



Ta steget till cirkulär affärsutveckling

Med verktyget Cirkulär Business Model Canvas

Innehåll

Ta steget till cirkulär affärsutveckling	3
Ett verktyg för cirkulär affärsutveckling	6
Cirkulär Business Model Canvas	9
Cirkulär canvas visar mycket – men inte allt	10
En cirkulär ordlista	11
Att använda verktyget	12
Tips till dig som är nybörjare	13
Tips till dig som är rutinerad användare	14
Det här är en kreativ process	15
Nuläge och framtid	16
Så är handledningen uppbyggd	17
Värdeerbjudande	18
Kundsegment	19
Kundrelationer	20
Kanaler	21
Intäktsströmmar	22
Nyckelaktiviteter	23
Nyckelresurser	24
Nyckelpartner	25
Kostnadsstruktur	26
Påverkan	27
Exempel på cirkulär affärsmodell: Uthyrning av fritidsutrustning	28

Cirkulär Business Model Canvas är utvecklad på uppdrag av Tillväxtverket under hösten 2019 och våren 2020 av bland andra Tobias Jansson (CircularEconomy.se), Karolina Nätterlund (SMICE/Region Jämtland Härjedalen) och Sara Klockervold (Fjällhubben).

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

Canvasen är fri att utveckla

Den ursprungliga Business Model Canvas är utvecklad av Alex Osterwalder/Strategyzer och är fri att använda, sprida och modifiera enligt en Creative Commonslicens, 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. Nio rutor med rubriker som "Värdeerbjudande", "Kundsegment" och "Nyckelaktiviteter" fylls i och målar upp en helhetsbild av logiken bakom hur ett företag 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 styr användaren i riktning mot att utveckla affärsmodeller som ansluter till cirkulär ekonomi. En cirkulär affärsmodell skapar högre resurseffektivitet, med möjligheter till bättre lönsamhet och nytta för miljön som resultat.

Att tänka cirkulärt bidrar till att:

- synliggöra potentiella vinster för företaget med en cirkulär affärsmodell,
- skapa möjligheter till ökade intäkter, besparingar och investeringar i hållbar utveckling,
- investeringar i långsiktig 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 kundrelationer, se canvasen på sidan nio.

Ta steget till cirkulär affärsutveckling

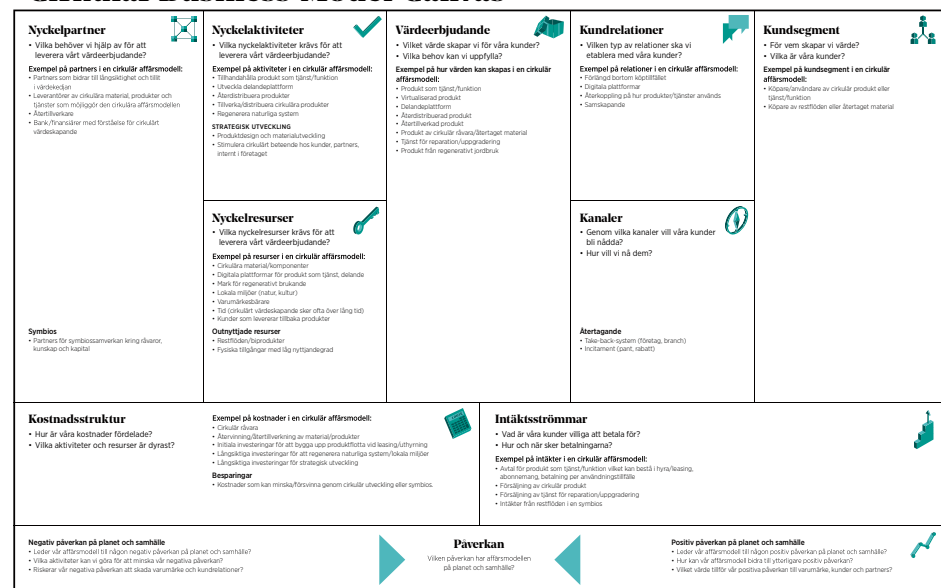
Vad är cirkulär ekonomi?

Cirkulär ekonomi är ett ekonomiskt system som är designat för att åter-s skapa värde, om och om igen. Kärnan är en vision om ett samhälle där avfall inte existerar. Material och produkter cirkulerar i två skilda kretslopp, eller cykler, där de bidrar till kontinuerligt värdeskapande: 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 användande så länge som möjligt (se figur). Cirkulär ekonomi handlar också om att återbilda och bygga upp naturliga system över tid.

De allra flesta affärsmodeller är idag linjära, vilket helt enkelt betyder att de ger upphov till avfall. En cirkulär affärsmodell bidrar istället till att material och produkter hålls i omlopp och är ett sätt att bygga in hållbarhetsaspekter i logiken bakom hur ett företag fungerar.

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

Cirkulär Business Model Canvas



Figuren visar Cirkulär Business Model i sin helhet.

