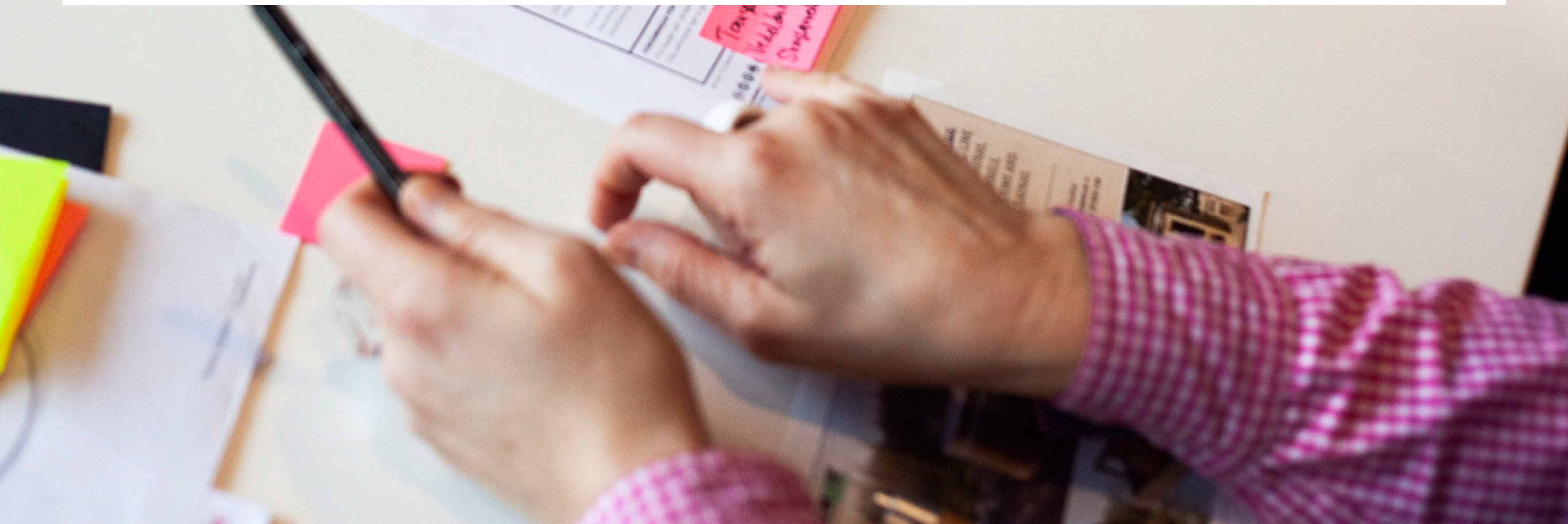




Cirkulär Business Model Canvas



Cirkulär affärsutveckling

Vad är Business Model Canvas?

Den ursprungliga Business Model Canvas (BMC) 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 en helhetsbild av logiken bakom hur ett företag fungerar målas upp. Verktuget, som används av människor världen över, har utvecklats av schweizaren Alex Osterwalder och publicerades i boken *Business Model Generation* (2010). I Sverige är verktuget etablerat och används av företagsstödjande verksamheter som Almi och på inkubatorer och science parks. Med hjälp av Business Model Canvas visualiseras verksamhetens affärsmodell på ett sätt som underlättar intern förankring och kontinuerlig utveckling.

Varför tillägget "Cirkulär"?

Nu finns Cirkulär Business Model Canvas (CBMC), en variant av det ursprungliga verktuget där rutorna innehåller exempel som styr användaren i riktning mot att utveckla affärsmodeller som ansluter till cirkulär ekonomi. Med en cirkulär affärsmodell skapas högre resurseffektivitet, med möjligheter till bättre lönsamhet och nytta för miljön som resultat.

Att tänka cirkulärt bidrar till att:

