



CHALMERS



En Cirkulär Möbelindustri

Affärsmodellens betydelse i Materias hållbara utveckling

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och Produktionsteknik

ERIK BORG
LEOPOLD JOHANSSON

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR SUPPLY AND OPERATIONS MANAGEMENT

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, 2025
www.chalmers.se

EN CIRKULÄR MÖBELINDUSTRI

AFFÄRSMODELLENS BETYDELSE I MATERIAS HÅLLBARA UTVECKLING

ERIK BORG
LEOPOLD JOHANSSON

TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
Avdelning för Supply and Operations Management
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2025

En cirkulär möbelindustri
Affärsmodellens betydelse i Materias hållbara utveckling

ERIK BORG
LEOPOLD JOHANSSON

© ERIK BORG, 2025
© LEOPOLD JOHANSSON, 2025

Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Sverige
Telefon + 46 (0)31-772 1000

Omslag: Materia re-loved etikett, 2024

Göteborg, Sverige 2025

Göteborg, Sverige 2025

En cirkulär möbelindustri
Affärsmodellens betydelse i Materias hållbara utveckling

ERIK BORG
LEOPOLD JOHANSSON

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola

Förord

Detta examensarbete har utförts under våren 2025 inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och produktionsteknik på Chalmers tekniska högskola. Arbetet har genomförts tillsammans med Materia AB och går ut på att analysera deras affärsmodell "Materia re-loved".

Vi vill börja med att tacka Materia AB, och framför allt Amanda Djerf som gjort detta samarbete möjligt. Vi vill även tacka Mikael Gustafsson för den fina rundvandringen i produktionsanläggningen, och Mikael Johansson samt Tobias Söder som snällt ställt upp på intervjuer och varit till stor hjälp i arbetet.

Slutligen vill vi också tacka vår handledare och examinator Mirka Kans från Chalmers tekniska högskola. Din handledning och våra diskussioner under arbetets gång har varit till stor hjälp för att genomföra examensarbetet.

Erik Borg, Leopold Johansson

Abstract

The furniture industry faces significant challenges related to sustainability, resource consumption, and climate impact. To address these challenges, a transition to circular and sustainable business models is required. This report analyzes and further develops Materia's reuse concept re-loved, an initiative where old Materia furniture is renovated and reused. The study was conducted as a qualitative case study, including semi-structured interviews, observations, a literature review, and analysis of company documents.

The Business Model Canvas was used as the primary analytical tool to create a clear picture of the business model. Additional tools such as stakeholder mapping, process mapping, cost analysis, and a SWOT analysis were applied to gain a more nuanced understanding of re-loved. The results show that re-loved has potential to reduce environmental impact and strengthen Materia's sustainability profile. However, the concept faces several challenges, including low customer loyalty, high labor costs, insufficient information provided to customers during the original sale transaction, and a pricing structure that in some cases makes new products cheaper than reused ones.

The analysis identifies several areas for improvement to enhance Materia's business model. Recommendations include standardizing work processes, improving initial marketing of re-loved, and expanding the service offering to include complete transportation solutions. Furthermore, the report highlights the need to restructure the pricing of re-loved to make the service more attractive to customers.

This report demonstrates that with the right strategic measures, re-loved can be developed into a competitive offering that contributes to both economic and ecological sustainability in the industry.

Keywords; BMC, re-loved, circular economy, furniture industry

Sammanfattning

Möbelindustrin står inför stora utmaningar inom hållbarhet, resursförbrukning och klimatpåverkan. För att bemöta dessa utmaningar krävs en omställning till cirkulära och hållbara affärsmodeller. Denna rapport kommer att analysera och vidareutveckla Materias återbrukskoncept re-loved. Ett koncept där Materias gamla möbler renoveras och återanvänds. Studien utfördes som en kvalitativ fallstudie med inslag av semistrukturerade intervjuer, observationer, litteraturstudie och företags dokument.

I rapporten användes analysverktyget Business Model Canvas för att skapa en tydlig bild av affärsmodellen. Men verktyg som aktörskarta, processkarta, kostnads kalkyl och SWOT-analys används för att få en mer nyanserad bild av re-loved. Resultatet visar att re-loved har potential att bidra till en minskad miljöpåverkan men och stärka Materias hållbarhetsprofil. Men re-loved möter flera utmaningar som låg kundlojalitet, höga arbetskostnader, otillräcklig information till kunden vid försäljning och prissättning som i vissa fall gör nya produkter billigare än återbrukade.

Analysen visar att Materias affärsmodell har potential att stärkas ytterligare. Förbättringar som rekommenderas är en standardisering av arbetsmoment, en tydligare kommunikation av konceptet re-loved vid första kundkontakt samt ett utökat erbjudande som omfattar helhetslösningar för transport. Analysen poängterar även behovet att omstrukturera re-loveds prissättning för att göra tjänsten mer attraktivt.

Rapporten demonstrerar att med rätt strategiska åtgärder kan cirkulära affärsmodeller såsom re-loved utvecklas till ett konkurrenskraftigt erbjudande som bidrar till både ekonomisk och ekologisk hållbarhet inom industrin.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte och mål.....	2
1.3 Avgränsningar	3
1.4 Precisering av frågeställningen.....	3
2. Teoretisk referensram.....	4
2.1 Övergången från linjära till cirkulära affärsmodeller	4
2.2 Business Model Canvas.....	5
2.3 Aktörskarta.....	8
2.4 Processkarta.....	8
2.5 Kostnadskalkyl.....	9
2.6 SWOT	10
3. Metod.....	11
3.1 Litteraturstudie	11
3.2 Fallstudie	11
3.2.1 Intervjuer.....	12
3.2.2 Observation.....	12
3.2.3 Företagsspecifika dokument	13
3.3 Metod för analys.....	13
4. Nulägesanalys	15
4.1 Presentation av konceptet re-loved	15
4.2 Business Model Canvas.....	15
4.2.1 Kundsegment.....	16
4.2.2 Värdeerbjudande.....	17
4.2.3 Kanaler	17
4.2.4 Kundrelationer	18
4.2.5 Intäctsströmmar	18
4.2.6 Nyckelresurser.....	19
4.2.7 Nyckelaktiviteter.....	19
4.2.8 Nyckelpartners.....	20
4.2.9 Kostnadsstruktur.....	21
4.3 Aktörskartläggning	22
4.4 Processkartläggning.....	24
4.5 Kostnadskalkyl.....	25

4.6 SWOT	27
5. Analys och rekommendationer	29
5.1 Beskrivning av rekommendationer.....	29
5.2 Helhetslösning med transport och tjänst.....	32
5.3 Prioriterade rekommendationer	32
5.3.1 Standardisering av arbetssätt.....	33
5.3.2 Marknadsföring.....	33
5.3.3 Reviderad prissättning.....	34
6. Slutsatser.....	35
7. Referenslista.....	36

1. Inledning

Inledningen presenterar hållbarhetsproblem inom möbelindustrin, där ökad resursförbrukning och miljöpåverkan driver behovet av cirkulära affärsmodeller. Studien fokuserar på Materias återbruksprojekt "Materia re-loved" för att analysera hur cirkulära lösningar kan implementeras och utvecklas för att stärka hållbarheten och hjälpa kunder nå sina miljömål.

1.1 Bakgrund

Hållbarhet har fått ett stort inflytande på både industriell verksamhet och individers agerande för att bevara jordens resurser. Regeringskansliet presenterade 2023 en vision om ett samhälle där resurser används effektivt i giftfria cirkulära flöden som ersätter jungfruliga material, i linje med Agenda 2030 samt miljö- och klimatmålen (Regeringskansliet, 2023).

Enligt United Nations (2024) förväntas befolkningen på jorden fortsätta öka under kommande decennier. En växande befolkning medför högre krav på resursutvinning och råvaror. Om ingen förändring sker, riskerar vi att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov. Människan måste alltså effektivisera sina system för att minska resursanvändningen och begränsa miljöpåverkan.

Möbelindustrin är en resursintensiv bransch som kräver ständig utvinning och bearbetning av naturresurser. Enligt FN:s Internationella Resurspanel är just denna typ av resursutvinning en bidragande orsak till att cirka 90% av världens biologiska mångfald har gått förlorad, och står för ungefär 50% av den globala klimatpåverkan (Naturvårdsverket, 2024).

Bakgrunden till denna utveckling är komplex. En fördubblad världsbefolkning och en tredubblad materialutvinning under de senaste 50 åren är två centrala bidragande faktorer (Regeringskansliet, 2023).