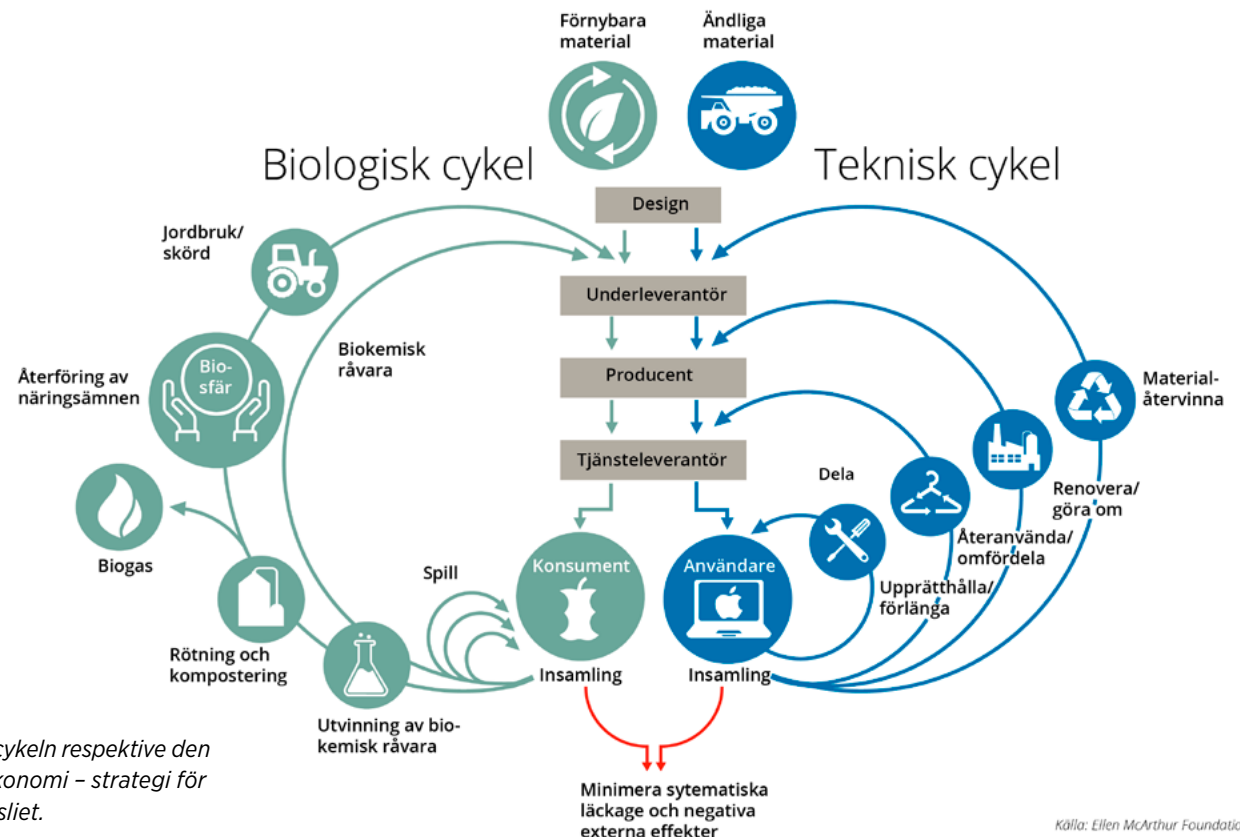
forts: Ta steget till cirkulär affärsutveckling

5

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. En cirkulär affärsmodell är mer resurseffektiv än en linjär motsvarighet och skapar därmed miljönytta. Dessutom skapas affärsnytta i en cirkulär affärsmodell, exempelvis genom att:

- Minska materialkostnader,
- Stärka relationer till kunder,
- Hantera risk (fluktuerande råvarupriser, nya regleringar, pande
- Förbättra återkoppling från kunder,
- Utforska nya intäktsströmmar,
- Utnyttja restflöden.



Figuren visar vad som ingår i den biologiska cykeln respektive den tekniska cykeln. Illustration från "Cirkulär ekonomi – strategi för omställningen i Sverige" från Regeringskansliet.

Källa: Ellen McArthur Foundation

Källa: Ellen McArthur Foundation

Ett verktyg för cirkulär affärsutveckling

Cirkulär Business Model Canvas är designad som ett verktyg som styr användaren mot att tänka cirkulärt och utveckla cirkulära affärsmodeller. Verktöget 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 användaren kan anamma för att skapa en cirkulär affärsmodell. Verktöget är fullt av detaljer som leder användaren i cirkulär riktning.

Utgångspunkter för Cirkulär Business Model Canvas

Vid skapandet av Cirkulär Business Model Canvas har ett antal utgångspunkter, ett ramverk, funnits som förankrar den i definitioner och koncept som är utvecklade av etablerade aktörer inom området. Utgångspunkterna är testade i workshoppar om cirkulär affärsutveckling med bland annat företagsledare, affärsrådgivare och studenter. De har då fungerat som stöd till den ursprungliga Business Model Canvas. Idén bakom Cirkulär Business Model Canvas har varit att ta in dessa utgångspunkter i själva canvasen och på så vis skapa ett integrerat verktyg för cirkulär affärsutveckling.