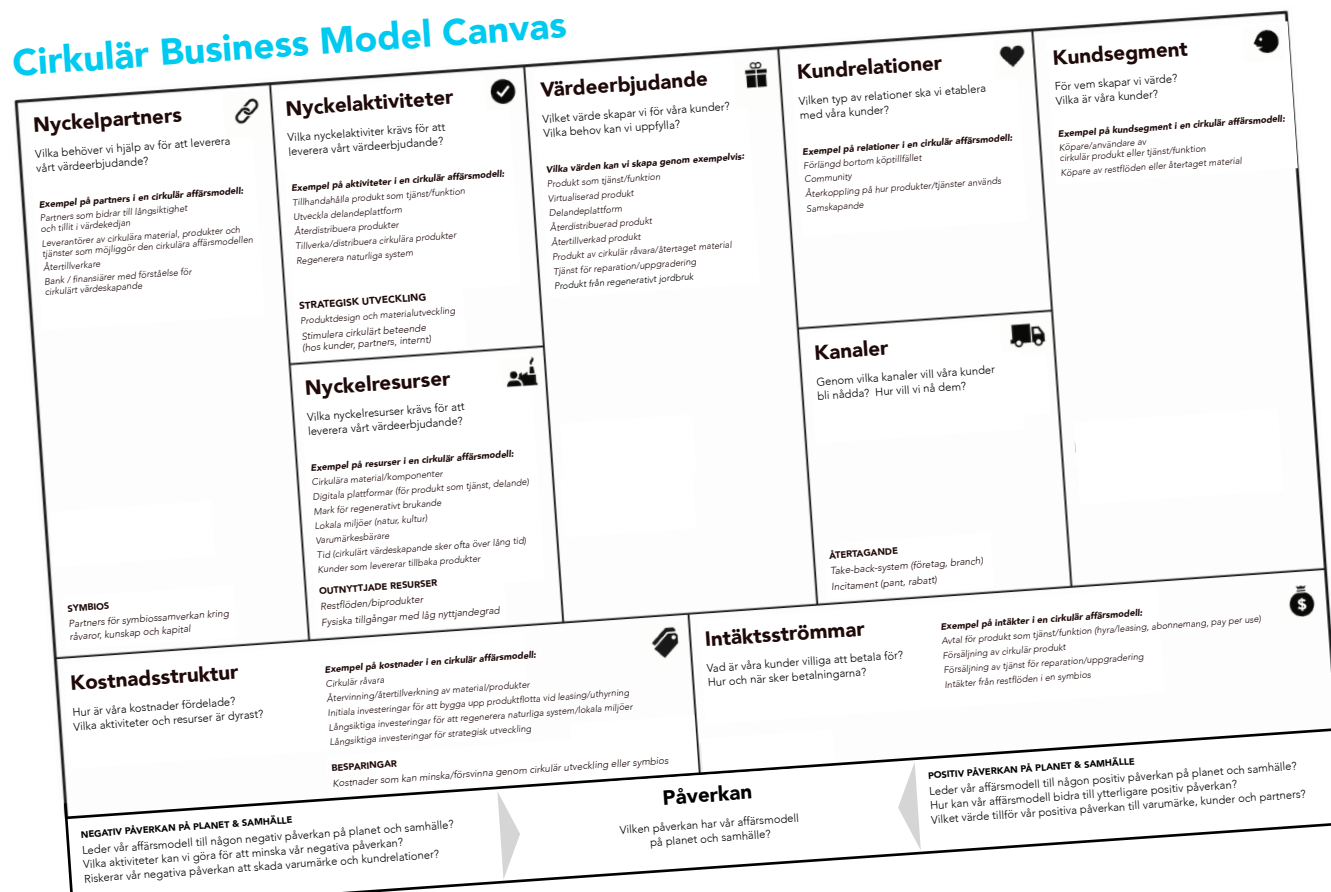
— synliggöra potentiella vinster för företaget med en cirkulär affärsmodell

— skapa möjligheter till ökade intäkter och besparingar, samt att investeringar i långsiktig utveckling sker

— stärka företagets varumärke gentemot kunder, medarbetare, leverantörer, finansiärer och andra parter

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.

Cirkulär Business Model Canvas



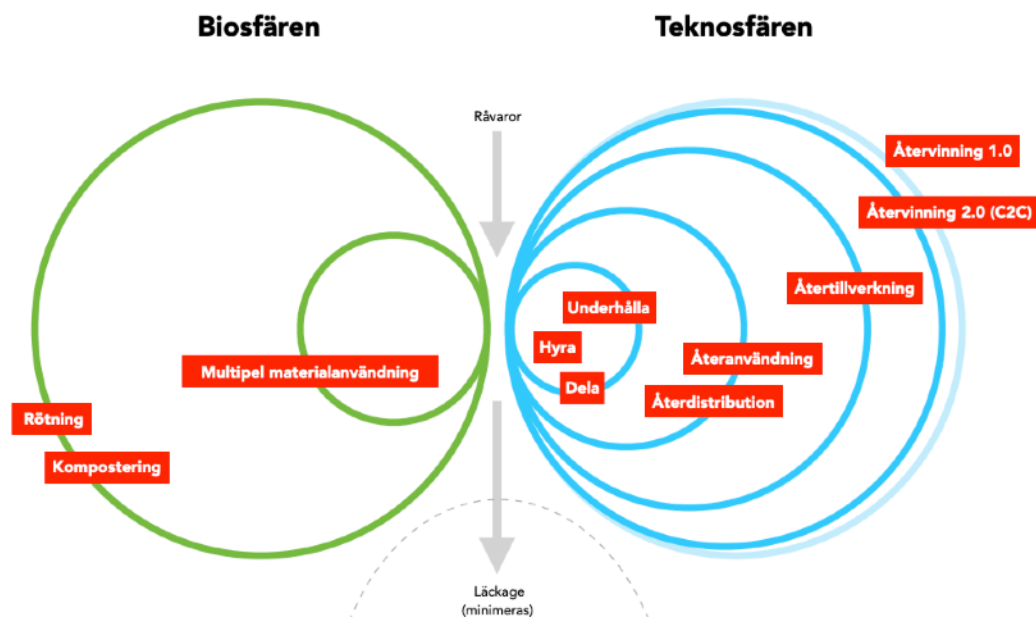
Cirkulär affärsutveckling

Vad är cirkulär ekonomi?