Möbelindustrin spelar i detta sammanhang en viktig roll. Den bidrar till höga utsläpp och stora avfallsmängder. Särskilt genom användning av trä, textilier, plast och metall, i kombination med korta produktlivscyklar och låg grad av återbruk. Enligt RISE (2020) beräknas produktionen av kontorsmöbler i Sverige bidra till mer än 150 000 ton koldioxidutsläpp varje år. Samtidigt slängs över 10 miljoner ton av möbler i den Europeiska unionen varje år (EEB, 2017).

En relevant fråga är varför en omställning mot cirkulära och hållbara alternativ inte redan skett. En möjlig förklaring är att hållbara förändringar är komplexa och kräver

kontinuerlig utveckling. En annan faktor är företagsledares kompetens, även om många är medvetna om problemen, saknar de ofta expertis om hur hållbara lösningar kan implementeras. Förändringen upplevs också ofta som en kostnad snarare än en investering i företagets framtid (Tillväxtverket, 2014). I rapporten "Hållbart företagande" markerar Tillväxtverket (2014) även att bristande affärsnytta och avsaknad av offentligt stöd är de två största hindren för hållbarhetsarbetet i de små och medelstora företagen.

För att möta möbelindustrins ökande behov av naturresurser krävs en omställning till mer hållbara affärsmodeller utan att påverka lönsamheten negativt. Enligt Global Market Insights (2023) förväntas möbelindustrin växa med en årlig tillväxttakt på 5,1% fram till 2032, drivet av ökad disponibel inkomst, expansion av hotell- och bostadssektorer samt innovationer inom möbelindustrin. Detta innebär ett växande tryck på naturresurser, vilket gör det ännu viktigare att satsa på hållbarhet och cirkulära affärsmodeller. Det är också viktigt att mer forskning och studier sker inom området, då en omställning till cirkulär ekonomi skulle kunna anses vara en av de största utmaningarna inom möbelindustrin. Enligt RISE (2020) har cirkulära affärsmodeller potential att halvera resursförbrukningen och minska klimatpåverkan med cirka 30%, jämfört med dagens linjära system där möbler ofta kasseras efter användning.

Många möbelföretag strävar idag efter att bli mer miljövänliga och har initierat olika hållbarhetsåtgärder som återbruk, användning av miljömärkta material och cirkulära affärsmodeller. Trots goda initiativ upplever många företag svårigheter med lönsamheten.

Materia, ett varumärke inom Kinnarps-koncernen, är ett exempel på ett företag som arbetar aktivt med dessa frågor. Genom återbruksprojektet "Materia re-loved" försöker de förlänga livscykeln på deras produkter och bidra till en bättre miljö och hållbar framtid (Materia, 2023). Även andra aktörer i branschen har tagit liknande initiativ. Gärsnäs arbetar exempelvis på ett liknande sätt som Materia med reovering och reparationer för att förlänga livslängden (Gärsnäs, 2025).

Genom att analysera och diskutera Materias hållbarhetsåtgärder kan vi bättre förstå hur cirkulära affärsmodeller kan implementeras i praktiken och se vilka utmaningar samt möjligheter de medför för möbelindustrin.

1.2 Syfte och mål

Syftet med studien är att bidra med insikter som underlättar en utveckling av cirkulära affärsmodeller för att bättre möta framtidens hållbarhetskrav och kundbehov.

Målet med projektet är att undersöka Materias affärsmodell "re-loved" för att få en djupare förståelse för den nuvarande situationen och identifiera möjliga förändringar inom affärsmodellen. Genom att kartlägga det nuvarande flödet och utvärdera möjliga hinder, strävar studien efter att hitta möjligheter som stärker Materias cirkulära

lösningar och ökar affärsmodellens ekonomiska hållbarhet. Studien drivs av den växande efterfrågan på hållbara och cirkulära möbler, där företag som Materia kan spela en central roll i omställningen till mer miljövänliga och långsiktiga affärsstrategier.

1.3 Avgränsningar

Arbetet har avgränsats till att endast följa det urval av produkter som omfattas av återbruksprojektet Materia re-loved. Det innebär att endast de aktörer och den process som berör produkterna i re-loved konceptet kommer analyseras. Studien kommer också att avgränsas till att endast fokusera på de viktigaste förändringarna för att uppnå ekonomisk hållbarhet.

1.4 Precisering av frågeställningen

- Hur ser det nuvarande flödet och processen ut för Materias koncept re-loved, och vilka aktörer och aktiviteter ingår?
- Vilka faktorer möjliggör eller begränsar en upptrappning av re-loved konceptet?

2. Teoretisk referensram

Kapitlet beskriver de relevanta teorier som står för grund i studien. Initialt beskrivs definitionerna av linjära- kontra cirkulära affärsmodeller. Därefter förklaras de modeller som använts. Dessa inkluderar BMC, aktörskarta, processkarta, SWOT och kostnads kalkyl.

2.1 Övergången från linjära till cirkulära affärsmodeller

Linjär affärsmodell

I dagens samhälle dominerar många sektorer fortfarande av linjära affärsmodeller, där produkters livscykel följer ett tydligt flöde: råvara → produktion → användning → avfall. Denna modell, ofta beskriven som "take-make-dispose", är ohållbar och bygger på en kontinuerlig utvinning av jungfruliga resurser (Knight, 2023).

Ett konkret exempel på detta återfinns inom möbelindustrin, där möbler traditionellt tillverkas av råmaterial som trä, ull och metall. Dessa resurser bearbetas till komponenter och möbler som därefter säljs till kunder. Efter användning ansvarar kunden själv för hanteringen av möblerna, vilka ofta slängs och slutligen energi- eller materialåtervinns (RISE, 2020).

Cirkulär affärsmodell

I kontrast till det linjära systemet växer intresset för cirkulära affärsmodeller, där syftet är att behålla produkter, komponenter och material inom ekonomin så länge som möjligt. Inom cirkulär ekonomi innebär detta att produkters livslängd förlängs genom att etablera strategier som återanvändning, reparation, renovering och i sista hand återvinning.

Enligt Kans & Löfving (2024) har beskrivningen av cirkularitet utvecklats från de ursprungliga 3R-principerna, reduce, reuse, recycle, till mer omfattande ramverk som bättre fångar mångfalden av de strategier som existerar. Ett av de mest använda ramverken idag är 10R-ramverket.

10R-ramverket omfattar följande strategier (Kirchherr et al., 2017):

1. **Refuse** – Avstå från onödig konsumtion eller produkter.
2. **Rethink** – Omvärdera hur produktens funktion kan uppnås
3. **Reduce** – Minska resursanvändning i produktion och användning.
4. **Reuse** – Återanvänd produkter i sin ursprungliga form.
5. **Repair** – Reparera produkter för fortsatt användning.
6. **Refurbish** – Återställa produkter till ett acceptabelt skick utan att helt demontera dem.
7. **Remanufacture** – Industriellt återställa produkter till nyskick med garanti.
8. **Repurpose** – Återanvänd delar/material i andra typer av produkter.
9. **Recycle** – Materialåtervinning av komponenter.
10. **Recover** – Energiåtervinning genom förbränning.

De tre översta strategierna fokuserar på att minimera resursåtgång redan innan en produkt tas i bruk. De fem mellersta strategierna syftar till att förlänga produktens livscykel, ofta genom underhåll eller reparation. De två nedersta strategierna innebär att produkten inte längre kan användas i sin ursprungliga form, men att materialvärdet eller dess energi ändå tas till vara (Kans & Löfving, 2024).

Tjänstefiering och produkt-tjänstesystem (PSS)

Ett effektivt sätt att implementera flera av strategierna inom 10R-ramverket är genom tjänstefiering. Detta fenomen innebär att företag kompletterar sin fysiska produkt med tjänster för att skapa mervärde. Enligt Tukker (2004) är produkt-tjänstesystem (PSS) ett strukturerat angreppssätt på tjänstefiering, där "kombinationer av materiella produkter och immateriella tjänster tillsammans tillgodoser ett specifikt kundbehov" (Tukker, 2004).

PSS kan sedan delas in i tre huvudkategorier:

- Produktorienterade tjänster – här är det stort fokus på försäljning av produkten, men kompletteras med extra tjänster som till exempel underhåll.
- Användningsorienterade tjänster – producenten behåller ägandet och erbjuder produkten på andra sätt som leasing.
- Resultatorienterade tjänster – här ingår kunden och producenten ett avtal om resultat, snarare än en fysisk lösning.