Tre principer för att gå mot cirkuläritet

Den första utgångspunkten är de tre principer för cirkulär ekonomi som den brittiska stiftelsen Ellen MacArthur Foundation satt upp: Designa bort avfall och gifter; hålla produkter och material i omlopp; regenerera naturliga system. Den andra utgångspunkten är den lista på fem cirkulära affärsmodeller som managementkonsulterna Accenture tagit fram: Cirkulär råvara, återtagande av material, förlängd produktlivslängd, delandeplattformar och produkt som service, se till exempel The Circular Economy Handbook, 2020. Dessa fem affärsmodeller är grunden i de exempel på hur värde kan kan skapas som listas i rutan "Värdeerbjudande".

I det ramverk som Cirkulär Business Model Canvas utgår ifrån finns också att anamma ett regenerativt förhållningsätt. Verbet "regenerera" används sparsamt i svenskan men dess motsvarighet på engelska är vanligt förekommande i bland annat Ellen MacArthur Foundations sätt att tala om cirkulär ekonomi. Vi är mer vana vid att använda ordet för motsatsen, "degenerera", det vill säga att bryta ner och förstöra. Därifrån kan vi röra oss mot processer som är "hållbara", vilket egentligen står för en ambition att upprätthålla status quo. Inom cirkulär ekonomi är målet att ta steget bortom det som är hållbart, att "regenerera" genom att designa processer som återskapar, bygger upp och över tid förbättrar de naturliga system som omger oss.



forts: **Ett verktyg för cirkulär affärsutveckling**

7

Symbios skapar värden av restflöden

Slutligen finns också symbios med i ramverket, ett koncept inspirerat av hur organismer i naturen samverkar genom att utbyta material, energi och information på ett ömsesidigt fördelaktigt sätt. Inom så kallad industriell symbios har arters sätt att samverka i naturen överförts till mänskliga industriella system. Grundtanken är att en aktörs avfall blir en eller flera andra aktörers råvara, ofta i ett kluster av företag. Industriell symbios är väl utforskat och det finns många exempel på industrikuster som gör stora besparingar, både när det gäller ekonomi och miljö. Ett av de mest kända exemplen är symbiosen Kalundborg utanför Köpenhamn, där ett 15-tal företag delar resurser i form av energi, vatten, svavel, sand, jäst, restmaterial från etanolframställning med mera. Bland företagen i Kalundborg finns några av Danmarks största industriföretag.

För att tona ner aspekten av att industriell symbios bara kan skapa värde för industriföretag kallas det i Cirkulär Business Model Canvas kort och gott symbios eller symbiossamverkan eftersom det är fullt möjligt att utbyta olika typer av restflöden (material eller energi) aktörer emellan, fast det inte rör sig om traditionella industriföretag.

Symbios: Ett koncept inspirerat av hur organismer i naturen samverkar genom att utbyta material, energi och information på ett ömsesidigt fördelaktigt sätt.

The diagram shows a circular business model canvas with three segments. The top segment is labeled 'Hybridelektroauto' and contains a red circle with a white 'X'. The bottom-left segment is labeled 'Hybridelektroauto' and contains a red circle with a white 'X'. The bottom-right segment is labeled 'Hybridelektroauto' and contains a red circle with a white 'X'. The segments are connected by lines, forming a circle.



Cirkulär Business Model Canvas



Cirkulär canvas visar mycket – men inte allt

Cirkulär Business Model Canvas gör det enklare att arbeta med affärslogiken i en cirkulär affärsmodell, vilket sätter fokus på resurseffektiva materialflöden och innovativa sätt att skapa värde. Det gör den till ett kraftfullt verktyg för att arbeta med hållbarhet, men 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. 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.

Cirkulär ekonomi handlar i första hand om att skapa resurseffektiva materialflöden. Med hjälp av Cirkulär Business Model Canvas kan olika typer av företag utforska hur de kan bli mer cirkulära. Det gäller naturligtvis tillverkande företag, men även vissa typer av tjänsteföretag som med sin verksamhet kan bidra till högre resurseffektivitet.

Det ska också sägas att det finns 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 producerar någon form 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, snarare än att försöka skapa en affärsmodell som är cirkulär i kärnan.



En cirkulär ordlista

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 En affärsmodell som skapar värde genom att material och/eller produkter hålls i omlopp.

Cirkulärt beteende Beteende hos konsumenter, partner och internt i företaget som gynnar en cirkulär ekonomi. Det kan handla om att anamma affärsmodeller som bygger på att få tillgång till produkter istället för att äga dem.

Cirkulär produkt Brett begrepp för produkt med cirkulära egenskaper, som att den är tillverkad av cirkulär råvara eller att den består av återtillverkade komponenter. Innefattar också produkter från ett jordbruk som förbättrar/återskapar matjorden.

