som bygger på att tillhandahålla en produkt till en användare under en kortare eller längre tid, istället för att sälja den till en konsument. Kan exempelvis ske genom uthyrning eller abonnemang.

**Avfall och överskott** Vatten, energi eller material som uppstår i en produktionsprocess vid sidan av huvudprodukten. Avfall och överskott skapar sällan värde i en linjär ekonomi utan ger istället ofta upphov till kostnader för avyttring. I en cirkulär ekonomi skapar avfall och överskott värde hos någon annan, till exempel i symbios mellan företag.

**Symbios** Ett sätt för ett antal företag, större eller mindre, att samverka lokalt så att en verksamhets avfall eller överskott blir en eller flera andra verksamheters resurs. Härlett ur ”industriell symbios” som är ett beprövat koncept för denna typ av utbyte mellan industriföretag.

**Återtagande** Att ta tillbaka egna produkter för återtillverkning eller materialåtervinning. Kräver att ett logistiskt system för återtagande skapas.

**Återvinna** Att skapa ny råvara av ett material som använts i ett tidigare sammanhang. Bör ske i så rena materialflöden som möjligt för att bibehålla högsta möjliga kvalitet i materialet. ”Energiåtervinning” av material genom förbränning är sista anhalten och räknas ofta inte in som en del i den cirkulära ekonomin.

**Återtillverka** Att i industriell skala renovera egna produkter så att de kan nå marknaden på nytt. Det kan t ex ske genom att byta utslitna komponenter.

# Att använda verktyget

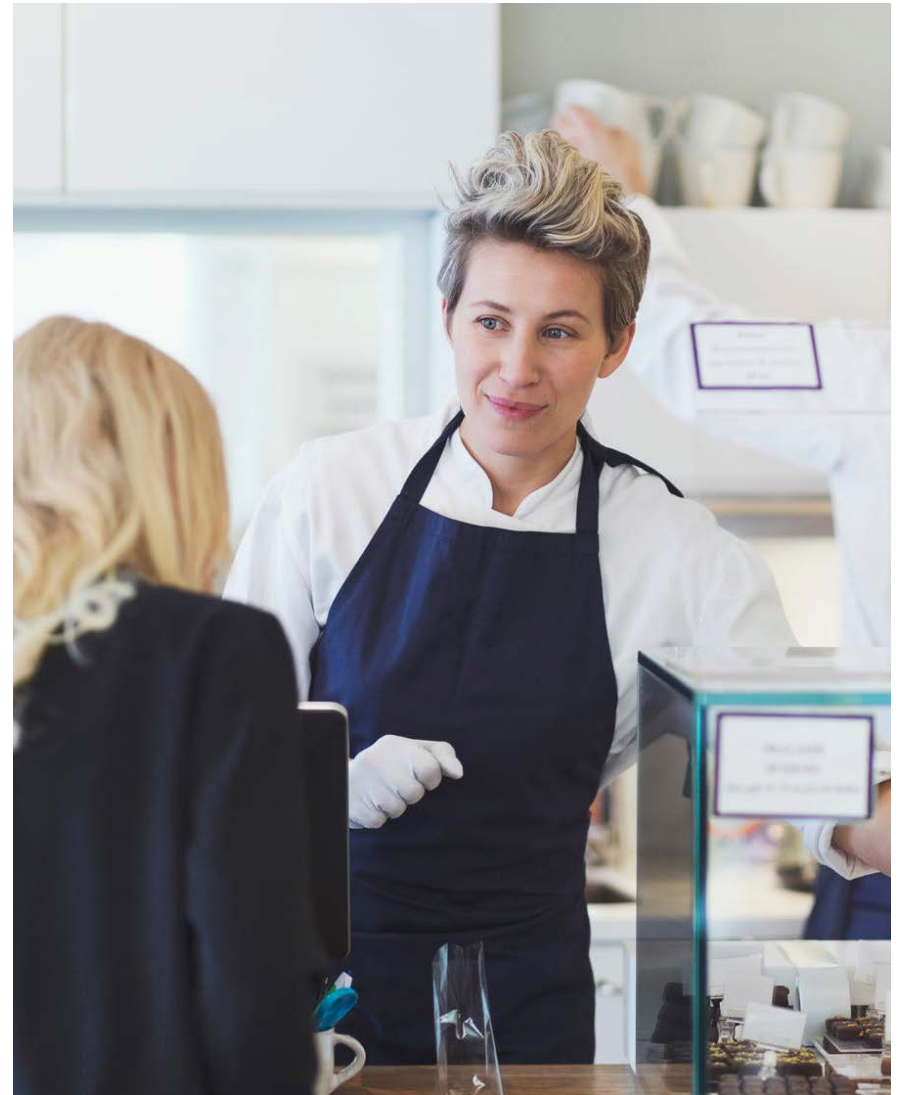
## Vem kan använda Cirkulär Business Model Canvas?

Tanken är att Cirkulär Business Model Canvas används som ersättning för den ursprungliga Business Model Canvas – grundstrukturen är densamma och medger samma typ av analys. Exempel som ger uppslag på hur affärsmodellen kan göras mer cirkulär finns i varje ruta, för att öppna möjligheter för verksamheter att utforska de potentiella fördelar som finns i ökad cirkuläritet.

Cirkulär Business Model Canvas går att använda för att omforma eller uppdatera ett etablerat företags befintliga affärsmodell. Verktyget lämpar sig också för att utveckla en cirkulär affärsmodell för ett nystartat företag där grunderna i affärsidén finns. För att komma på en affärsidé rekommenderas istället till exempel Value Proposition Canvas (på svenska som Värdeskaparen från Drivhuset).

Cirkulär Business Model Canvas passar också som en introduktion till cirkulär ekonomi och att tänka kring möjligheter med cirkulära affärsmodeller på utbildningar inom exempelvis entreprenörskap, affärsrådgivning och företagsekonomi.

Den här handledningen hjälper er som coachar i affärsutveckling och er som driver eller startar ett företag att börja tänka i cirkulära banor och skapa cirkulära affärsmodeller.