PSS är tätt kopplat till cirkulära affärsmodeller då dessa möjliggör livscykelförlängning genom reparation, underhåll och återtagningssystem. Tukker (2004) visar samtidigt att alla PSS-modeller inte automatiskt leder till hållbarhet. Till exempel kan leasing leda till mindre ansvarsfullt användarbeteende och i vissa fall ökade miljöeffekter.

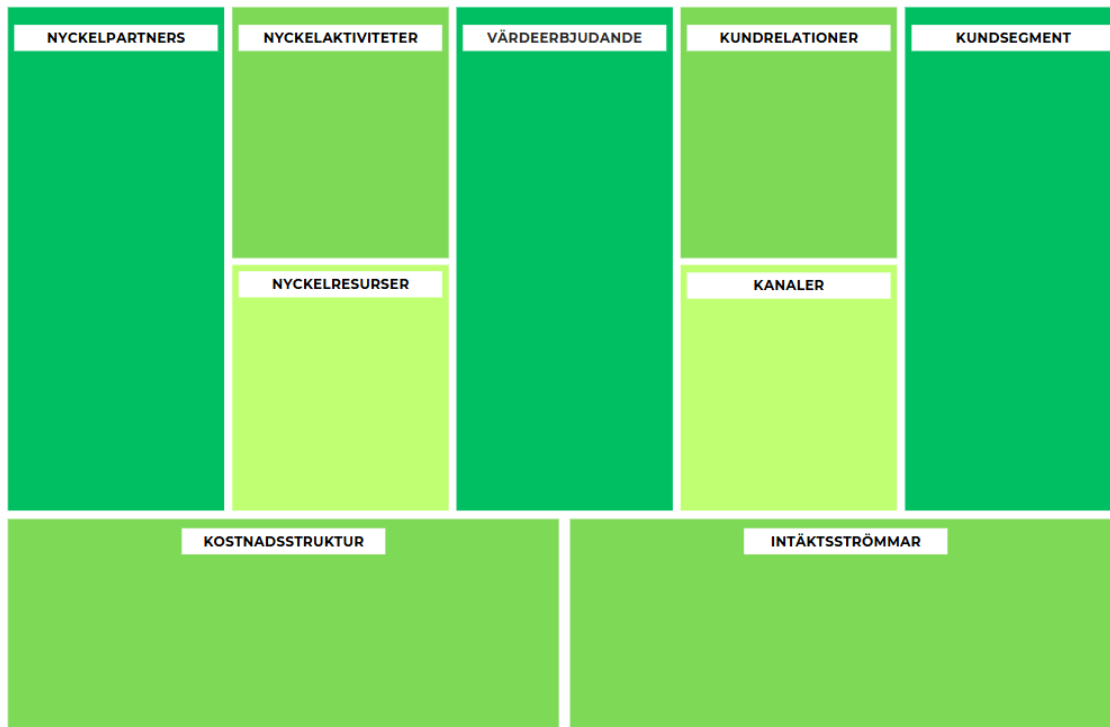
Inom möbelindustrin finns det hursomhelst tydliga möjligheter att kombinera PSS med cirkulär ekonomi. Till exempel skulle leasingmodeller för möbler ge tillverkaren kontroll över produktens livscykel och möjliggöra återtag, reparation och återtillverkning.

2.2 Business Model Canvas

Enligt Osterwalder & Pigneur (2010) beskriver en affärsmodell "the rationale of how an organization creates, delivers and captures value." För att tydligt och visuellt förklara en affärsmodell kan verktyget Business Model Canvas (BMC) användas. Detta verktyg används idag av flera stora internationella företag som Ericsson och fungerar som ett strategiskt språk som underlättar diskussioner och hjälper organisationer att utveckla sina affärsmodeller (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Modellen består av nio områden och täcker de fyra grundstenarna i en affärsverksamhet; kunder, erbjudande, infrastruktur och finansiell hållbarhet. De nio byggnadsstenarna i BMC visas i figur 1, och består av kundsegment, värdeerbjudande, kanaler, kundrelationer, intäktströmmar, nyckelresurser, nyckelaktiviteter, nyckelpartners och kostnadsstruktur (Osterwalder & Pigneur, 2010).

THE BUSINESS MODEL CANVAS



Figur 1: The Business Model Canvas, modifiering av Osterwalder & Pigneur (2010)

Kunder utgör en central aktör i en affärsverksamhet och omfattar områdena kundsegment, kanaler och kundrelationer. Kundsegment beskriver de olika grupper av organisationer eller personer som verksamheten har som mål att sälja sin tjänst eller produkt till. Här är det viktigt att hitta deras behov och beteenden och försiktigt välja ut det kundsegment som företaget vill fokusera på. Det andra området skildrar hur ett företag kommunicerar och når ut till sina kunder. Kanaler har som uppgift att informera kunder om sina produkter eller tjänster, att hjälpa kunder köpa produkter eller tjänster, men också erbjuda kundsupport efter sitt köp. Det sista området som ingår i grundstenen kunder är kundrelationer. Området beskriver hur företaget skapar och upprätthåller relationer med sina kundsegment. Enligt Osterwalder & Pigneur (2010) är det viktigt att företaget tydliggör vilken typ av relation de vill ha med varje kundsegment. Antingen är relationen personlig eller så kommer den vara baserad på automatiska system.

Den andra grundstenen i en affärsverksamhet är erbjudandet och beskriver hur ett företag skapar värde för sina kunder. Erbjudandet måste skapa ett värde för kunden, antingen genom att lösa ett problem eller tillfredsställa ett kundbehov. Värdeerbjudande är den främsta anledningen till att kunder väljer ett företag framför ett annat. Det finns idag många olika typer av värdeerbjudande. Osterwalder & Pigneur (2010) nämner flera varianter av värdeerbjudande, däribland; innovation, prestanda, anpassning, pris, effektivitet, varumärke, tillgänglighet med flera. Värdeerbjudandet är själva hjärtat i ett företags affärsmodell och bör därför tydligt adressera varför kunder ska välja just den produkten eller tjänsten framför konkurrenterna.

Den tredje grundstenen i en affärsverksamhet är infrastrukturen, som omfattar nyckelaktiviteter, nyckelresurser och nyckelpartners.

Nyckelaktiviteter avser de centrala processer som krävs för att affärsmodellen ska fungera. Det kan handla om produktion, design eller distribution, men även marknadsföring eller att underhålla kundrelationer. Inom konsultbranschen är problemlösning och kontinuerlig utveckling särskilt viktiga nyckelaktiviteter.

Nyckelresurser utgör de centrala tillgångar som krävs för att affärsmodellen ska fungera (Osterwalder & Pigneur, 2010). Dessa resurser kan vara fysiska, intellektuella, finansiella eller mänskliga. Fysiska resurser inkluderar exempelvis anläggningar, fordon och maskiner, medan Intellectuella resurser omfattar patent, varumärken, samarbeten och programvara. Finansiella resurserna syftar till företagets kapitalstruktur och likviditet, vilket möjliggör investeringar och konkurrensfördelar. Mänskliga resurser är särskilt viktiga i kunskapskrävande och kreativa branscher, där kompetens och innovation är basen i företagsframgång.

Nyckelpartners utgör det nätverk av leverantörer och samarbetspartners som gör det möjligt för affärsmodellen att fungera. I många verksamheter är samarbeten absolut nödvändiga och gör det möjligt för båda parterna att utvecklas och blomstra. Osterwalder & Pigneur (2010) identifierar fyra typer av partnerskap: strategiska samarbeten mellan icke-konkurrenter, strategiska samarbeten mellan konkurrenter, joint ventures samt samarbeten mellan företag och deras leverantörer.

Den fjärde och sista grundstenen i en affärsverksamhet är finansiell hållbarhet. I finansiell hållbarhet ingår intäktsströmmar och kostnadsstruktur. Intäktsströmmar representerar den vinst som företaget genererar från varje kundsegment och beskriver hur företaget tjänar pengar. Vilken inkomstkälla använder företaget? Är det prenumerationer, licensavgifter, annonsintäkter eller försäljning av produkter? Det finns också olika typer av prissättningsmekanismer. Antingen väljer man ett förbestämt fast pris som kan baseras på olika variabler som volym. Det andra alternativet är att ha en dynamisk prissättning där priset ändras baserat på marknadsförhållandena, till exempel tillgång och efterfrågan.