Cirkulär råvara Råvara från förnybara källor eller återvunnet material.

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

Cirkulärt värdeskapande Att skapa värde för kunder genom ett värdeerbjudande som bygger på någon typ av cirkulär produkt eller tjänst.

Degenerera Bryta ner och förstöra. Motsats till regenerera.

Delandeplattform App eller webblösning som gör det möjligt att dela produkter, ofta mellan privatpersoner. Kan också gälla tjänster som att dela bil med någon under en specifik sträcka.

Produkt som tjänst/funktion 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 ske genom till exempel hyra eller abonnemang.

Restflöde Material eller energi som uppstår i en produktionsprocess vid sidan av huvudprodukten. Restflöden skapar sällan värde i en linjär ekonomi utan ger

istället ofta upphov till kostnader för avyttring. I en cirkulär ekonomi skapar restflöden värde hos någon annan, till exempel i symbios mellan företag.

Regenerera Att bygga upp och förbättra en resurs över tid, till exempel jordbruksmark. Kan också inbegripa att återskapa något som är degenererat, alltså förstört/nedbrutet.

Samskapande Att konsumenter/användare tar en aktiv roll i utvecklingen av en produkt/tjänst. Samskapande kan också ske tillsammans med leverantör eller annan partner, eller i ett upphandlingsförfarande.

Samverkan Handla eller fungera gemensamt för ett visst syfte.

Symbios Ett sätt för ett antal företag, större eller mindre, att samverka lokalt så att en aktörs avfall blir en eller flera andra aktörers råvara. Härlett ur industriell symbios som är ett beprövat koncept för denna typ av utbyte mellan industriföretag.

Take-back-system Logistik som är skapad för att ett företag ska kunna återta sina produkter för återtillverkning och/eller återvinning.

Virtualiserad produkt Ett sätt att tillhandahålla en fysisk produkt i digital form, till exempel tjänst för strömmad musik.

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 ske genom att byta ut utslitna komponenter, medan man behåller en stor del av produkten.

Återdistribuera Att återföra en tidigare använd produkt till marknaden.

Återtagande Att ett företag tar tillbaka produkter eller material för att återtillverka eller återvinna.

Att använda verktyget

Vem kan använda Cirkulär Business Model Canvas?

Idén är att använda Cirkulär Business Model Canvas som ersättning för den ursprungliga Business Model Canvas. Grundstrukturen är densamma och medger samma typ av analys som i Cirkulär Business Model Canvas. Uppslag på hur affärsmodellen kan göras mer cirkulär finns sedan i varje ruta, för att direkt öppna möjligheter för verksamheter att utforska de potentiella fördelar som finns i ökad cirkuläritet.

Cirkulär Business Model Canvas går att använda när man omformar ett etablerat företags befintliga affärsmodell och för att ständigt fortsätta att utveckla verksamheten. Det går också att arbeta med den cirkulära affärsmodellen i ett startskede där grunderna i affärsidén finns. För att utveckla en affärsidé från grunden rekommenderar vi istället verktyg som Value Proposition Canvas, Lean Canvas eller Värdeskaparen från Drivhuset.

Cirkulär Business Model Canvas passar också som en introduktion till cirkulär ekonomi och att tänka cirkulär affärsmodell på utbildningar inom till exempel entreprenörskap, affärsrådgivning och företagsekonomi.

Den här handledningen hjälper dig som coachar i affärsutveckling och dig som driver eller startar en verksamhet och strävar efter att omskapa en befintlig affärsmodell i cirkulär riktning, eller ta fram en ny som bygger på det cirkulära synsättet.



Tips till dig som är nybörjare

13

Om det är första gången du använder en affärsmodellscanvas är ett tips att närma sig konceptet genom en introduktionsfilm. Det gör att du snabbt får 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 "Värdeerbjudande" eller rutan "Kundsegment". När det är gjort är det möjligt att få ner hur "Intäktsströmmarna" ser ut i den aktuella affärsmodellen. Därefter fylls rutorna uppe till vänster i, vilket gör det möjligt att få ner "Kostnadsstrukturen". 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.

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

Tips till dig som är rutinerad användare

14

Cirkulär Business Model Canvas syftar till att få fram en heltäckande affärsmodell för verksamheten där de cirkulära möjligheterna 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 "Värdeerbjudande" fungerar som en slags kontroll. Om den affärsmodell som du utvecklar ansluter till något av exemplen i listan, kan du med stor sannolikhet hävda att din affärsmodell verkligen är cirkulär.

I vissa rutor finns underrubriker som samlar ytterligare exempel. Underrubrikerna fångar upp dimensioner som inte finns i linjära affärsmodeller och hjälper användaren av Cirkulär Business Model Canvas att tänka i nya banor.

Hur påverkar din affärsmodell?

Det andra tillägget är den långsmala 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 kundrelationer. "Påverkan" använder du för att under arbetet Cirkulär Business Model Canvas, kontinuerligt utveckla övriga rutor, och därmed affärsmodellen som helhet.