# Så funkar en affärsmodellscanvas

Om det är första gången ni använder en affärsmodellscanvas är ett tips att närma sig konceptet genom en introduktionsfilm, för att snabbt få en överblick och grundförståelse. Sök på "Business Model Canvas" på Youtube.

Det kallas canvas därför att verktyget ger möjlighet att lättöverskådligt måla upp logiken bakom hur en affärsmodell fungerar. Den ursprungliga Business Model Canvas består av nio rutor som ska fyllas i, och när det är gjort, är alla komponenter i affärsmodellen på plats, uppmålade på "duken".

Vanligtvis börjar man med att fylla i rutan Erbjudande eller rutan Kunder. Nästa steg är att fylla i Intäker, Kundkontakt och Distribution. Därefter fylls rutorna upp till vänster i och avslutningsvis Kostnader. Klart!

I realiteten är detta ofta en utmanande process där man fyller i rutor så gott det går innan man går vidare och sedan hoppar tillbaka. Ett tips är att inte fastna i detaljer under arbetet med canvasen. Syftet är att skapa en bild av helheten kring affärsmodellen. Om du fastnar i något, gå hellre vidare och gå tillbaka senare.

På nästa sida finns en utförlig beskrivning av de cirkulära aspekterna i verktyget. Om cirkulär ekonomi är nytt för dig är ett tips att ha ordlistan på sida 10 till hands när du använder Cirkulär Business Model Canvas.

**Ett tips är att inte fastna i detaljer under arbetet med canvasen. Om du fastnar i något, gå hellre vidare och gå tillbaka senare.**

# Så funkar tilläggen för cirkulära affärsmodeller

Cirkulär Business Model Canvas syftar till att få fram en heltäckande affärsmodell för verksamheten där de cirkulära affärsmöjligheterna ska vara en självklar del i utvecklingsprocessen. Du som är rutinerad användare av den ursprungliga Business Model Canvas känner igen grundstrukturen. I Cirkulär Business Model Canvas hittar du sedan tillägg.

## Listor med exempel

I de flesta rutor finns en lista med exempel på sådant som gör att affärsmodellen som helhet blir cirkulär. Listorna ger dig som använder canvasen uppslag kring vad som är möjligt. Ofta kan man i varje ruta hitta ett eller två exempel som är relevanta för en verksamhet, eller så kommer man på något som ligger utanför listan. Observera att det inte är fråga om checklistor där allt ska prickas av.

Listan med exempel i rutan Erbjudande fungerar som en slags kontroll. Om den affärsmodell du utvecklar ansluter till något av exemplen i listan, kan du med stor sannolikhet hävda att din affärsmodell är cirkulär.

I vissa rutor finns underrubriker som samlar ytterligare exempel. Dessa underrubriker fångar upp särskilda dimensioner av cirkulära affärsmodeller som Återtagande och Symbios.

## Hur påverkar din affärmodell?

Det andra tillägget är rutan Påverkan i nederkanten av Cirkulär Business Model Canvas. Detta tillägg är designat för att analysera din affärsmodells positiva eller negativa påverkan på planet och samhälle och dess konsekvenser för varumärke och relationer med kunder och partner. Påverkan använder du för att under arbetet kontinuerligt utveckla övriga rutor, och därmed affärsmodellen som helhet.

**Underrubrikerna fångar upp särskilda dimensioner av cirkulära affärsmodeller som Återtagande och Symbios**

# Den kreativa processen

Processen med att fylla i Cirkulär Business Model Canvas sker med fördel i grupp. Det gör att de nya idéerna blir fler och kopplingar mellan olika personers tankebanor kan generera oväntade idéer.

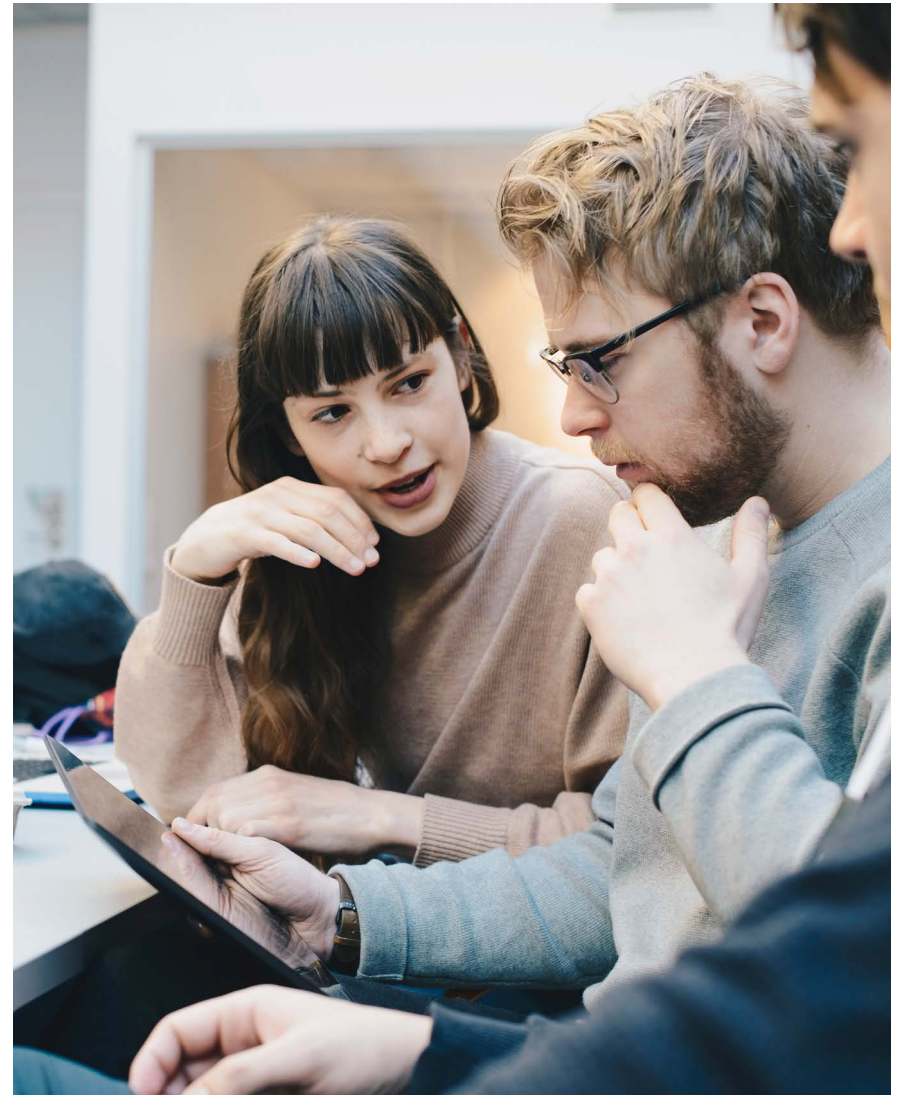
Notera och visualisera förslag genom post-it-lappar på en utskriven Cirkulär Business Model Canvas i storlek A3, eller större om möjligt. En canvas kan sättas upp på väggen och lappar som inte får plats kan "klustras" utanför pappret i anslutning till varje ruta. Ett annat alternativ är att rita upp ramarna för en rejält tilltagen canvas på exempelvis ett blädderblockspapper och placera en utskriven Cirkulär Business Model Canvas i litet format i mitten att använda som guide.