Cirkulär ekonomi är ett ekonomiskt system som är designat för att återskapa värde, om och om igen. Kärnan är en vision om ett samhälle där avfall inte existerar. Material och produkter cirkulerar i två skilda kretslopp där de bidrar till kontinuerligt värdeskapande: i det biologiska kretsloppet (biosfären i figuren nedan) cirkulerar organiska material som ger näring åt naturliga processer, i det tekniska kretsloppet (teknosfären) cirkulerar material tillbaka till industrin i slutna loopar, och produkter behålls i användande så länge som möjligt. Cirkulär ekonomi handlar också om att regenerera naturliga system (återbilda och bygga upp över tid).

De allra flesta affärsmodeller är idag linjära, vilket enkelt kan förklaras som 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.

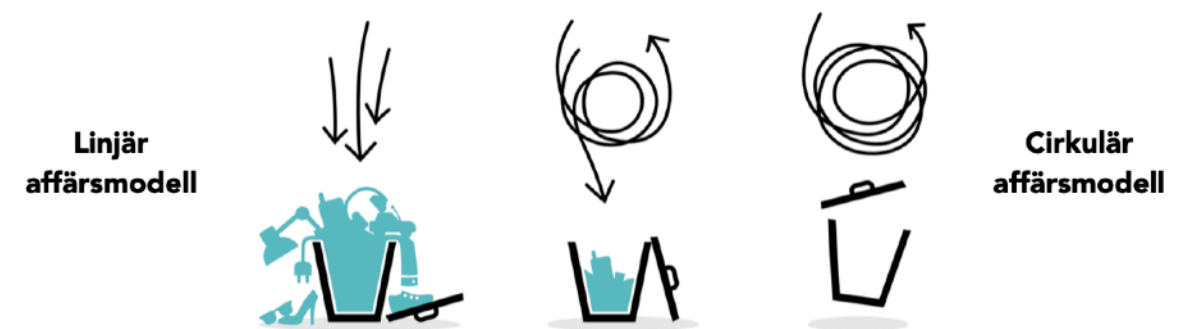
Till grund för konceptet cirkulär ekonomi ligger bland annat designfilosofin Cradle to Cradle och det arbete som utförs av den brittiska stiftelsen Ellen MacArthur Foundation.



Varför 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 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)
- Förbättra återkoppling från kunder
- Utforska nya intäktströmmar
- Utnyttja restflöden



Cirkulär Business Model Canvas

Ett integrerat verktyg för cirkulär affärsutveckling

Cirkulär Business Model Canvas är designad som ett integrerat verktyg som styr användaren mot att tänka cirkulärt och utveckla cirkulära affärsmodeller. Verktöget har förankrats hos etablerade och nya företagare, affärsrådgivare, coacher och studenter. Under arbetet med CBMC studerades ett flertal alternativa canvasar där tillägg eller förändringar till grundkonceptet gjorts. Några av dessa hade bäring på cirkulär ekonomi, men ofta med en allmänt hållen ansats med allt för övergripande frågor i rutorna som vägledning. Styrkan med Cirkulär Business Model Canvas är att den i varje ruta ger ett antal specifika exempel som användaren kan anamma för att en cirkulär affärsmodell ska skapas. 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 har under många års tid testats i workshops 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.

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 cirkulära möjligheter 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 det att bryta ner och förstöra. Från det ändläget kan vi röra oss mot processer som är "hållbara", vilket egentligen står för en ambition att upprätthålla status quo. Det andra ändläget, att "regenerera" handlar om att ta steget bortom det som är hållbart, genom att designa processer som återskapar, bygger upp och förbättrar över tid de naturliga system som omger oss.

Slutligen finns **symbios** med i ramverket, ett begrepp härlett från det som kallas industriell symbios, ett sätt för ett antal företag att samverka så att en aktörs avfall blir en eller flera andra aktörers råvara. Industriell symbios är väl beforskat och det finns många exempel på industrikuster där stora besparingar görs, ifråga om både ekonomi och miljö (till exempel den världsberömda symbiosen Kalundborg utanför Köpenhamn). För att tona ner aspekten av att industriell symbios bara kan skapa värde för industriföretag kallas det i CBMC 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.

Cirkulär Business Model Canvas

Avgränsningar

Cirkulär Business Model Canvas är framtagen för 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 CBMC inte omfattar alla dimensioner av hållbarhetsarbete som en verksamhet kan bedriva. Energi och socialt ansvarstagande kommer 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.