Underrubrikerna fångar upp dimensioner som inte finns i linjära affärsmodeller och hjälper användaren att tänka i nya banor.

Det här är en kreativ process

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 i digitala mötesverktyg. Ett sätt att göra det är att en av deltagarna delar sin skärm med canvasen inlagd som en bild i Powerpoint/Keynote. Använd sedan färgade textblock som digitala post it-lappar. Flera digitala samverkansverktyg finns också som är särskilt anpassade för kreativa processer.

Ett tips är att inför arbetet med Cirkulär Business Model Canvas fundera över vilken komplexitetsgrad i idégenereringen som man vill åt, 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 utvecklas i cirkulär riktning. För mer djupgående affärsutveckling behöver ni naturligtvis avsätta rejält med tid, gärna ett antal sessioner med fokus på specifika rutor eller delar av canvasen.



Nuläge och framtid

För en etablerad verksamhet kan man börja med att ta fram en nuläges-canvas, där fokus ligger på att få ner så mycket som möjligt av aktuella ingångsvärden. Därefter kompletterar man med att ta fram en framtids-canvas, med exempelvis 3–5 års tidshorisont, där man fokuserar på att hitta cirkulära möjligheter. Ett tips är att inte blanda nuläge och framtid i samma canvas.

Ett komplement kan vara att ta fram en handlingsplan för att nå framtids-canvasens möjligheter. En etablerad verksamhet kan även göra en Cirkulär Business Model Canvas direkt. Tänk då på att metoden kan vara lämplig för att generera nya idéer och se möjligheter som inte varit synliga tidigare. Det är rimligt att börja en cirkulär omställning med något specifikt värdeerbjudande eller kundsegment åt gången.

Håll Cirkulär Business Model Canvas visuell och aktuell för medarbetare. Visuell genom att synliggöra den fysiskt och digitalt. Aktuell genom att referera till den i till exempel 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 modellerandet som en kontinuerlig process.

Lycka till i skapandet av cirkulära affärsmodeller!



Så är handledningen uppbyggd

17

Följande sidor beskriver de olika rutorna i Cirkulär Business Model Canvas och hur de ska användas och vilka frågor som företaget behöver ställa sig för att utforma sin cirkulära affärsmodell. Företagen behöver ställa sig frågor dels kring den grundläggande affärslogiken, dels kring hur verksamheten kan utvecklas i cirkulär riktning. Varje sida visar genom en figur var i canvasen ni befinner er. Varje sida har fyra eller fem delar. Introduktion, Rutans innehåll, Så tänker ni cirkulärt, medan Förtydliganden eller Tips är delar som kan variera och finns inte alltid med på varje sida.

1

Introduktion

På varje handledningssida 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

Här finns två frågor för respektive ruta som företaget besvarar för att skapa insikt och stärka den egna affärsmodellen. Företaget kan så klart besvara fler frågor kopplat till rutans innehåll. I varje ruta finns också exempel som underlättar för företaget 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

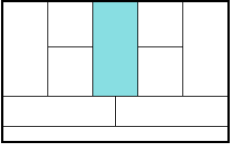
Förtydliganden

I handledningen för canvasen finns det 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.



Värdeerbjudande

18

Värdeerbjudande



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

Exempel på hur värden kan skapas i en cirkulär affärsmodell:

- Produkt som tjänst/funktion
- Virtualiserad produkt
- Delandeplattform
- Återdistribuerad produkt
- Återtillverkad produkt
- Produkt av cirkulär råvara/återtagat material
- Tjänst för reparation/uppgrädering
- Produkt från regenerativt jordbruk

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:

- Produkt som tjänst/funktion
- Virtualiserad produkt
- Delandeplattform
- Återdistribuerad produkt
- Återtillverkad produkt
- Produkt av cirkulär råvara/återtagat material
- Tjänst för reparation/uppgrädering
- Produkt från regenerativt jordbruk

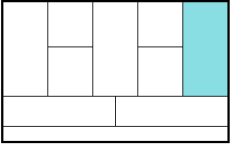
3 Så tänker ni cirkulärt

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

- Strömmad musik är ett exempel på en virtualiserad produkt.
- En delandeplattform är till exempel en app som gör det möjligt att dela produkter med andra.
- Regenerativt jordbruk förbättrar matjorden och den biologiska mångfalden.



Kundsegment

19

Kundsegment

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



Exempel på kundsegment i en cirkulär affärsmodell:

- Köpare/användare av cirkulär produkt eller tjänst/funktion
- Köpare av restflöden eller återtagat material

1 Introduktion

Vem eller vilka är villiga att betala för värdeerbjudandet? 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:

- Köpare/användare av cirkulär produkt eller tjänst/funktion
- Köpare av restflöden eller återtagat material

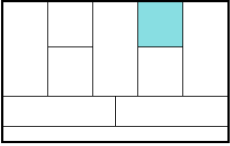
3 Så tänker ni cirkulärt

- Innebär den cirkulära affärsmodellen möjlighet att skapa värde för fler/nya kunder?
- Finns det sekundära kundsegment som köper restflöden 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.