Fortsättningsvis ingår även kostnadsstruktur i grundstenen finansiell hållbarhet. Kostnadsstruktur har som uppgift att visa de huvudsakliga kostnaderna som ingår i att driva affärsmodellen. Här definierar man vilka kostnader som är de dyraste och vilka nyckelaktiviteter som fungerar som hinder när det kommer till kostnader. Osterwalder & Pigneur (2010) anser att det är betydelsefullt att skilja på två typer av kostnadsstrukturer; kostnadsdrivande och värdedrivande. Värdedrivande affärsmodeller är mindre oroade över kostnaden i sin affärsmodell och fokuserar i stället på det värde som skapas. I denna kategori ingår bland annat lyxbilmärken och lyxhotellkedjor. Kostnadsdrivande affärsmodeller fokuserar till skillnad från den värdedrivande modellen på kostnadsbesparingar. Här ingår lågprisflygbolag som Ryanair, men också detaljhandel och e-handel butiker som Walmart, Lidl och Amazon.

Tillsammans bildar dessa nio byggnadsstenar ett smidigt verktyg; The Business Model Canvas, se figur 1. Kanvasen är uppdelad så att det kundrelaterade området är till höger, de interna områdena till vänster och värdeerbjudandet i mitten.

2.3 Aktörskarta

Enligt Cadle et al. (2014) är intressenthantering en av de viktigaste, om inte den viktigaste faktorn för en verksamhets framgång. Att identifiera vilka aktörerna är, samt förstå deras roller och förväntningar, är nödvändigt för att kunna driva projektet framåt med fortsatt stöd och relevans. En aktör definieras enligt Cadle et al. (2014) som en person, grupp eller organisation som har ett intresse i eller påverkas av projektet. I en generell kontext kan detta inkludera partners, kunder, leverantörer, medarbetare, ägare och konkurrenter.

En aktörskarta är ett verktyg som används för att visualisera och kategorisera aktörerna utifrån deras grad av inflytelse och intresse i projektet (Cadle et al., 2014). Syftet är att skapa en förståelse för vilka som är involverade och hur de relaterar till varandra.

I denna studie används aktörskartan som ett stöd för att identifiera och tydliggöra aktörerna i återbruksprojektet Materia re-loved. Genom att kartlägga relationerna mellan både interna och externa aktörer, får vi en ökad förståelse för det system affärsmodellen verkar inom. Aktörskartan är därmed ett bra verktyg för att se hur affärsmodellen kan utvecklas vidare, och bättre tillämpa hållbarhetsaspekten samt öka effektiviteten.

2.4 Processkarta

En processkarta är ett analytiskt verktyg som används för att visuellt beskriva, strukturera och kommunicera en produktions- eller en verksamhetsprocess. Syftet är att ge en översikt över de aktiviteter, resurser och aktörer som ingår i ett flöde, från start till mål (Bellgran & Säfsten, 2005). Genom att tydligt visualisera steg och beroenden skapar processkartläggningen en gemensam förståelse för hur en verksamhet fungerar i praktiken. Detta möjliggör identifiering av ineffektiva moment och förbättringspotential.

Enligt Västra Götalandsregionen (2024) bör en processkarta vara enkel att läsa, kommunicera, rita och förvalta. Kartläggningen ska tydligt visa de aktiviteter som ingår i flödet och hur dessa relaterar till varandra, samt hur olika aktörer samverkar i processen.

I denna studie kommer processkartläggning att användas som en metod för att analysera flödet inom Materias affärsmodell re-loved. Genom att kartlägga nuläget i återbruksprocessen skapas ett underlag för att identifiera förbättringsområden och eventuella hinder i det cirkulära affärsflödet. Processkartan är därför liksom aktörskartan en central del för att förstå hur re-loved fungerar idag och hur affärsmodellen kan vidareutvecklas för att bli mer hållbar och starkare finansiellt.

2.5 Kostnads kalkyl

Kostnads kalkyler är ett grundläggande verktyg inom företagsekonomisk planering och beslutsfattande. Syftet är att skapa ett strukturerat beslutsunderlag för exempelvis prissättning, produktion och investeringar (Skärvad & Olsson, 2006).

Enligt Andersson (1991) innebär en kostnads kalkyl att man i förväg uppskattar de ekonomiska kostnader av ett specifikt beslut, såsom att tillverka en viss produkt eller erbjuda en viss tjänst. Andersson (1991) lyfter fram kalkylens betydelse för att synliggöra både fasta och rörliga kostnader, vilket bidrar till att välgrundade beslut fattas.



Figur 2: Kalkyltrappa med inspiration från Andersson (1991)

Kostnaderna i en kostnads kalkyl presenteras ofta genom den så kallade kalkyltrappan, se figur 2. Kalkyltrappan är en modell som används för att stegvis fördela kostnader i en självkostnads kalkyl. Den gör det möjligt att identifiera och strukturera upp de kostnader som ingår i verksamheten (Olsson & Skärvad, 2006).

Kostnadsslagen som ingår i en kostnads kalkyl är både direkta och indirekta kostnader. De direkta utgörs av DM, DL och speciella direkta kostnader. Enligt Andersson (1991) avser DM råvaror eller komponenter som direkt kan kopplas till en viss produkt. DL beskriver den ersättning som ges till personal som arbetar direkt med att tillverka produkten, och speciella direkta kostnader avser till exempel verktyg som bara används till en viss produkt.

Utöver dessa tillkommer indirekta kostnader, även kallade omkostnader som fördelas enligt följande: MO, TO, AO och FO. MO beskriver de indirekta kostnader som uppstår vid materialhantering som lagerhållning, TO avser indirekta kostnader i produktionen som underhåll, AO består av kostnader för administration och FO kostnader för marknadsföring, försäljning och distribution.

När samtliga kostnader adderas, erhålls självkostnaden för en produkt eller tjänst. Kalkyltrappan fungerar därmed som ett viktigt verktyg för att förstå hur kostnader uppstår och fördelas i en verksamhet.

2.6 SWOT

En SWOT-analys är ett verktyg som används för att identifiera och analysera ett företags interna styrkor och svagheter, samt externa möjligheter och hot. En SWOT-analys visas ofta i en 2x2 matris som figur 3 visar.



Figur 3: SWOT-analysens format

Denna analysmodell har som funktion att ge en överblick av organisationens position i sin omvärld och fungerar som ett stöd i beslutsfattande och kontinuerliga förbättringar (Cadle et al., 2014).

Enligt Isaksson et al. (2022) är SWOT-analysen särskilt användbar i samband med företagsvärdering, då den ger insikt i faktorer som kan påverka ett företags framtida utveckling, värdeskapande och konkurrensförmåga. SWOT-analysen strukturerar interna och externa faktorer för att skapa en helhetsbild som hjälper ett företag att ta strategiska beslut.

I denna studie används SWOT-analysen som ett stöd för att strukturera upp centrala styrkor och svagheter i Materias återbruksprogram re-loved, samt att kartlägga vilka möjligheter och utmaningar som kan påverka affärsmodellens framtida utveckling.

3. Metod

I följande kapitel presenteras studiens metodologiska upplägg och genomförande. Studien har en kvalitativ ansats med fokus på en fallstudie av företaget Materia och dess återbruksprojekt re-loved. Metoden är explorativ och syftar till att skapa en djupare förståelse om företagets cirkulära affärsmodell.

3.1 Litteraturstudie

För att få en djupare förståelse av cirkulär ekonomi inom möbelindustrin och kartlägga den befintliga forskningen genomfördes en systematisk litteraturstudie. Syftet var att identifiera och analysera tidigare forskning, relevanta teoretiska ramverk samt studier med fokus på cirkulära affärsmodeller i små och medelstora företag inom möbelindustrin.

För att hitta relevant litteratur följdes den strukturerade litteraturgenomgång som rekommenderas av Säfsten och Gustavsson (2023). Enligt författarna bör litteraturgenomgångar präglas av systematik, transparens och relevans för att säkerställa forskningskvalitet. Processen inleddes med en precisering av studiens syfte samt de frågeställningar som studien avsåg att undersöka. Därefter identifierades ett flertal lämpliga sökord i syfte att avgränsa sökningen och säkerställa relevanta träffar. De sökord som användes inkluderade "circular economy", "SME", "furniture", "actors" samt närliggande synonymer och relaterade begrepp.