CBMC är inte heller designad för att fungera som ett verktyg för produktutveckling, marknadsanalys, ledarskapsutveckling med mera.

Cirkulär ekonomi handlar i första hand om att skapa resurseffektiva materialflöden och med hjälp av CBMC 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. Men 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 konsultbolag som producerar någon form av kunskap eller analys. I sådana fall så 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 (eftersom kopplingen till material/produkt ofta saknas i sådana företag).

“En cirkulär affärsmodell bidrar till att material och produkter hålls i omlopp”



Circular Business Model Canvas

Nyckelpartners Vilka bidrar till att vi levererar vårt värdeerbjudande? Partners som bidrar till tillväxt och innovation Leverantörer av råvaror och komponenter Distributörer Beställare Beställare som bidrar till att leverera vårt värdeerbjudande	Nyckelaktiviteter Vilka nyckelaktiviteter krävs för att leverera vårt värdeerbjudande? Tillverkningsprocesser Marknadsföringsaktiviteter Logistiska aktiviteter Fördistributionsaktiviteter Regulatoriska aktiviteter STRATEGISK UTVECKLING Fördistributionsaktiviteter Marknadsföringsaktiviteter Logistiska aktiviteter Fördistributionsaktiviteter Regulatoriska aktiviteter Nyckelresurser Vilka nyckelresurser krävs för att leverera vårt värdeerbjudande? Fysiska resurser Humana resurser Tekniska resurser Finansiära resurser ÖKONOMISKA RESURSER Fysiska resurser Humana resurser Tekniska resurser Finansiära resurser	Värdeerbjudande Vilken värde skapar vi för våra kunder? Vilka behov kan vi uppfylla? Exempel på värdeerbjudanden: Produkt som levererar funktion Tillverkningsprocess Fördistributionsprocess Regulatoriska aktiviteter Produkt som levererar funktion Produkt som levererar funktion Produkt som levererar funktion	Kundrelationer Vilka typer av relationer ska vi etablera med våra kunder? Förtroende Gemenskap Ansvar Kanaler Genom vilka kanaler vill våra kunder bli nådda? Fysiska kanaler Digitala kanaler ÄRETRÄDANDE Vilka kanaler vill våra kunder bli nådda? Fysiska kanaler Digitala kanaler	Kundsegment För vem skapar vi värde? Vilka är våra kunder? Segment 1 Segment 2 Segment 3
Kostnadsstruktur Vilka är våra största kostnader? Vilka aktiviteter och resurser är dyrast? Material Arbetskraft Marknadsföring Logistik VÄRDEBIDRANDE FÖR PLANET & SAMHÄLLET Vilka aktiviteter och resurser krävs för att leverera vårt värdeerbjudande? Vilka aktiviteter och resurser krävs för att leverera vårt värdeerbjudande?		Intäktsströmmar Vad är våra kunder villiga att betala för? Vilka behov kan vi uppfylla? Produkt Fördistributionsprocess Regulatoriska aktiviteter FÖRÄNDRINGAR FÖR PLANET & SAMHÄLLET Vilka aktiviteter och resurser krävs för att leverera vårt värdeerbjudande? Vilka aktiviteter och resurser krävs för att leverera vårt värdeerbjudande?		

Cirkulär Business Model Canvas

Nyckelpartners 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 / finansärer med förståelse för cirkulärt värdeskapande SYMBIOS Partners för symbiossamverkan kring råvaror, kunskap och kapital	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)	Värdeerbjudande Vilket värde skapar vi för våra kunder? Vilka behov kan vi uppfylla? Vilka värden kan vi skapa genom exempelvis: Produkt som tjänst/funktion Virtualiserad produkt Delandeplattform Återdistribuerad produkt Återtillverkad produkt Produkt av cirkulär råvara/återtaget material Tjänst för reparation/uppgradering Produkt från regenerativt jordbruk	Kundrelationer Vilken typ av relationer ska vi etablera med våra kunder? Exempel på relationer i en cirkulär affärsmodell: Förlängd bortom köptillfället Community Återkoppling på hur produkter/tjänster används Samskapande	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 återtaget material
	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		Kanaler Genom vilka kanaler vill våra kunder bli nådda? Hur vill vi nå dem? ÅTERTAGANDE Take-back-system (företag, branch) Incitament (pant, rabatt)	
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	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 (hyra/leasing, abonnemang, pay per use) Försäljning av cirkulär produkt Försäljning av tjänst för reparation/uppgradering Intäkter från restflöden i en symbios			
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?	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?		

Ordlista

BMC

Förkortning för Business Model Canvas, den ursprungliga affärsmodelesscanvasen, framtagen av Alex Osterwalder och publicerad i boken Business Model Generation (2010). BMC är ett verktyg för affärsutveckling där logiken bakom en affärsmodell visualiseras.

Cirkulär affärsmodell

En affärsmodell där värde skapas genom att material och/eller produkter hålls i omlopp.