Kundrelationer

20

Kundrelationer

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

Exempel på relationer i en cirkulär affärsmodell:

- Förlängd bortom köptillfället
- Digitala plattformar
- Återkoppling på hur produkter/tjänster används
- Samskapande

1 Introduktion

Här beskriver ni vilken typ av relationer som binder samman era värdeerbjudanden med kundsegmenten. Vilken typ av relation förväntar sig kunderna att ni ska skapa och upprätthålla? Hur följer ert företag upp, utvärderar och utvecklar relationerna? Hur kan värdet av relationer stärkas och, vid behov, 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:

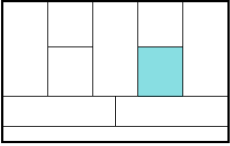
- Förlängd bortom köptillfället
- Digitala plattformar
- Återkoppling på hur produkter/tjänster används
- Samskapande

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?

4 Förtydliganden

Samskapande innebär att användare tar en aktiv roll i utvecklingen av en produkt/tjänst.



Kanaler

21

Kanaler

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



1 Introduktion

Här beskriver ni genom vilka kanaler kundsegmenten tar del av värdeerbjudandet. Exempel på kanaler är säljkår, webb, egna butiker, partnerbutiker, informationsflöden och personlig kontakt. Fundera över hur ni interagerar med kundernas rutiner och hur ni tar in återkoppling för utvärdering och utveckling.

2 Rutans innehåll

I rutan Kanaler bör ni besvara följande frågor:

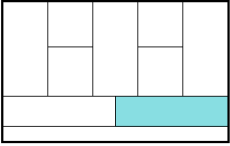
- Genom vilka kanaler vill våra kunder bli nådda?
- Hur vill vi nå dem?

3 Så tänker ni cirkulärt

Vad händer med materialen/produkterna efter köptillfället? De cirkulära affärsmodellerna innebär ofta ett ökat flöde tillbaka från kunden till företaget. Det gäller både produkter och information. I rutan finns därför underrubriken Återtagande med exempel på sådant som kan tillkomma i en cirkulär affärsmodell som incitament i form av pant eller rabatt.

4 Förtydliganden

Ett take-backsystem är ett sätt för ett företag att få tillbaka de egna produkterna efter användande.



Intäktsströmmar

22

Intäktsströmmar

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

Exempel på intäkter i en cirkulär affärsmodell:

- Avtal för produkt som tjänst/funktion vilket kan bestå i hyra/leasing, abonnemang, betalning per användningstillfälle
- Försäljning av cirkulär produkt
- Försäljning av tjänst för reparation/uppgrädering
- Intäkter från restflöden i en symbios



1 Introduktion

Vilka värden kan bidra till en ökad betalningsvilja hos kund eller hos kundens kund? Hur kan ni skapa en långsiktig ekonomisk utveckling? Hur fångar ni upp nya möjliga intäktsströmmar?

2 Rutans innehåll

I rutan **Intäktsströmmar** 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:

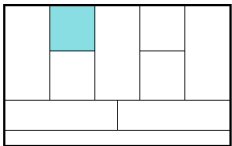
- Avtal för produkt som tjänst/funktion vilket kan bestå i hyra/leasing, abonnemang, betalning per användningstillfälle
- Försäljning av cirkulär produkt
- Försäljning av tjänst för reparation/uppgrädering
- Intäkter från restflöden i en symbios

3 Så tänker ni cirkulärt

Det är intäktsströmmarna 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 på längre sikt?

4 Förtydliganden

Ett take-backsystem är ett sätt för ett företag att få tillbaka de egna produkterna efter användande.



Nyckelaktiviteter

23

Nyckelaktiviteter



- Vilka nyckelaktiviteter krävs för att leverera vårt värdeerbjudande?

Exempel på aktiviteter i en cirkulär affärsmodell:

- Tillhandahålla produkt som tjänst/funktion
- Utveckla delandeplattform
- Återdistribuera produkter
- Tillverka/distribuera cirkulära produkter
- Regenerera naturliga system

Strategisk utveckling

- Produktdesign och materialutveckling
- Stimulera cirkulärt beteende hos kunder, partners, internt i företaget

1 Introduktion

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

2 Rutans innehåll

I rutan Nyckelaktiviteter bör ni besvara följande fråga:

- Vilka nyckelaktiviteter krävs för att leverera vårt värdeerbjudande?

Exempel på aktiviteter i en cirkulär affärsmodell:

- Tillhandahålla produkt som tjänst/funktion
- Utveckla delandeplattform
- Återdistribuera produkter
- Tillverka/distribuera cirkulära produkter
- Regenerera naturliga system

Strategisk utveckling

- Produktdesign och materialutveckling
- Stimulera cirkulärt beteende hos kunder, partners, internt i företaget.

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 utifrån ett längre perspektiv. Behöver anställda, kunder eller leverantörer utveckla nya beteenden?