Litteraturstudien genomfördes huvudsakligen via Chalmers Biblioteks digitala resurser, med särskilt fokus på de vetenskapliga databaserna Web of Science och Scopus. Endast vetenskapligt granskade artiklar och publikationer med hög relevans för studiens syfte inkluderades i analysen.

3.2 Fallstudie

I detta avsnitt presenteras de metoder som användes för att samla in data. Informationen samlades in genom intervjuer, observationer och dokumentstudier. Den 6:e mars genomfördes ett besök på Materias kontor, där observationer gjordes av verksamhetens praktiska processer kopplade till affärsmodellen re-loved.

Vidare genomfördes intervjuer med erfarna arbetare för att samla in både kvantitativ och kvalitativ data, det innefattade exempelvis procentsiffror, deras egna uppfattningar om affärsmodellen och möjliga förbättringsåtgärder för ökad hållbarhet.

Intervjuerna och observationen kompletteras av en dokumentstudie som består av datainsamling av Materias offentliga och interna dokument såsom produktionslayout, kundorder och övrig statistik.

3.2.1 Intervjuer

Den 20 februari inleddes det första mötet med Materia, där företagets hållbarhetsansvarig, design- och sortimentschef samt produktionstekniker deltog. Mötet genomfördes via ett digitalt videosamtal, där syftet var att presentera den övergripande idén och syftet med studien. Huvudmålet var att skapa en gemensam förståelse för företagets aktuella situation kring re-loved och kartlägga Materias önskemål gällande deras affärsmodell. Under detta möte planerades också ett studiebesök på Materias produktionsanläggning i Tranås, vilket fastställdes till den 6 Mars.

Under studiebesöket mottog vi ett varmt välkomnande av hållbarhetsansvarig och produktionstekniker, som guidade oss genom produktionsanläggningen och förklarade de olika stegen i produktionsprocessen. På eftermiddagen genomfördes en intervju med VD Tobias Söder, tillsammans med hållbarhetsansvarig och design- och sortimentschefen. Intervjun ägde rum i konferensrummet, spelades in och varade i cirka 2 timmar.

Inför intervjun utvecklades en intervjumall, där frågorna utformades med utgångspunkt i Business Model Canvas (BMC) och anpassades enligt riktlinjerna i Säfsten och Gustavsson (2023). I enlighet med deras rekommendationer formulerades frågorna utifrån flera typiska frågelinjer, såsom identifierade utmaningar och möjliga förändringsåtgärder.

En semistrukturerad intervju valdes som metod för att möjliggöra en öppen diskussion och för att få en djupare förståelse för hur respondenten uppfattar och tolkar olika aspekter av re-loved-konceptet (Bryman, 2016). Denna metod ansågs särskilt lämplig för att koppla de teoretiska perspektiven från BMC till praktiska insikter och företagets nuvarande situation. Genom att kombinera strukturerade frågor med utrymme för öppna svar kunde vi utforska affärsmodellens uppbyggnad, identifiera styrkor och svagheter, samt få en detaljerad inblick i hur Materia använder sig av re-loved idag.

3.2.2 Observation

Under studiebesöket genomfördes en rundvandring i produktionsanläggningen. Observationen var icke-deltagande, direkt och ostrukturerad (Säfsten & Gustavsson, 2023). Vi var inte involverade i de aktiviteter som studerades, men tid och rum för observatör och det som observerades sammanföll, och observationen dokumenterades genom anteckningar. I samband med studiebesöket ställdes även relevanta frågor som uppkom, detta för att fokusera på områden som behövde vidare observation.

Observationen genomfördes huvudsakligen i produktionsanläggningen där vi observerade produktionens stationer (Gustafsson, 2025). Tygbaserade produkter

genomgick tre stationer: skärning av tyg, sy ihop tyg och tapetsering av tyget på möbeln. Möbelns bas monterades i ett separat flöde och transporterades sedan till tapetsering för sammansättning med det färdigställda tyget (Gustafsson, 2025). Utöver produktionsstationerna observerades även lagerhantering och hur Materia arbetar efter kundorder.

I samband med studiebesöket visade även Amanda Djerf (2025) runt i fabriken övriga utrymmen, där kontorsarbete och konferensverksamheten ägde rum. I samband med detta presenterade Materia också deras showroom, där företagets sortiment demonstrerades och förklarades.

Det bör noteras att själva re-loved processen inte observerades under studiebesöket, då ingen re-loved produkt hanterades vid observationstillfället. Bedömning av re-loved projektet baseras därför på information från intervjuer och dokument, samt på jämförelser med det linjära produktionsflöde som observerades. Enligt produktionstekniker Gustafsson (2025) är de grundläggande momenten i re-loved liknande de i ordinarie produktion, men med vissa tillägg såsom demontering, bedömning av skick och lite större variation i arbetsmomenten.

3.2.3 Företagsspecifika dokument

Under studien har vi tagit del av flera offentliga och interna företagsspecifika dokument för att samla in data och förstå företagets processer. Externa dokument, såsom information från Materias hemsida, användes för att skapa en grundläggande förståelse för företagets affärsmodell och syfte.

De interna dokumenten har hjälpt oss att få en överblick över produktionssystemet, företagets prislister och hur arbetsorderna går till. Vi har även tagit del av dokument som beskriver fabriken layout och kostnader som är relaterade till konceptet re-loved.

Dessa interna dokument har gett oss en överblick på hur företagets verksamhet bedrivs i dagsläget. Samtidigt hur re-loved konceptet är strukturerat till viss del. Det har bidragit till att skapa en helhetsbild och hjälper till att uppmärksamma de delar av re-loved som behöver mer dokumentation.

Det är dock viktigt att notera att tillgången till interna dokument gällande re-loved var begränsad, vilket kan ha påverkat möjligheten att fullt ut kartlägga alla aspekter av re-loved konceptet.

3.3 Metod för analys

Efter data samlats in genom litteraturstudie, intervjuer, observationer och granskning av företagsspecifika dokument genomfördes en systematisk analys i syfte att besvara

studiens frågeställningar. Enligt Säfsten och Gustavsson (2023) bör analysarbetet ske strukturerat och i enlighet med studiens syfte samt valda forskningsansats för att säkerställa trovärdighet och kvalitet i resultatet.

Rapportens analys inleddes därför med en tematisk genomgång av det insamlade materialet, där återkommande teman identifierades. Både interna och externa källor granskades med fokus på att identifiera faktorer som påverkar projektet re-loved. Microsoft Excel användes som verktyg för att upprätta en överskådlig kostnadskalkyl. Detta möjliggjorde en visuell och kvantitativ jämförelse mellan olika scenarier och alternativ.

Vid framställning av figurativa element i rapporten, exempelvis flödesscheman, BMC och aktörskarta, användes det grafiska designverktyget Canva i samband med samlad information. Sammanfattningsvis baserades analysen på en kombination av kvalitativ informationsbearbetning och kvantitativ kalkylering, i linje med studiens explorativa syfte.

4. Nulägesanalys

I detta kapitel redovisas nulägesanalysen i affärsmodellen re-loved. Affärsmodellen beskrivs med utgångspunkt i Business Model Canvas teorin och kompletteras med en aktörskarta, processkarta, kostnadskalkyl samt en SWOT-analys.

4.1 Presentation av konceptet re-loved

Materias koncept re-loved är ett relativt nytt initiativ inom Materias hållbarhetsarbete, det representerar företagets satsning på cirkulär ekonomi och återbruk. Syftet är att förlänga produktens livslängd och minska behovet av nyproduktion för att bevara skog och naturresurser. Konceptet går ut på att Materia tar tillbaka begagnade Materia möbler från kunder, för att sedan återställa dem genom framför allt nytapetsering. I vissa fall byts även skummet och stommen ut.

Efter renoveringen förses varje möbel med en grön tagg som tydligt skildrar att produkten ingår i Materias återbruksprogram. För att stärka trovärdigheten och ge kunden trygghet omfattas re-loved produkterna dessutom av samma femåriga garanti som nya Materia produkter också tillges.