Cirkulärt beteende

Beteende hos konsumenter, partners och internt i företaget som gynnar en cirkulär ekonomi, t ex genom 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, såsom att den är tillverkad av cirkulär råvara eller att den består av återtillverkade komponenter. Innefattar också produkter från regenerativt jordbruk.

Cirkulär råvara

Råvara från förnybara källor eller återvunnet material.

Cirkuläritet

Hur cirkulärt något är, t ex en produkt eller en affärsmodell.

Cirkulärt värdeskapande

Att skapa värde för kunder genom ett värde-erbjudande 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 en produkt tillhandahålls till en användare under en kortare eller längre tid, istället för att säljas till en konsument. Kan göras genom leasing, korttidshyra, abonnemang etc.

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, t ex i en symbios mellan företag.

Regenerera

Att bygga upp och förbättra en resurs över tid, t ex jordbruksmark. Kan också inbegripa att återskapa något som är degenererat (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 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 genom en streamingtjänst.

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. Kan t ex göras genom att utslitna komponenter byts ut, medan en stor del av produkten behålls.

Återdistribuera

Att återföra en tidigare använd produkt till marknaden.

Återtagande

Att ett företag tar tillbaka produkter eller material så att de kan återtillverkas eller återvinnas.

Att använda verktyget

För vem är Cirkulär Business Model Canvas?

Idén är att Cirkulär Business Model Canvas ska användas som en ersättning för den ursprungliga Business Model Canvas. Grundstrukturen är densamma och medger samma typ av analys som när BMC används. 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.

CBMC kan användas vid omformande av ett etablerat företags befintliga affärsmodell och för att kontinuerligt fortsätta att utveckla verksamheten, liksom för att arbeta med en affärsmodell i ett uppstartsskede där grunderna i affärsidén finns (för att utveckla en affärsidé från grunden rekommenderas istället verktyg som Value Proposition Canvas, Lean Canvas eller Värdeskaparen från Drivhuset).

CBMC lämpar sig också som en introduktion till cirkulär ekonomi och att tänka cirkulär affärsmodell på utbildningar inom entreprenörskap, affärsrådgivning, företagsekonomi med mera.

Handledningen är framtagen för dig som coachar i affärsutveckling och för dig som driver eller startar upp en verksamhet och strävar efter att omskapa en befintlig affärsmodell i cirkulär riktning, eller ta fram en ny som bygger på det cirkulära synsättet.

Att använda verktyget

Nybörjare

ATT ANVÄNDA DEN URSPRUNGLIGA BUSINESS MODEL CANVAS

Om det är första gången du använder en affärsmodellscanvas så är ett bra sätt att närma sig konceptet att se 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 så är alla komponenter i affärsmodellen på plats, uppmålade på "duken".

Vanligtvis börjar man med att fylla i rutan "Värdeerbjudande" eller rutan "Kundsegment" innan övriga rutor uppe till höger fylls i. 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 rutor fylls i 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.

Rutinerade användare

ATT ANVÄNDA CIRKULÄR BUSINESS MODEL CANVAS

CBMC 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 kommer att känna igen grundstrukturen. I Cirkulär Business Model Canvas hittar du sedan två typer av tillägg.

Det första är att det i de flesta rutor finns en lista med exempel på sådant som gör att affärsmodellen som helhet blir cirkulär. Listorna ger användaren uppslag kring vad som är möjligt. Ofta kan man i varje ruta hitta 1-2 exempel som är relevanta för en verksamhet, eller så kommer man på något som ligger utanför listan. Observera att det inte är frågan 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 exemplena i den listan så 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 CBMC att tänka i nya banor.

Det andra tillägget är den långsmala rutan "Påverkan" i nederkanten av Cirkulär Business Model Canvas, som fylls i sist, när de andra rutorna är ifyllda. 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" används för att under arbetet med CBMC kontinuerligt utveckla övriga rutor, och därmed affärsmodellen som helhet.

[För detaljerad vägledning för varje enskild ruta, se de följande handledningssidorna.](#)

Att använda verktyget

Tips & råd

DEN KREATIVA PROCESSEN

Processen med att fylla i CBMC sker med fördel i grupp, det gör att de nya idéerna blir fler och kopplingar mellan olika personers tankebanor kan generera oväntade idéer.

Förslag noteras och visualiseras genom post it-lappar på en utskriven CBMC, i storlek A3, eller större om möjligt. En canvas i A3-format 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 CBMC i litet format i mitten att använda som guide.

Det går också utmärkt att arbeta med CBMC i digitala mötesverktyg. Ett sätt att göra det på är att en av deltagarna delar sin skärm med CBMC inlagd som en slide i Powerpoint/Keynote. Färgade textblock används sedan som digitala post it-lappar. Flera digitala samverkansverktyg finns också som är särskilt anpassade för kreativa processer, ett sådant som lämpar sig för CBMC är Miro.