## Arbeta digitalt

Det går också utmärkt att arbeta med Cirkulär Business Model Canvas digitalt. Ett sätt att göra det är att lägga in canvasen i ett webbaserat samverkansverktyg (digital whiteboard). Det finns flera visuella sådana som är särskilt anpassade för kreativa processer. Ett annat sätt är att lägga in canvasen i en slide i ett presentationsverktyg och använda färgade textblock som digitala post-it-lappar.

## Sätt en tidsram

Ett tips är att inför arbetet med Cirkulär Business Model Canvas fundera över hur ingående ni vill vara i idégenereringen och avsätta lämplig tid utifrån det. Det är fullt möjligt att använda canvasen för att på någon timma eller två ta fram snabba idéer kring hur verksamheten skulle kunna bli mer cirkulär. För mer djupgående affärsutveckling behöver ni naturligtvis avsätta rejält med tid, gärna ett antal tillfällen med fokus på specifika rutor eller delar av canvasen.



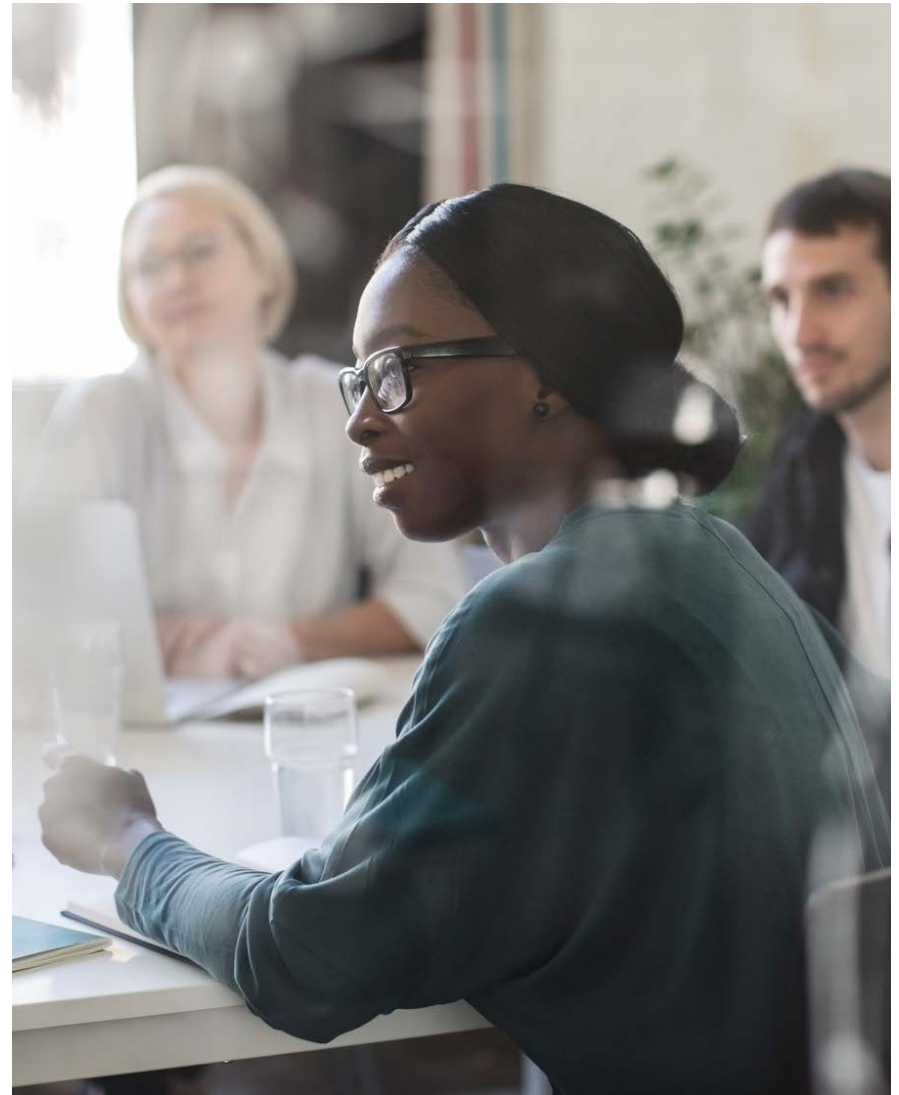
# Nuläge och framtid

För en etablerad verksamhet kan man börja med att ta fram en nulägescanvas som representerar den befintliga affärsmodellen. Därefter kompletterar man med att ta fram en framtidscanvas, med exempelvis 3-5 års tidshorisont, med fokus på att hitta cirkulära möjligheter. Ett annat alternativ är att färgkoda nuläge och framtid i en och samma canvas.

Ett etablerat företag kan också göra en Cirkulär Business Model Canvas direkt för att inte vara fast i gamla tankemönster, då kan det vara lättare att generera nya idéer och se möjligheter som inte varit synliga tidigare. Det kan vara bra att börja med att titta på någon specifik produkt eller något specifikt kundsegment istället för hela verksamheten på en gång.