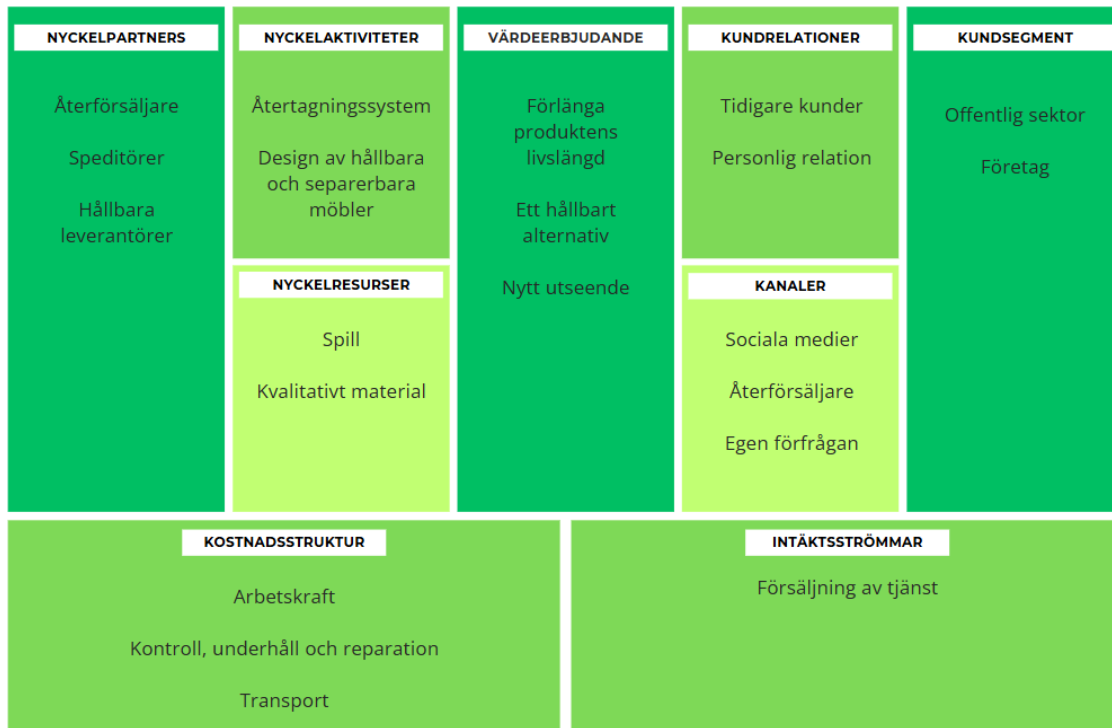
Det framgår inte på Materias hemsida vad re-loved kan kosta, men webbsidan uppmanar att kontakta relevanta kontaktpersoner för information och prisuppgifter.

Enligt produktionstekniker Mikael Gustafsson (2025) kan Materias produkter idag kategoriseras in i tre produktgrupper baserat på hur de är tillverkade. Dessa är tapetserade produkter, tapetserade produkter med lim, samt produkter som inte är tapetserade alls. Re-loved konceptet fokuserar i nuläget enbart på den första kategorin, det vill säga, produkter som är tapetserade utan lim. Detta beror främst på att dessa möbler är enklare att demontera och arbeta med i återbruksprocessen.

4.2 Business Model Canvas

För att skapa en övergripande förståelse för affärsmodellen re-loved, har vi tagit fram en Business Model Canvas (BMC). Modellen sammanfattar de centrala delarna i affärsmodellen på ett strukturerat sätt och hjälper till att identifiera både styrkor och svagheter. I följande delkapitel analyseras varje komponent i modellen mer ingående.

MATERIA RE-LOVED – THE BUSINESS MODEL CANVAS



Figur 4: Business Model Canvas på Materia re-loved

4.2.1 Kundsegment

Inom re-loved finns idag två tydliga kundsegment, som även utgör deras försäljningssegment i deras linjära flöde. Det är B2B kunder och offentlig sektor (Söder, 2025). Söder (2025) påpekar att företag har visat störst intresse för re-loved, då de generellt är mindre priskänsliga och lättare att förhandla med. Offentlig sektor är å andra sidan mer restriktiv med sin budget, vilket försvårar förhandlingarna. Dessutom är det i dagsläget dyrare att låta produkter gå igenom re-loved programmet än att köpa nya produkter, vilket bidrar till det minskade intresset från den offentliga sektorn.

Materia skulle troligtvis gynnas av en mer detaljerad segmentering av sina kundgrupper för att bättre förstå vilka delar av marknaden som visar störst intresse för re-loved. Finns det exempelvis delar inom offentlig sektor som är mindre priskänsliga eller mer benägna att investera i re-loved? Om så är fallet, hur mycket är dessa delar av offentlig sektor villiga att betala?

Hittills har mest intresse visats av företag, men vad som inte framkommer är vilken typ av företag som har varit intresserade. Är det exempelvis internationella företag som visar stort behov av underhåll eller är det svenska företag?

En viktig fråga att undersöka vidare är varför företag är mindre priskänsliga än den offentlig sektorn. Är det enbart för att de generellt har mer flexibla budgetar och är lättare att förhandla med, eller kan det bero på miljödirektiv som företag följer eller krav på att redovisa CO2-utsläpp i sina hållbarhetsrapporter, vilket skulle kunna öka efterfrågan att investera i återbrukade produkter.

Genom att förtydliga vissa frågor och utveckla en mer detaljerad kundsegmentering så blir det även lättare att anpassa erbjudandet till kunder och maximera vinning (Jobber & Ellis-Chadwick, 2020). Olika kundsegment har skilda behov och efterfrågar således olika saker. Genom att få en djupare förståelse för kundlandskapet och storleken på utvalda segment kan man fokusera på nyckelsegment.

4.2.2 Värdeerbjudande

Re-loved erbjuder en cirkulär lösning inom möbelindustrin som gör det möjligt för kunder att minska sitt miljöavtryck genom återbrukade kontorsmöbler. Affärsmodellens värde ligger i affärsmodellens hållbarhetsalternativ, där kunder ser re-loved som ett sätt att konkret bidra till de globala målen i Agenda 2030 och stärka sin miljöprofil.

Enligt VD Tobias Söder (2025) väljer kunder främst re-loved för att stärka sin hållbarhetsprofil och tydligare kommunicera sitt hållbarhetsarbete snarare än prisfördelar. Genom att använda återbrukade kontorsmöbler i sin verksamhet signalerar de att hållbarhet är en del av hela företagets DNA, och inte bara i den produkt eller tjänst de säljer. Materia re-loved erbjuder därmed inte bara en cirkulär lösning, utan även en strategi för att förbättra kundernas hållbarhetskommunikation och stärka deras varumärke.

Vidare poängterar Söder att målet med affärsmodellen är att spara skog och material genom att förlänga livscykeln på befintliga resurser och minimera avfall. Ett tydligt exempel på detta initiativ är deras "Spill kudde", där överblivet material från produktion används för att skapa en ny produkt som har värde för kunder som eftersträvar hållbara alternativ.

Produktionstekniker Gustafsson (2025) påpekar även re-loveds förmåga att erbjuda kunden ett nytt utseende. Återbruksprogrammet kan användas vid små förändringar som färgbyten på tygets möbler. Något som i dagsläget uppskattas stort av Materias kunder.

4.2.3 Kanaler

Materia använder främst sociala medier och återförsäljare för att sprida information om re-loved programmet till potentiella kunder. Återförsäljarna spelar en viktig roll genom att på plats informera om återtagningsprogrammet för Materia produkter som gör det möjligt att fräscha upp och återanvända deras befintliga Materia produkter. På sociala medier marknadsförs re-loved i begränsad mängd, tillsammans med en informationssida om re-loved på företagets hemsida (Söder, 2025).

Det förekommer också enstaka kunder som på eget initiativ efterfrågar tjänsten. Då brukar Materia kommunicera att den finns och erbjuda den, med särskilda undantag för internationella företag långt ifrån Sverige (Söder, 2025).

Re-loved programmet har idag väldigt låga volymer i förhållande till de nyproducerade möblerna. En bidragande faktor till den begränsade mängden kundorder är att Materia inte tydligt kommunicerar tjänsten vid försäljning samt att marknadsföringen på sociala

medier är nästan icke-existerande. Orsaken till den minimala marknadsföringen beror på att Materia är ovetande om exakt vad meriterna och innebörden av en ökad volym skulle vara för företaget. Med andra ord, råder en viss osäkerhet om det finns tillräckligt starka affärsmässiga skäl att satsa på projektet re-loved.

För att hantera osäkerheten kan det vara fördelaktigt att gradvis skala upp marknadsföringen. Detta för att få en inblick på kundbehovet och se till att det kan hanteras. Detta kan genomföras genom att använda de kanaler som finns i dagsläget mer eller introducera helt nya kanaler. Exempelvis skulle Materia kunna kontakta tidigare kunder för att uppskatta behovet och intresset.