Ett tips är att inför arbetet med CBMC 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 naturligtvis rejält med tid avsättas, gärna ett antal sessioner med fokus på specifika rutor eller delar av canvasen.

NULÄGE & 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 komplettera 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 CBMC direkt. Tänk då på att metoden kan vara lämplig för att generera nya idéer och se möjligheter som inte synliggjorts tidigare. Det är rimligt att börja en cirkulär omställning med något specifikt värdeerbjudande eller kundsegment åt gången.

Håll CBMC visuell och aktuell för medarbetare. Visuell genom att synliggöra den fysiskt och digitalt. Aktuell genom att referera till den i kick off, marknadsföring, sälj, medarbetarsamtal, styrelsearbete, ledningsgruppsarbete etc. För att vara förberedd på de ständiga förändrade förutsättningar som verksamheten behöver vara öppen för, så är det en fördel att se modellerandet som en kontinuerlig process.

Lycka till i skapandet av cirkulära affärsmodeller!

Så är handledningen uppbyggd

De följande sidorna beskriver de olika rutorna i Cirkulär Business Model Canvas och hur de är tänka att användas. Kompletterande frågor ställs, dels kring den grundläggande affärslogiken, dels kring hur verksamheten kan utvecklas i cirkulär riktning.

Blå text

Den blå texten på varje handledningssida fungerar som introduktion till att använda canvasen för att resonera kring affärslogiken i allmänna termer, motsvarande den ursprungliga Business Model Canvas.

Så tänker du cirkulärt

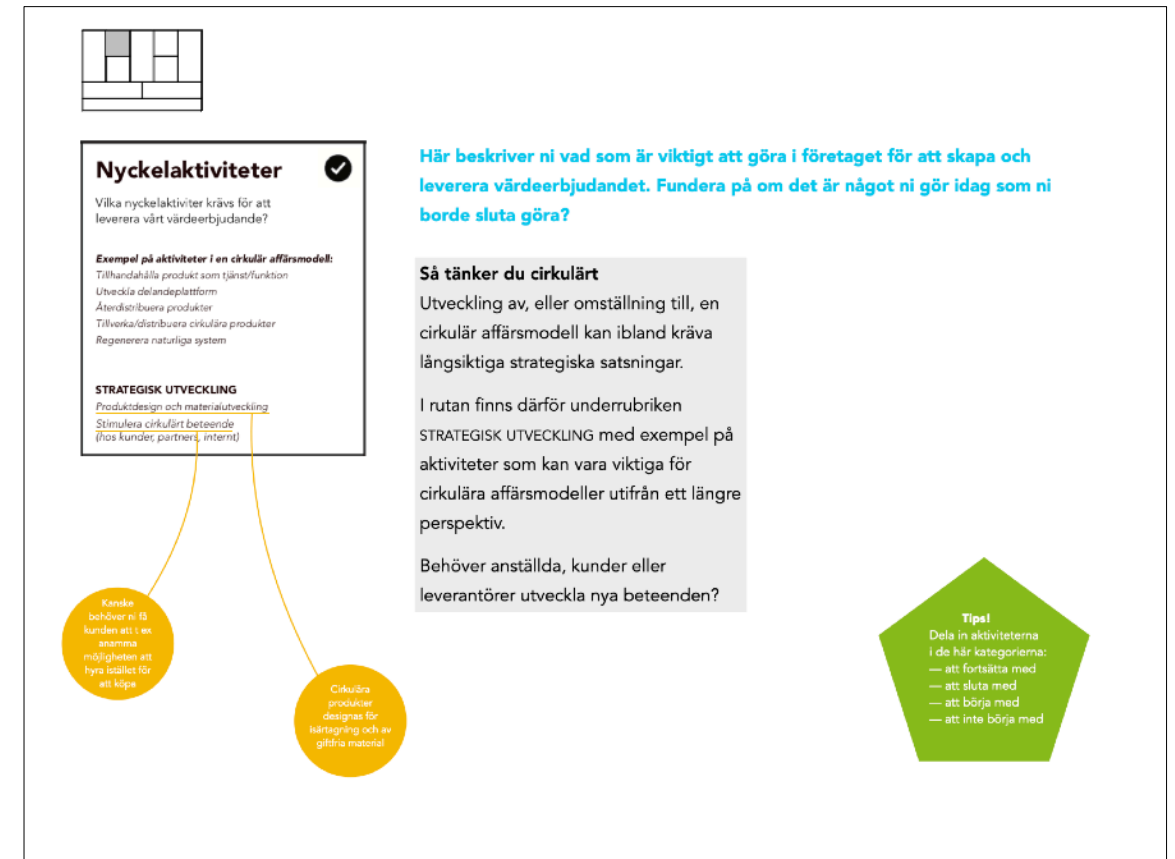
I det grå fältet finns ingångar till att diskutera och utveckla varje specifik del i affärsmodellen i cirkulär riktning, i form av några frågor och en övergripande förklaring till de tillägg som finns i rutan.