Håll Cirkulär Business Model Canvas visuellt tillgänglig och aktuell för medarbetarna. Visuellt tillgänglig genom att synliggöra den fysiskt på kontoret och digitalt i projektverktyg och liknande. Aktuell genom att referera till den i möten, marknadsföring, sälj, medarbetarsamtal, styrelsearbete och ledningsgrupper. För att vara förberedd på de ständiga förändrade förutsättningar som verksamheten behöver vara öppen för, är det en fördel att se arbetet med affärsmodellen som en kontinuerlig process.

Lycka till i skapandet av cirkulära affärsmodeller!



# Så är handledningen uppbyggd

Följande sidor beskriver de olika rutorna i Cirkulär Business Model Canvas och hur de ska användas, samt vilka frågor som ni behöver ställa er för att utforma er cirkulära affärsmodell. Frågorna rör dels den grundläggande affärslogiken, dels hur verksamheten kan utvecklas i cirkulär riktning. Varje sida visar genom en figur var i canvasen ni befinner er. På varje sida finns avdelningarna Introduktion, Rutans innehåll och Så tänker ni cirkulärt. På vissa sidor finns också Förtydliganden och Tips.

## 1

### Introduktion

På varje sida finns en kort introduktion till att använda canvasen för att resonera kring affärslogiken i allmänna termer, motsvarande den ursprungliga Business Model Canvas.

## 2

### Rutans innehåll

För respektive ruta finns en eller två frågor som ni besvarar för den aktuella affärsmodellen. I varje ruta finns också exempel som underlättar för er att tänka i cirkulära termer och skapa en cirkulär affärsmodell.

## 3

### Så tänker ni cirkulärt

Här finns ingångar till att diskutera och utveckla varje specifik del i affärsmodellen i cirkulär riktning, i form av några frågor och en övergripande förklaring till de tillägg som finns i rutan.

## 4

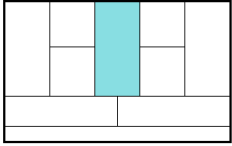
### Förtydliganden

Här finns förtydliganden av vad exemplen i rutan handlar om, samt förklaringar av vissa specifika begrepp.



### Tips

På några sidor finns tips på smarta sätt att arbeta med canvasen.



# Erbjudande

## Erbjudande



### Exempel på cirkulära affärsmöjligheter:

- Tjänst som ersätter köp av produkter genom uthyrning, abonnemang eller delande
- Produkter designade för att användas länge
- Återanvända produkter
- Återtillverkade produkter, d v s återtagna och återställda
- Produkter av cirkulära material, t ex återvunna, återvinningsbara eller nedbrytbara
- Tjänst för reparation eller uppgradering
- Produkter som bidrar till att återskapa och förbättra ekosystem vid brukande av mark och vatten

## 1 Introduktion

Fundera på vad det är kunden betalar för. Är det en produkt som exempelvis en tvättmaskin, en funktion som exempelvis rena kläder eller en upplevelse i form av en välfungerande vardag? Svaret kan ha betydelse för vilken affärsmodell som passar bäst. Hur gör ni för att kontinuerligt fånga upp nya behov och utveckla nya värdeerbjudanden?

## 2 Rutans innehåll

I rutan **Värdeerbjudande** bör ni besvara följande frågor:

- Vilket värde skapar vi för våra kunder?
- Vilka behov kan vi uppfylla?

**Exempel på hur värden kan skapas i en cirkulär affärsmodell:**

- Tjänst som ersätter köp av produkter genom uthyrning, abonnemang eller delande
- Produkter designade för att användas länge
- Återanvända produkter
- Återtillverkade produkter, d v s återtagna och återställda
- Produkter av cirkulära material, t ex återvunna, återvinningsbara eller nedbrytbara
- Tjänst för reparation eller uppgradering
- Produkter som bidrar till att återskapa och förbättra ekosystem vid brukande av mark och vatten

## 3 Så tänker ni cirkulärt

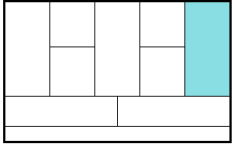
Förslag på frågor som ni behöver analysera och besvara:

- Har vi några cirkulära erbjudanden redan idag?
- Skulle vi kunna utveckla nya cirkulära erbjudanden?
- Vilka former av cirkulära erbjudanden ligger närmast till hands för oss?
- Vilken roll har vårt erbjudande i en cirkulär ekonomi?

## 4 Förtydliganden

- Delande innebär att produkter utnyttjas av flera användare, det kan t ex vara en bilpool eller en tjänst där privatpersoner hyr fritidsutrustning av varandra.
- Att återtillverka en produkt innebär att i stor skala återställa återtagna produkter genom att t ex byta ut utslitna komponenter.
- Produkt som bidrar till att återskapa och förbättra ekosystem kan t ex vara grönsaker som odlas på ett sådant sätt att den biologiska mångfalden ökar.





# Kunder

## Kunder



### Exempel:

- Användare av tjänst som ersätter köp av produkt genom uthyrning, abonnemang eller delande
- Köpare av återanvända eller återtillverkade produkter
- Köpare av produkter av cirkulära material
- Användare av tjänst för reparation eller uppgradering
- Köpare av produkt som bidrar till att återskapa och förbättra ekosystem
- Köpare av avfall och överskott eller återtagat material

## 1 Introduktion

Vem eller vilka är villiga att betala för den produkt eller tjänst ni erbjuder? Ibland är kunden och användaren inte densamma. Här lägger ni fokus på den betalande kunden. Diskutera även hur ni gör för att kontinuerligt fånga upp nya kundsegment samt förändringar i de befintliga.