4.2.4 Kundrelationer

Materias kundrelationer är ansträngd och präglas av låg lojalitet, något som Söder poängterar (Söder, 2025). Vaga och nästan obefintliga kundrelationer gör re-loved programmet till en utmaning eftersom det krävs tidigare kunder för att utföra tjänsten.

Materia som ingår i Kinnarps koncernen, upplever samtidigt en sorts intern konkurrens då kunder ofta letar efter det mest prisvärda alternativet. Söder menar att det inte är ovanligt att kunder går till andra tapetserare som kan utföra en liknande tjänst, och Kinnarps som även kan underhålla Materias produkter och har kontakt med många av Materias kunder blir således en intern konkurrent till Materia (Söder, 2025).

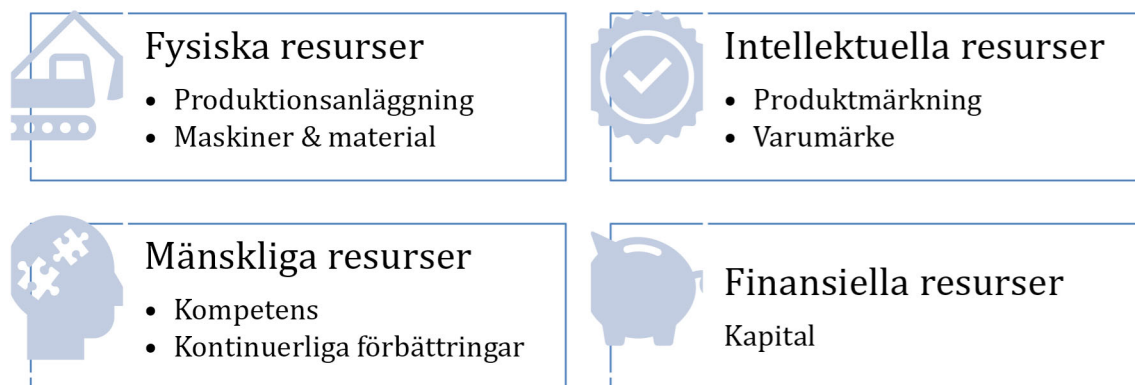
Detta innebär att re-loveds kundrelationer som redan präglas av låg lojalitet har dessutom hög intern och extern konkurrens. Orsaken till möbelbranschens generellt låga lojalitet skulle kunna bero på att man endast gör ett fåtal möbelköp på spannet av många år. Det blir således ovanligt att skapa ett långsiktigt partnerskap, då företag väljer utifrån vem som uppfyller deras behov vid inköpstiden.

Avslutningsvis betyder även detta att det finns möjligheter att fånga kundbasen genom att utforma ett erbjudande som främjar lojalitet, något som hade passat re-loved programmet.

4.2.5 Intäktsströmmar

Enligt intervju med vd Söder (2025) genereras intäkter inom konceptet re-loved huvudsakligen från två källor. Den första är direktförsäljning av tjänsten re-loved, där kundens befintliga produkt återställs och uppgraderas enligt behov för fortsatt användning. Den andra intäktsströmmen utgörs av en indirekt effekt, där kunder som efterfrågar re-loved konceptet återvänder till Materia, vilket i sin tur kan leda till köp av helt nya produkter.

4.2.6 Nyckelresurser



Figur 5: Nyckelresurser i affärsmodellen re-loved

För att Materia ska kunna leverera sitt värdeerbjudande är re-loved beroende av flera nyckelresurser som tillsammans utgör grunden för affärsmodellen. Dessa resurser kan delas in i fysiska, intellektuella, mänskliga och finansiella tillgångar.

Affärsmodellen är för det första beroende av en välfungerande produktionsanläggning. I produktionsanläggningen måste det finnas lagringsutrymme för material och färdiga produkter. Det måste också finnas produktionsutrustning såsom maskiner och verktyg som är anpassade för reparation av de produkter som ingår i re-loved-konceptet. Vidare behövs också olika typer av tyger, skum och möbelramar.

Genom affärsmodellen belyser Materia deras starka varumärke "Materia re-loved". För varje produkt som återbruks appliceras en särskild produktmärkning, en tagg, vars syfte är att markera produktens ursprung och koppling till återbruk. Vilket skapar ett mervärde för kunden. Taggen visar tydligt upp kundens hållbarhetsåtgärder och sätter dem i en bra situation i deras hållbarhetsrapporter såväl som visuellt på kontoret.

Bakom de materialistiska resurserna finns även ett team med djupgående kompetens. Re-loved är beroende av praktiskt kunniga arbetare som problemfritt kan återskapa en använd möbel till nyskick. Lika viktiga är designerna, produktionsteknikerna och försäljningsteamet som genom sin individuella expertis tar Materia till nya nivåer inom hållbarhet och återbruksarbete. En arbetsmiljö där ständig utveckling och innovation förespråkas möjliggör nya sätt att förlänga livslängden på möbler och bevaringen av jordens resurser.

Fortsättningsvis behöver den cirkulära affärsmodellen en stabil ekonomisk grund. Finansiella resurser är nödvändiga för att köpa in material, investera i personalens kompetens och expandera verksamheten.

4.2.7 Nyckelaktiviteter

En nyckelaktivitet för att re-loved ska vara möjligt enligt VD Tobias Söder, är att man utformar produkter från start på ett sätt som möjliggör det underhåll som erbjuds i re-loved (Söder, 2025). Det innebär att produkterna ska vara separerbara och det inte

används lim på produkten. Limfri möbeltillverkning är en nödvändig förutsättning för att re-loved programmet ska fungera.

Återtagning- och retursystemet är också en nyckelaktivitet i re-loved. I dagsläget är det utformat så att kunden står för transporten till Materia, medan Materia står för transporten från dem till kund.

Grunden till dagens återtagnings och retursystem beror sannolikt på att projektet är relativt nytt för Materia och det var en bra lösning för att minimera kostnaderna.

Med detta så tillkommer även möjligheter, man kan utveckla nyckelaktiviteter för att öka kundvärdet. Med transporten så kan man exempelvis kolla om det hade varit en fördel att Materia arrangerar hela transporten, men inte står för hela kostnaden. Då blir det smidigt för kunden att använda re-loved och man erbjuder mer av en helhetstjänst. Där kunden betalar för tjänsten och i tjänsten, så ingår transport och re-loved.

4.2.8 Nyckelpartners

För att möjliggöra och effektivisera genomförandet av re-loved krävs flera strategiska samarbeten med nyckelpartners. Dessa partners spelar en avgörande roll i att upprätthålla både den operativa funktionen och den långsiktiga hållbarheten.

En central del utgörs av logistiksamarbeten, där avtal med speditörer används för att säkerställa smidiga och kostnadseffektiva transporter, vilket är nödvändigt för att re-loved ska vara attraktiv för både Materia och dess kunder. I linje med Materias hållbarhetsarbete prioriteras även leverantörer i närområdet, i syfte att minska transportrelaterade utsläpp och därigenom minimera klimatpåverkan (Materia, 2025).

Återförsäljare utgör en annan betydande nyckelpartner. En återförsäljare som Kinnarps har en viktig roll i att hjälpa Materia få kunder i den ordinarie försäljningsverksamheten, och hjälper således Materia att få nya potentiella kunder till re-loved. Ett utvecklingsförslag vore att återförsäljare kommunicerar re-loved erbjudandet redan vid första försäljningstillfället. På så vis skulle kunden redan från början informeras om Materias återbruksprojekt, vilket stärker både kundrelationen och företagets marknadsposition.

Det bör dock beaktas att återförsäljare som Kinnarps i vissa fall själva erbjuder tjänster för underhåll av Materias produkter, vilket i detta fall skapar intern konkurrens med Materias återbruksprojekt. Detta gör att samarbetsformerna med återförsäljare måste vara tydligt definierade för att säkerställa gemensamma intressen och så att re-loved inte motverkas av andra aktörer.

Vidare är underleverantörer en viktig nyckelpartner då de tillhandahåller material som till exempel textilier. Enligt Söder (2025) samarbetar Materia med leverantörer som uppfyller högt ställda hållbarhetskrav, vilket är av särskild vikt i en affärsmodell med cirkulär inriktning. Företaget är certifierat enligt ISO 9001, ISO 14001 och ISO 45001, och arbetar aktivt med att kontrollera att reglerna följs. Materia är dessutom FSC-certifierat, vilket garanterar att träet i möblerna kommer från ansvarsfullt skogsbruk där biologisk mångfald och mänskliga rättigheter skyddas.