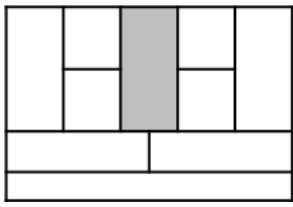
Förtydliganden

I anslutning till den inklippta bilden av aktuell ruta ligger gula bollar med förtydliganden av vad exemplen i rutan handlar om, samt förklaringar av vissa specifika begrepp.

Tips!

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





Värdeerbjudande



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

Vilka värden kan vi skapa genom exempelvis:

Produkt som tjänst/funktion

Virtualiserad produkt

Delandeplattform

Återdistribuerad produkt

Återtillverkad produkt

Produkt av cirkulär råvara/återtagat material

Tjänst för reparation/uppgradering

Produkt från regenerativt jordbruk

Streamingtjänst
för musik är ett
exempel på
virtualiserad
produkt

Regenerativt
jordbruk
förbättrar
matjorden och
den biologiska
mångfalden

En delande-
plattform är
t ex en app
som gör det
möjligt att dela
produkter med
andra

Fundera på vad det är kunden betalar för. Är det en produkt (tvättmaskin), en funktion (rena kläder) eller en upplevelse (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?

Så tänker du cirkulärt

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?

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

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.

Så tänker du 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!

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



Vilken typ av relationer ska vi etablera med våra kunder?

Exempel på relationer i en cirkulär affärsmodell:

Förlängd bortom köptillfället

Community

Återkoppling på hur produkter/tjänster används

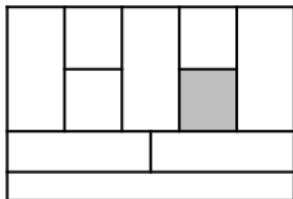
Samskapande

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

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 ni upp, utvärderar och utvecklar relationerna? Hur kan värdet av relationer stärkas och, vid behov, förlängas?

Så tänker du cirkulärt

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



Kanaler



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

ÅTERTAGANDE

Take-back-system (företag, branch)

Incitament (pant, rabatt)

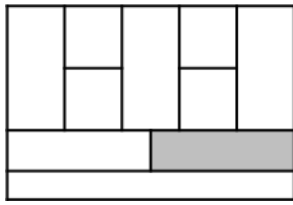
Ett take-back-system är ett sätt för ett företag att få tillbaka de egna produkterna efter användande

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.

Så tänker du 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.



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?

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 (hyra/leasing, abonnemang, pay per use)
Försäljning av cirkulär produkt
Försäljning av tjänst för reparation/uppgradering
Intäkter från restflöden i en symbios

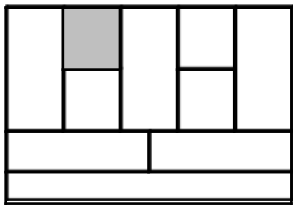


Så tänker du cirkulärt

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?

'Pay per use' innebär att användaren betalar för varje gång produkten används



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)

Kanske behöver ni få kunden att t ex anamma möjligheten att hyra istället för att köpa

Cirkulära produkter designas för isärtagning och av giftfria material

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?

Så tänker du cirkulärt

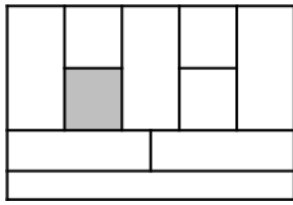
Utveckling av, eller omställning till, en cirkulär affärsmodell kan ibland kräva långsiktiga strategiska satsningar.

I rutan finns därför 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?

Tips!

Dela in aktiviteterna i de här kategorierna:
— att fortsätta med
— att sluta med
— att börja med
— att inte börja med



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

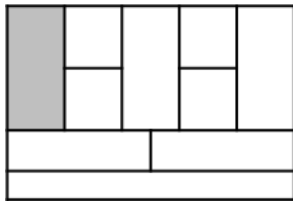
När mark brukas regenerativt förbättras jordhälsa och biologisk mångfald över tid

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?

Så tänker du 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 underrubriken OUTNYTTJADE RESURSER med exempel på resurstyper som kan skapa värden i cirkulära affärsmodeller.



Nyckelpartners



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 / finansörer med förståelse för cirkulärt värdeskapande

SYMBIOS

Partners för symbiossamverkan kring råvaror, kunskap och kapital

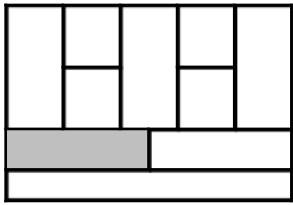
Vilka nyckelpartners har ni idag och vilken relation har ni, eller skulle vilja ha, till dessa? Lyft gärna blicken och beskriv det system av aktörer som ni verkar i och har nytta av. Hur kan ni bidra till att hela systemet utvecklas?