## 2 Rutans innehåll

I rutan Kundsegment bör ni besvara följande frågor:

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

Exempel på kundsegment i en cirkulär affärsmodell:

- Användare av tjänst som ersätter köp av produkt
- genom uthyrning, abonnemang eller delande
- Köpare av återanvända eller återtillverkade produkter
- Köpare av produkter av cirkulära material
- Användare av tjänst för reparation eller uppgradering
- Köpare av produkt som bidrar till att återskapa och förbättra ekosystem
- Köpare av avfall och överskott eller återtagat material

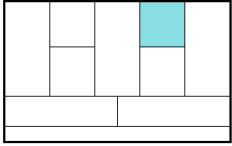
## 3 Så tänker ni cirkulärt

- Innebär den cirkulära affärsmodellen möjlighet att skapa värde för fler/nya kunder?
- Finns det sekundära kundsegment som kan köpa avfall och överskott eller återtagna material/produkter?



### Tips

När ni jobbar med rutan kundsegment, prova att färgkoda varje kundsegment med en särskild färg på post-it-lappar. Koppla sedan samman varje kundsegment med övriga rutor genom att använda färgkodningen.



# Kundkontakt

## Kundkontakt



### Exempel:

- Via digital tjänst t ex vid uthyrning, abonnemang, och delande eller för att sälja återtagna produkter
- Återkoppling på hur produkter används vid uthyrning, abonnemang och återtagande

## 1 Introduktion

Här beskriver ni vilken typ av kontakt som binder samman era produkter eller tjänster med kunderna. Vilken typ av kontakt förväntar sig kunderna att ni ska skapa och upprätthålla? Hur sker kontakten och genom vem? Hur följer ert företag upp, utvärderar och utvecklar kontakten med kunderna? Hur kan kontakten stärkas eller förlängas?

## 2 Rutans innehåll

I rutan Kundrelationer bör ni besvara följande fråga:

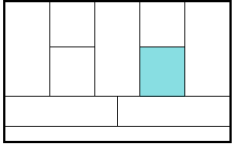
- Vilken typ av relationer ska vi etablera med våra kunder?

Exempel på relationer i en cirkulär affärsmodell:

- Via digital tjänst t ex vid uthyrning, abonnemang och delande eller för att sälja återtagna produkter
- Återkoppling på hur produkter används vid uthyrning, abonnemang och återtagande

## 3 Så tänker ni cirkulärt

En cirkulär affärsmodell innebär ofta längre relationer, mer återkoppling från kunden och ett ökat behov av tillit. Hur kan vi dra nytta av detta? Vilka krav ställer det på oss?



# Distribution

## Distribution



### ÅTERTAGANDE

- Eget system för återtagande av produkter, t ex i butik
- Branschgemensamt system för återtagande
- Samhällets insamlingssystem

## 1 Introduktion

Här beskriver ni genom vilka distributionskanaler kundsegmenten tar del av det ni erbjuder. Det kan vara genom egna butiker, återförsäljare eller postleverans. Fundera över hur ni interagerar med kundernas rutiner och hur ni tar in återkoppling för utvärdering och utveckling.

## 2 Rutans innehåll

I rutan Distribution bör ni besvara följande frågor:

- Genom vilka distributionskanaler vill våra kunder bli nådda?
- Hur vill vi nå dem?

### ÅTERTAGANDE

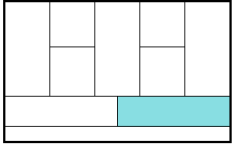
- Eget system för återtagande av produkter, t ex i butik
- Branschgemensamt system för återtagande
- Samhällets insamlingssystem

## 3 Så tänker ni cirkulärt

Vad händer med material och produkter efter köptillfället? De cirkulära affärsmodellerna innebär ofta ett ökat flöde tillbaka från kunden till företaget. I rutan finns därför underrubriken **ÅTERTAGANDE** med exempel på hur ett system för att få tillbaka produkter kan vara beskäffat. Ett sådant system kan innehålla incitament i form av t ex pant eller rabatt på nästa köp.

## 4 Förtydliganden

Ett system för återtagande innefattar ofta någon typ av incitament för att kunden ska lämna tillbaka produkten, t ex pant eller rabatt på nästa köp.



# Intäkter

## Intäkter



### Exempel:

- Från försäljning av tjänst som ersätter köp av produkter, genom återkommande betalningar eller betalning per användningstillfälle
- Från försäljning av produkt av cirkulära material
- Från försäljning av tjänst för reparation eller uppgradering
- Från försäljning avfall och överskott vid samverkan i symbios

## 1 Introduktion

Vilka värden kan bidra till en ökad betalningsvilja hos kunden?  
Hur kan ni skapa en långsiktig ekonomisk utveckling?  
Hur får ni intäkter på nya sätt?

## 2 Rutans innehåll

I rutan **Intäkter** bör ni besvara följande frågor:

- Vad är våra kunder villiga att betala för?
- Hur och när sker betalningarna?

**Exempel på intäkter i en cirkulär affärsmodell:**

- Från försäljning av tjänst som ersätter köp av produkter, återkommande betalningar eller betalning per användningstillfälle
- Från försäljning av produkt av cirkulära material
- Från försäljning av tjänst för reparation eller uppgradering
- Från försäljning av avfall och överskott vid symbiossamverkan

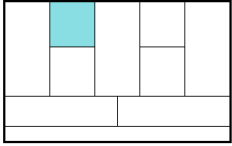
## 3 Så tänker ni cirkulärt

Det är intäkterna som gör att det blir ekonomi av det cirkulära. Detta kan skilja de cirkulära affärsmodellerna från annat hållbarhetsarbete, som kanske inte alltid skapar direkta intäkter. Vilka intäkter möjliggör er cirkulära affärsmodell, här och nu och på längre sikt?



### Tips

Om möjligt, uppskatta hur mycket kunden är villig att betala för er tjänst eller produkt. Om ni utvecklar en affärsmodell som bygger på abonnemang kan ni laborera med olika fasta månadskostnader och rörliga avgifter.



# Aktiviteter

## Aktiviteter



### Exempel:

- Hålla koll på och underhålla produkter vid uthyrning och abonnemang
- Återtillverka produkter
- Tillverka produkter av cirkulära material
- Tillverka produkter som bidrar till att återskapa och förbättra ekosystem

### STRATEGISK UTVECKLING

- Produktdesign och materialutveckling
- Löpande förbättringar för att t ex öka mängden återvunnet material i en produkt
- Uppmuntra kunder att göra cirkulära val

## 1 Introduktion

Här beskriver ni vad som är viktigt att göra i företaget för att skapa och leverera det ni erbjuder. Fundera också på om det är något ni gör idag som ni borde sluta göra.