4 Förtydliganden

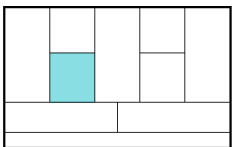
Stimulera cirkulärt beteenden. Kanske behöver ni få kunden att anamma möjligheten att hyra istället för att köpa?



Tips

Dela in aktiviteterna i de här kategorierna:

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



Nyckelresurser

24

Nyckelresurser



- Vilka nyckelresurser krävs för att leverera vårt värdeerbjudande?

Exempel på resurser i en cirkulär affärsmodell:

- Cirkulära material/komponenter
- Digitala plattformar för produkt som tjänst, delande
- Mark för regenerativt brukande
- Lokala miljöer (natur, kultur)
- Varumärkesbärare
- Tid (cirkulärt värdeskapande sker ofta över lång tid)
- Kunder som levererar tillbaka produkter

Outnyttjade resurser

- Restflöden/biprodukter
- Fysiska tillgångar med låg nyttjandegrad

1 Introduktion

Här beskriver ni vilka resurser som är viktiga för att skapa och leverera värdeerbjudandet. Hur gör ni för att kontinuerligt identifiera och aktivera nya resurser som kan bidra till ert värdeerbjudande?

2 Rutans innehåll

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

- Vilka nyckelresurser krävs för att leverera vårt värdeerbjudande?

Exempel på resurser i en cirkulär affärsmodell:

- Cirkulära material/komponenter
- Digitala plattformar för produkt som tjänst, delande
- Mark för regenerativt brukande
- Lokala miljöer (natur, kultur)
- Varumärkesbärare
- Tid (cirkulärt värdeskapande sker ofta över lång tid)
- Kunder som levererar tillbaka produkter

Outnyttjade resurser

- Restflöden/biprodukter
- Fysiska tillgångar med låg nyttjandegrad

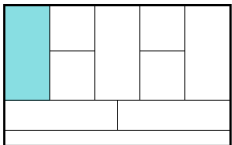
3 Så tänker ni cirkulärt

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, belastningar eller bara inte använts. I rutan finns därför under rubriken **outnyttjade resurser** med exempel på resurstyper som kan vara viktiga för cirkulära affärsmodeller utifrån ett längre perspektiv.

Behöver anställda, kunder eller leverantörer utveckla nya beteenden? När mark brukas skapas värden i cirkulära affärsmodeller.

4 Förtydliganden

När mark brukas regenerativt återbyggs jordens kvalitet med hjälp av en kombination av olika odlings- och brukningsmetoder över tid.



Nyckelpartner

25

Nyckelpartner



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

Exempel på partners i en cirkulär affärsmodell:

- Partners som bidrar till långsiktighet och tillit i värdekedjan
- Leverantörer av cirkulära material, produkter och tjänster som möjliggör den cirkulära affärsmodellen
- Återtillverkare
- Bank/finansiärer med förståelse för cirkulärt värdeskapande

1 Introduktion

Vilka nyckelpartner har ni 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 Nyckelpartner bör ni besvara följande fråga:

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

Exempel på partners i en cirkulär affärsmodell:

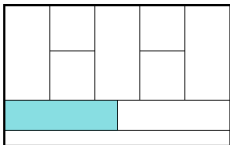
- Partners som bidrar till långsiktighet och tillit i värdekedjan
- Leverantörer av cirkulära material, produkter och tjänster som möjliggör den cirkulära affärsmodellen
- Återtillverkare
- Bank/finansiärer med förståelse för cirkulärt värdeskapande

3 Så tänker ni cirkulärt

Att skapa djupgående samverkan mellan flera partner, där restflöden 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 i ett ekosystem av företag.

4 Förtydliganden

I symbios blir en aktörs avfall en annan aktörs råvara.



Kostnadsstruktur

26

Kostnadsstruktur

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

Exempel på kostnader i en cirkulär affärsmodell:

- Cirkulär råvara
- Återvinning/återtillverkning av material/produkter
- Initiala investeringar för att bygga upp produktflotta vid leasing/uthyrning
- Långsiktiga investeringar för att regenerera naturliga system/lokala miljöer
- Långsiktiga investeringar för strategisk utveckling

Besparingar

- Kostnader som kan minska/försvinna genom cirkulär utveckling eller symbios.



1 Introduktion

Här beskriver ni de kostnader för nyckelaktiviteter och nyckelresurser som krävs för att skapa och leverera värdeerbjudandet. Vilka nyckelresurser och nyckelaktiviteter 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:

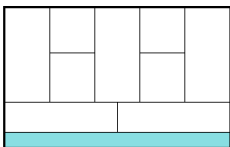
- Hur är våra kostnader fördelade?
- Vilka aktiviteter och resurser är dyrast?

Exempel på kostnader i en cirkulär affärsmodell:

- Cirkulär råvara
- Återvinning/återtillverkning av material/produkter
- Initiala investeringar för att bygga upp produktflotta vid leasing/uthyrning
- Långsiktiga investeringar för att regenerera naturliga system/lokala miljöer
- Långsiktiga investeringar för strategisk utveckling

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 minskar genom symbios?