Så tänker du cirkulärt

Att skapa djupgående samverkan mellan flera partners, 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.

I en symbios blir en aktörs avfall en annan aktörs råvara



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?

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

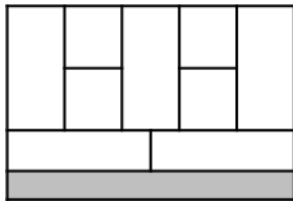
Kostnader som kan minska/försvinna genom cirkulär utveckling eller symbios

Så tänker du 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 symbiossamverkan?



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.



Så tänker du 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!

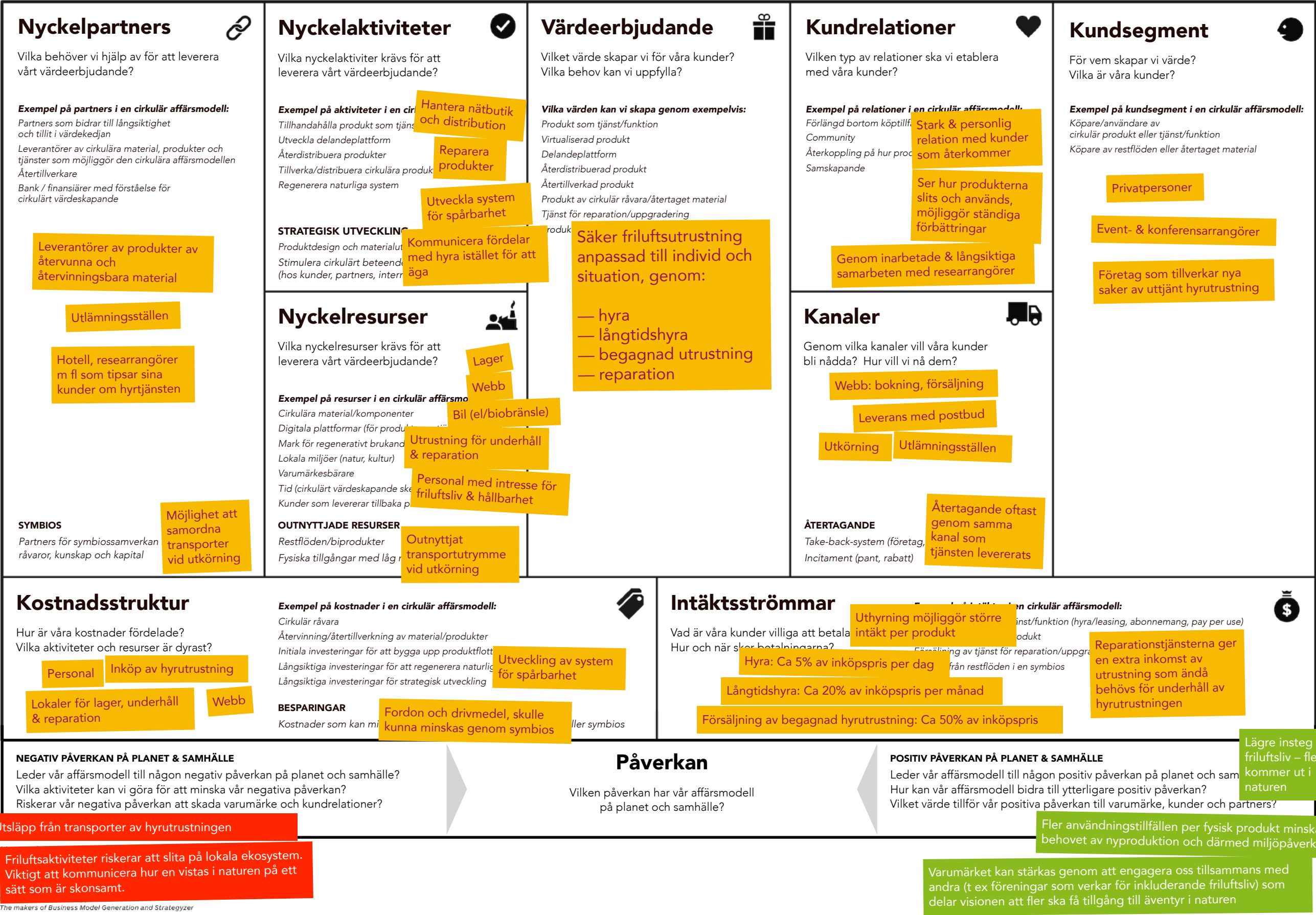
Använd rutan Påverkan för att kontinuerligt utveckla övriga rutor. Prova att ändra i någon av de andra rutorna, analysera sedan hur affärsmodellens totala påverkan förändras.

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.

Cirkulär Business Model Canvas

Exempel på cirkulär affärsmodell: Uthyrning av fritidsutrustning



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). CBMC och handledningsmaterialet har diskuterats med personer på Almi, Drivhuset, affärsnätverket CirEko och liknande verksamheter.

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.