## 2 Rutans innehåll

I rutan **Aktiviteter** bör ni besvara följande fråga:

- Vilka aktiviteter krävs för att leverera våra produkter eller tjänster?

**Exempel på aktiviteter i en cirkulär affärsmodell:**

- Hålla koll på och underhålla produkter
- vid uthyrning och abonnemang
- Återtillverka produkter
- Tillverka produkter av cirkulära material
- Tillverka produkter som bidrar till att återskapa och förbättra ekosystem

### STRATEGISK UTVECKLING

- Produktdesign och materialutveckling
- Löpande förbättringar för att t ex öka mängden återvunnet material i en produkt
- Uppmuntra kunder att göra cirkulära val

## 3 Så tänker ni cirkulärt

Utveckling av eller omställning till en cirkulär affärsmodell kan ibland kräva långsiktiga strategiska satsningar. I rutan finns underrubriken **STRATEGISK UTVECKLING** med exempel på aktiviteter som kan vara viktiga för cirkulära affärsmodeller i ett längre perspektiv. Behöver material och produkter utvecklas? Kan vi göra något för att få fler kunder att göra cirkulära val?

## 4 Förtydliganden

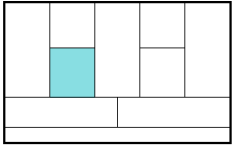
Att uppmuntra kunden att göra cirkulära val kan t ex vara att få kunden att vilja hyra en produkt istället för att köpa den.



### Tips

Dela in aktiviteterna i de här kategorierna:

- att fortsätta med
- att sluta med
- att börja med
- att inte börja med



# Resurser

## Resurser



### Exempel:

- Cirkulära material
- Återtagna produkter
- Digitala lösningar, t ex vid uthyrning, abonnenamang och delande
- Långsiktigt förvaltade naturresurser
- Kunder som levererar tillbaka produkter
- Kompetens som är relevant för cirkulär utveckling

### OUTNYTTJADE RESURSER

- Avfall och överskott
- Fysiska tillgångar med låg nyttjandegrad

## 1 Introduktion

Här beskriver ni de resurser som är viktiga för att skapa och leverera det ni erbjuder. Det kan vara såväl materiella resurser som t ex kompetens. Hur gör ni för att kontinuerligt identifiera och aktivera nya resurser som kan bidra till ert erbjudande?

## 2 Rutans innehåll

I rutan Resurser bör ni besvara följande fråga:

- Vilka resurser krävs för att leverera vårt värdeerbjudande?

**Exempel på resurser i en cirkulär affärsmodell:**

- Cirkulära material
- Återtagna produkter
- Digitala lösningar, t ex vid uthyrning, abonnenamang och delande
- Långsiktigt förvaltade naturresurser
- Kunder som levererar tillbaka produkter
- Kompetens som är relevant för cirkulär utveckling

**OUTNYTTJADE RESURSER**

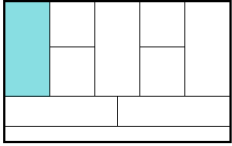
- Avfall och överskott
- Fysiska tillgångar med låg nyttjandegrad

## 3 Så tänker ni cirkulärt

I rutan finns exempel på resurser som kan vara viktiga i cirkulära affärsmodeller. En viktig del av cirkulär ekonomi är att aktivera och skapa värde av sådant som tidigare varit avfall eller kanske belastningar. I rutan finns därför underrubriken **OUTNYTTJADE RESURSER** med exempel på sådant som kan vara viktigt att ta vara på i ett längre perspektiv.

## 4 Förtydliganden

Långsiktigt förvaltade naturresurser syftar på mark och vatten för brukande på ett sätt som återskapar och förbättrar ekosystemen.



# Partner

## Partner



### Exempel:

- Leverantörer av cirkulära material
- Återtillverkare
- Utvecklare av digitala tjänster
- Finansiärer med förståelse för cirkulära affärsmodeller
- Partner för produktdesign, forskning och utveckling
- Partner för logistiklösningar
- Partner för att nå specifika kundsegment
- Mäklare för avfall och överskott

### SYMBIOS

- Partner för samverkan i symbios, d v s där avfall eller överskott från en verksamhet utnyttjas som resurs i en eller flera andra verksamheter

## 1 Introduktion

Vilka är era partner idag och vilken relation har ni, eller skulle vilja ha, till dessa? Lyft gärna blicken och beskriv det system av aktörer som företaget verkar i och har nytta av. Hur kan ni bidra till att hela systemet utvecklas?

## 2 Rutans innehåll

I rutan Partner bör ni besvara följande fråga:

- Vilka behöver vi hjälp av för att leverera vårt värdeerbjudande?

Exempel på partners i en cirkulär affärsmodell:

- Leverantörer av cirkulära material
- Återtillverkare
- Utvecklare av digitala tjänster
- Finansiärer med förståelse för cirkulära affärsmodeller
- Partner för produktdesign, forskning och utveckling
- Partner för logistiklösningar
- Partner för att nå specifika kundsegment
- Flödesmäklare

### SYMBIOS

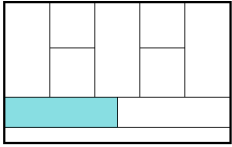
Partner för samverkan i symbios, d v s där avfall eller överskott från en verksamhet utnyttjas som resurs i en eller flera andra verksamheter

## 3 Så tänker ni cirkulärt

Att skapa djupgående samverkan mellan flera partner, där avfall och överskott från en aktör blir råvara hos en annan, är en central del i omställningen till en cirkulär ekonomi. I rutan finns därför underrubriken SYMBIOS med exempel på resurstyper som kan flöda mellan företag.