Påverkan

27

Negativ påverkan på planet och samhälle

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

Påverkan

Vilken påverkan har affärsmodellen på planet och samhälle?

Positiv påverkan på planet och samhälle

- 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 partners?



1 Introduktion

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

2 Rutans innehåll

I rutan Påverkan bör ni besvara följande fråga:

- Vilken påverkan har affärsmodellen på planet och samhälle?

För att besvara frågan gäller det att se både den positiva som negativa påverkan:

Positiv påverkan på planet & samhälle

- 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 partners?

Negativ påverkan på planet & samhälle

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

3 Så tänker ni cirkulärt

- Hur kan cirkulära affärsmodeller bidra till förbättringar och/eller minska försämringar för planet och samhälle?
- Vad kan ni göra för att påverka samhälle och planet positivt? Vilket värde tillför det varumärket, värdeerbjudandet, kundsegment och nyckelpartners?
- Riskerar negativ påverkan på planet och samhälle att skada varumärke och relationer till kunder och nyckelpartners?



Tips

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.

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 på cirkulär affärsmodell: Uthyrning av fritidsutrustning

28



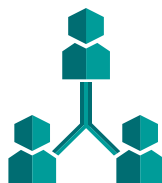
Värdeerbjudande

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

Svar utifrån exempel av uthyrning av fritidsutrustning:

Säker friluftsutrustning anpassad till individ och situation, genom:

- hyra
- långtidshyra
- begagnad utrustning
- reparation



Kundsegment

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

Svar:

- Privatpersoner
- Event- & konferensarrangörer
- Företag som tillverkar nya saker av uttjänt hyrutrustning



Kundrelationer

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

Svar:

- Stark & personlig relation med kunder som återkommer
- Ser hur produkterna slits och används, möjliggör ständiga förbättringar
- Genom inarbetade & långsiktiga samarbeten med researrangörer



Kanaler

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

Svar:

- Webb: bokning, försäljning
- Leverans med postbud
- Utkörning Utlämningsställen
- Återtagande oftast genom samma kanal som tjänsten levererats

forts:

Exempel på cirkulär affärsmodell: Uthyrning av fritidsutrustning

29



Intäktsströmmar

- Vilka värden kan bidra till en ökad betalningsvilja hos kund eller hos kundens kund?
- Hur kan vi skapa en långsiktig ekonomisk utveckling?
- Hur fångar vi upp nya möjliga intäktsströmmar?

Svar:

- Uthyrning möjliggör större intäkt per produkt
- Hyra: Cirka 5 procent av inköpspris per dag
- Långtidshyra: Cirka 20 procent av inköpspris per månad
- Försäljning av begagnad hyr-utrustning: Cirka 50 procent av inköpspris
- Reparationstjänsterna ger en extra inkomst av utrustning som ändå behövs för underhåll av hyrutrustningen.



Nyckelaktiviteter

- Vilka nyckelaktiviteter krävs för att leverera vårt värdeerbjudande?

Svar:

- Hantera nätbutik och distribution
- Reparera produkter
- Utveckla system för spårbarhet
- Kommunicera fördelar med hyra istället för att äga

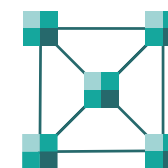


Nyckelresurser

- Vilka nyckelresurser krävs för att leverera vårt värdeerbjudande?

Svar:

- Lager
- Webb
- Bil (el/biobränsle)
- Utrustning för underhåll och reparation
- Personal med intresse för friluftsliv & hållbarhet
- Outnyttjat transportutrymme vid utkörning



Nyckelpartners

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

Svar:

- Leverantörer av produkter av återvunna och återvinningsbara material
- Utlämningsställen
- Hotell, researrangörer med flera som tipsar sina kunder om hyrtjänsten
- Möjlighet att samordna transporter vid utkörning

forts:

Exempel på cirkulär affärsmodell: Uthyrning av fritidsutrustning

30



Kostnadsstruktur

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

Svar:

- Personal
- Inköp av hyrutrustning
- Lokaler för lager, underhåll och reparation
- Webb
- Utveckling av system för spårbarhet
- Fordon och drivmedel, skulle kunna minskas genom symbios



Påverkan

- Vilken påverkan har vår affärsmodell på planet och samhälle?

Positiv påverkan på planet & samhälle

- 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 partners?

Svar:

- Fler användningstillfällen per fysisk produkt minskar behovet av nyproduktion och därmed miljöpåverkan.
- Lägre insteg till friluftsliv och fler människor kommer ut i naturen.

Negativ påverkan på planet & samhälle

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

Svar:

- Utsläpp från transporter av hyrutrustningen.
- Friluftaktiviteter riskerar att slita på lokala ekosystem. Viktigt att kommunicera hur en vistas i naturen på ett sätt som är skonsamt.