## 4 Förtydliganden

- Värdeskapande i en cirkulär affärsmodell sker ofta under lång tid, t ex när det gäller uthyrning. Möjliga finansiärer behöver därför ha förståelse logiken i cirkulära affärsmodeller.
- Partner för att nå specifika kundsegment kan t ex vara att samverka med en idrottsförening för att nå ut med ett erbjudande om att hyra någon typ av sportutrustning
- Flödesmäklare är ett företag som förmedlar återvunna material eller avfall och överskott.



# Kostnader

## Kostnader



### Exempel:

- Inköp av cirkulära material
- Återtillverkning av återtagna produkter
- Initiala investeringar för inköp av produkter vid uthyrning och abonnemang
- Investeringar för strategisk utveckling

### BESPARINGAR

- Minskade kostnader för material och komponenter när produkter återtas
- Minskade kostnader för inköp av resurser vid samverkan i symbios

## 1 Introduktion

Här beskriver ni de kostnader som är förknippade med de aktiviteter och resurser som krävs för att skapa och leverera det ni erbjuder. Vilka resurser och aktiviteter är mest kostsamma? Är de kostnads- eller värdedrivna? Vilka förändringar kostar mest/minst att genomföra?

## 2 Rutans innehåll

I rutan **Kostnadsstruktur** bör ni besvara följande frågor:

- Hur är våra kostnader fördelade?
- Vilka aktiviteter och resurser är dyrast?

**Exempel på kostnader i en cirkulär affärsmodell:**

- Inköp av cirkulära material
- Återtillverkning av återtagna produkter
- Investeringar för inköp av produkter vid uthyrning och abonnemang
- Investeringar för strategisk utveckling

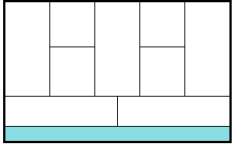
### BESPARINGAR

- Minskade kostnader för material och komponenter när produkter återtas
- Minskade kostnader för inköp av resurser vid samverkan i symbios

## 3 Så tänker ni cirkulärt

Hur frigör ni resurser för investeringar och strategisk utveckling? Cirkulär ekonomi handlar ofta om att dela på resurser eller att använda dem på ett mer effektivt sätt. I rutan finns därför underrubriken **BESPARINGAR**. Finns det kostnader som minskar eller försvinner i er cirkulära affärsmodell? Finns det kostnader som kan minska genom att samverka i symbios med andra företag?





# Påverkan

- Leder vår affärsmodell till någon negativ påverkan på planet och samhälle?
- Vad kan vi göra för att minska vår negativa påverkan? Vad kan vi sluta göra?
- Riskerar vår negativa påverkan att skada varumärke och kundrelationer?



## Påverkan



- Leder vår affärsmodell till någon positiv påverkan på planet och samhälle?
- Hur kan vår affärsmodell bidra till ytterligare positiv påverkan?
- Vilket värde tillför vår positiva påverkan till varumärke, kunder och partner?

## 1 Introduktion

Här beskriver ni den miljömässiga och sociala påverkan som finns kopplad till affärsmodellen. Det kan även vara värt att diskutera hur olika kundsegment och partner ser på påverkan på planet och samhälle.

## 2 Rutans innehåll

I rutan Påverkan bör ni besvara följande fråga:

- Vilken påverkan har vår affärsmodell på planet och samhälle?

### Negativ påverkan

- Leder vår affärsmodell till någon negativ påverkan på planet och samhälle?
- Vad kan vi göra för att minska vår negativa påverkan? Vad kan vi sluta göra?
- Riskerar vår negativa påverkan att skada varumärke och kundrelationer?

### Positiv påverkan

- Leder vår affärsmodell till någon positiv påverkan på planet och samhälle?
- Hur kan vår affärsmodell bidra till ytterligare positiv påverkan?
- Vilket värde tillför vår positiva påverkan till varumärke, kunder och partner?

## 3 Så tänker ni cirkulärt

Använd rutan Påverkan för att kontinuerligt utveckla övriga rutor. Prova att ändra i någon av de andra rutorna, analysera sedan hur affärsmodellens totala påverkan förändras. Kan ni utforska en annan cirkulär affärsmöjlighet för att gå från negativ till positiv påverkan på planet och samhälle?

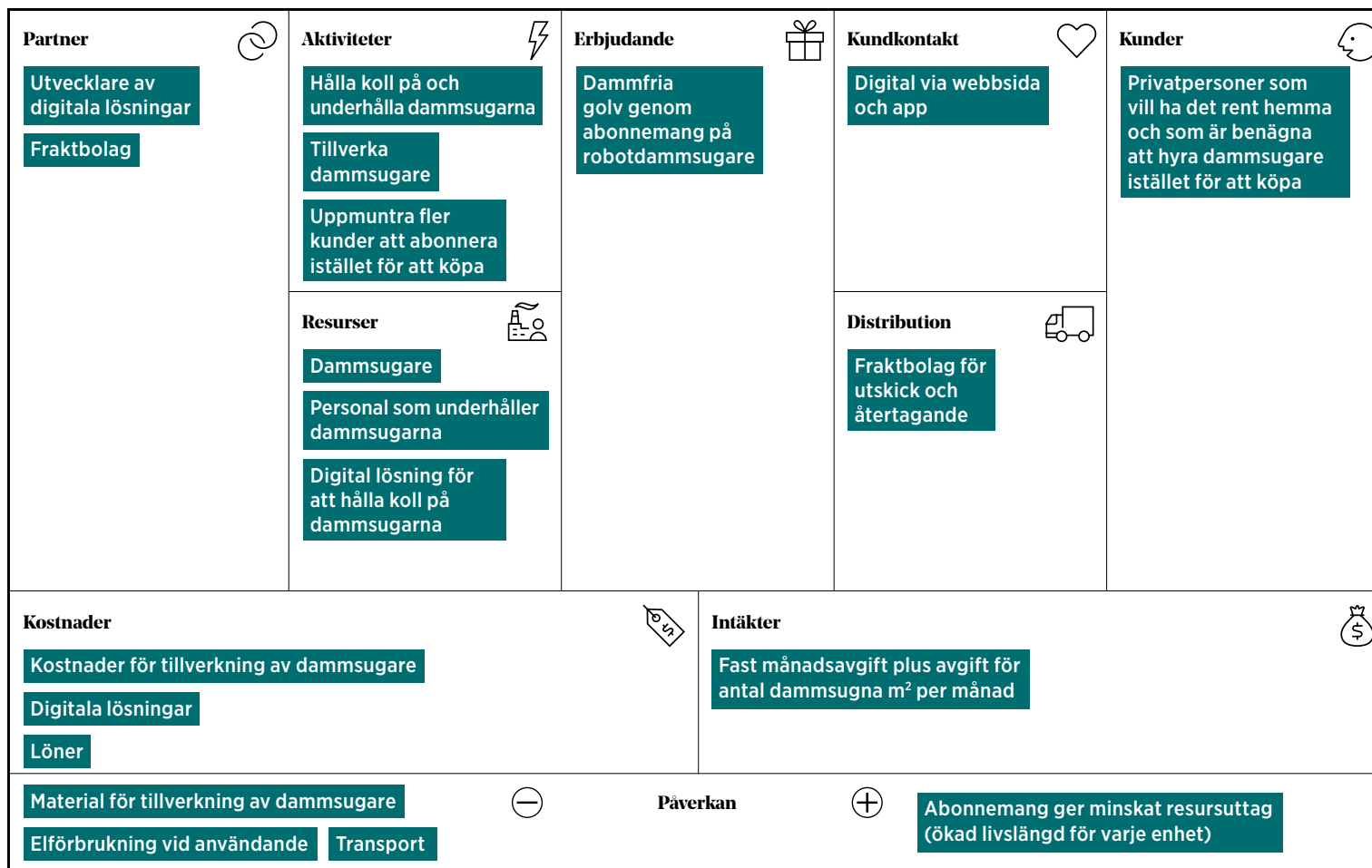


### Tips

Rutan Påverkan kan användas för att bedöma olika idéer till nya affärsmodeller som ni väljer mellan. Ju mer positiv nettopåverkan desto högre ranking av idén.

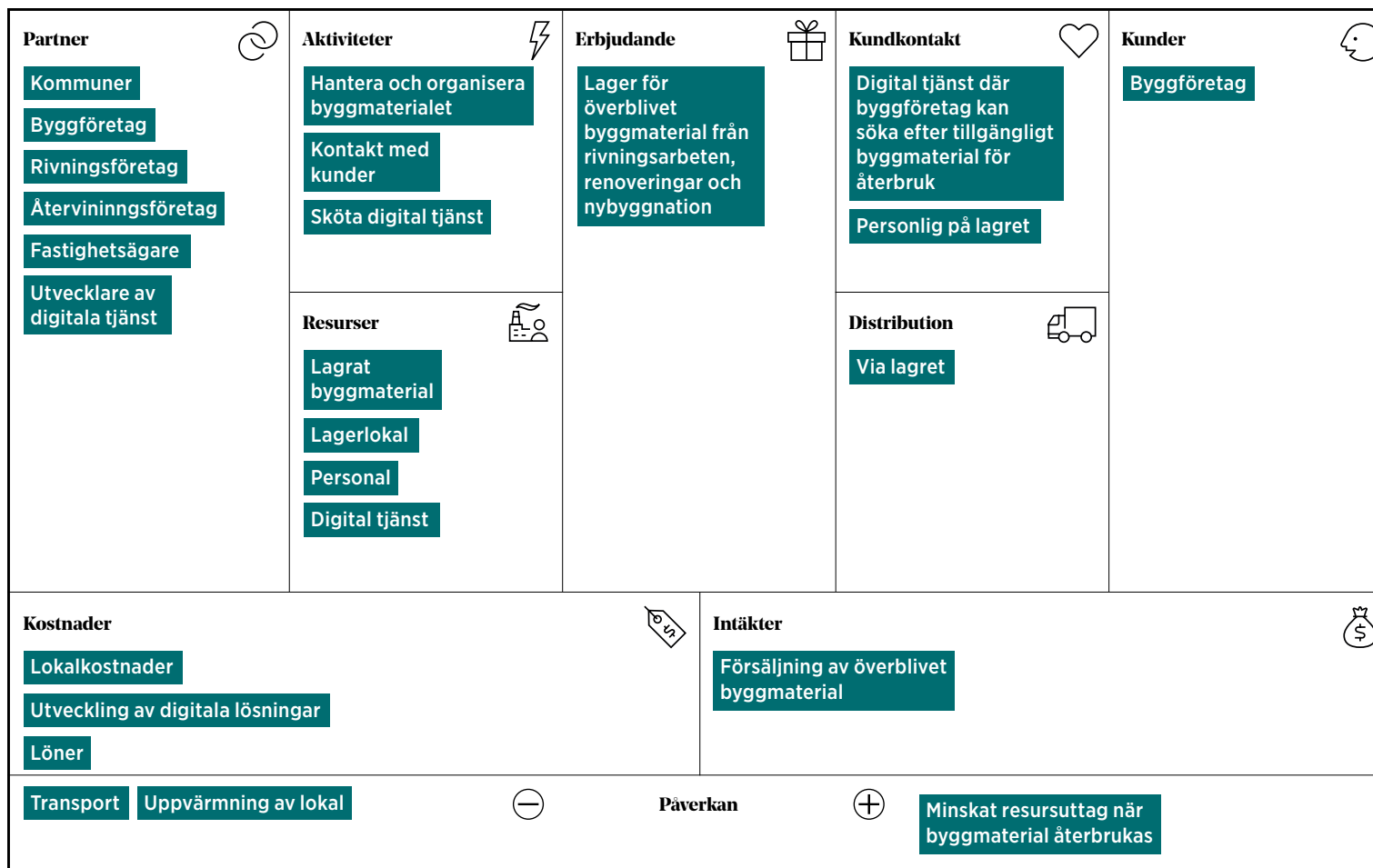
# Exempel: Robotdammsugare på abonnemang

## Cirkulär Business Model Canvas



# Exempel: Mellanlager för överblivet byggmaterial

## Cirkulär Business Model Canvas



# Exempel: Fiskodling på land

## Cirkulär Business Model Canvas