Slutligen är produkterna märkta med Möbelfakta, en tredjepartscertifiering som omfattar miljömässiga, kvalitativa och sociala kriterier för hela produktionskedjan (Möbelfakta, 2024). Denna märkning kräver att samtliga leverantörer och underleverantörer uppfyller strikt definierade krav. Dessa certifieringar och partnerskap säkerställer att materialförbrukningen sker på ett miljömässigt ansvarsfullt sätt och att re-loved produkterna lever upp till de krav som ställs i en cirkulär och hållbar affärsmodell.

4.2.9 Kostnadsstruktur

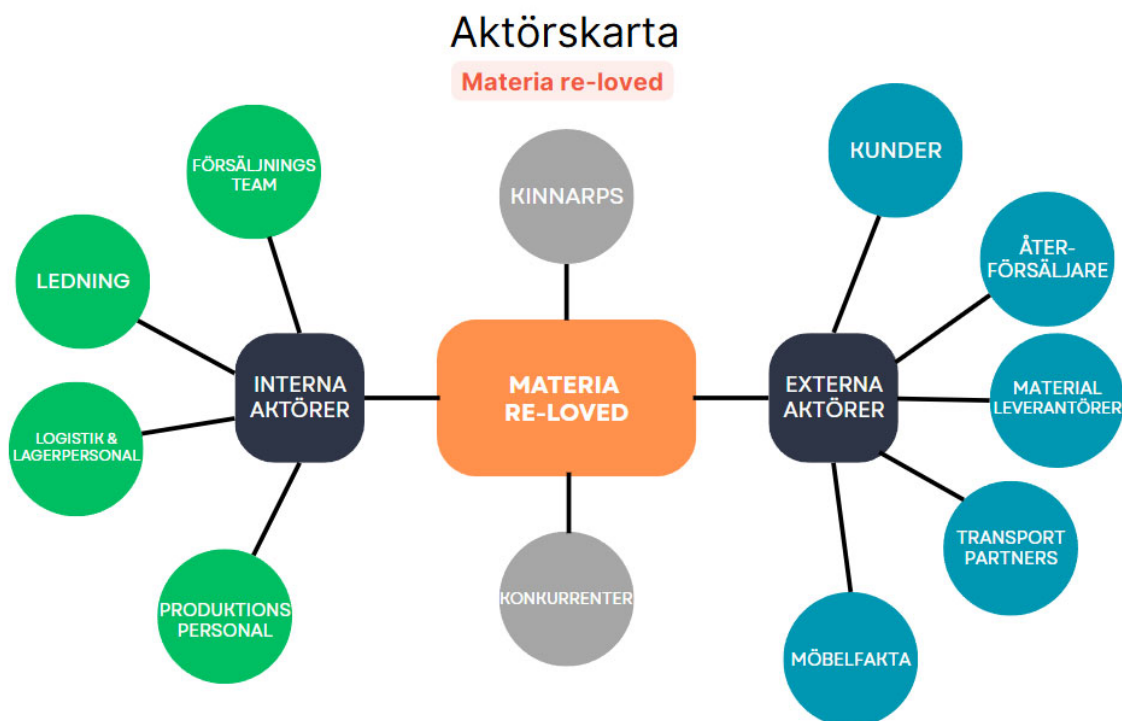
I en intervju med produktionstekniker Mikael Gustafsson (2025) delades information om de huvudsakliga kostnader som ingår i re-loved konceptet. Det framkom att en av de största kostnadsdrivarna är arbetskraften. Orsaken till detta är att varje möbel som återförs till Materia genomgår en individuell process för kontroll, underhåll och eventuell reparation, vilket i sin tur kräver kvalificerad personal för att utföra arbetet. Det saknas även standardiserade rutiner, vilket medför att varje ärende bedöms och hanteras från grunden. Standardiserade rutiner skulle underlätta för arbetarna att jobba mer effektivt både tidsmässigt och gällande resursanvändningen (Liker, 2004).

Utöver arbetskraft utgör materialkostnaden en central kostnad i affärsmodellen. Det är i första hand textilier som byts ut under re-loved processen, och enligt Gustafsson (2025) är tyget ofta den dyraste komponenten i Materias möbler. I vissa enstaka fall kan ytterligare komponenter utöver textilen även behöva bytas ut, vilket ökar både materialåtgången och kostnaderna.

Materia tillämpar ett klassificeringssystem för textilier, där tygerna rangordnas från A till F. Klass A representerar det billigaste alternativet, men också det med högst vinstmarginal, medan klass F är det mest kostsamma och har därmed lägst vinstmarginal (Gustafsson, 2025). Valet av tygklass påverkar därmed lönsamheten i varje enskilt re-loved ärende.

En annan betydande kostnad är transport. Nuvarande lösning innebär att kunden ansvarar för transporten till Materia, medan företaget står för kostnaden för att skicka tillbaka den renoverade produkten.

4.3 Aktörskartläggning



Figur 6: En aktörskartläggning på Materia re-loved

För att förstå hur Materia re-loved är konstruerat i praktiken krävs en helhetsbild över de aktörer som ingår i återbruksprocessen. Dessa intressenter bidrar mer eller mindre till att skapa ett effektivt, hållbart och värdeskapande flöde. Både interna och externa aktörer ingår i aktörskartan.

Inom Materia finns ett internt samarbete mellan olika avdelningar som tillsammans driver konceptet framåt. Försäljningsteamet fungerar som en länk mellan kund och produktion, och kommunicerar erbjudandet kring re-loved till både nya och befintliga kunder. Ledningen har en betydande roll i att utforma strategin för hållbarhetsarbetet och att säkerställa att återbruksprojektet prioriteras och får de resurser och initiativ som behövs för att nå de mål som eftersträvas. Samtidigt utgör logistiken, lagerpersonalen och produktionspersonalen viktiga moment i den praktiska delen. De tar emot, plockar isär, renoverar och kvalitetssäkrar produkterna.

Moderbolaget Kinnarps fungerar också som en viktig intressent, då Materia ingår i Kinnarps koncernen och därmed kommer moderbolagets strategiska beslut och satsningar påverka konceptets utveckling.

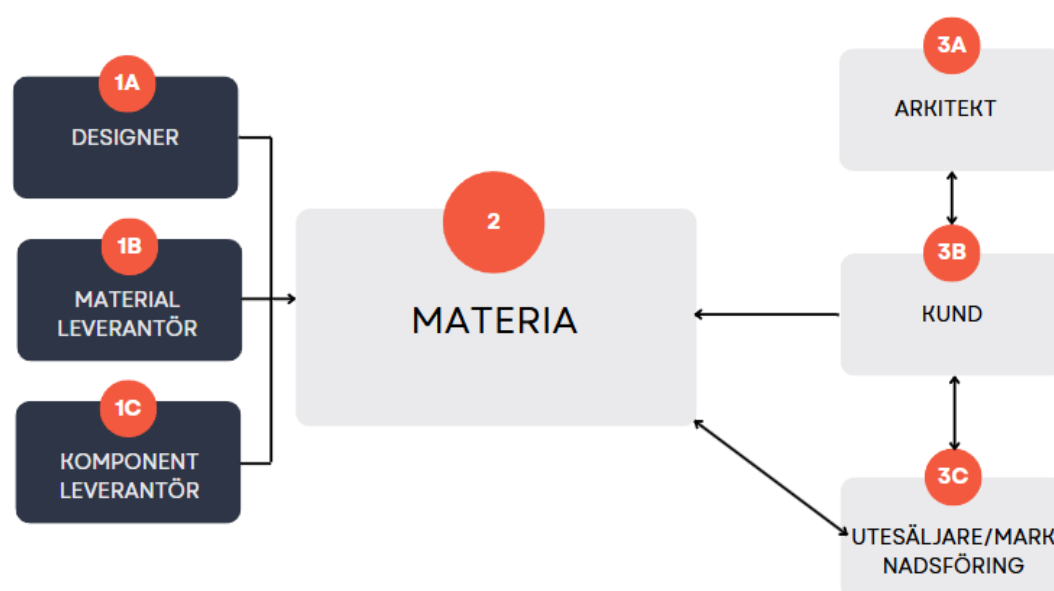
Utanför Materia finns också flera externa aktörer som ingår i återbruksprocessen. För det första står kunderna i centrum, då det är deras val och engagemang som driver efterfrågan på återbrukade möbler. Återförsäljare har också en viktig roll i det nuvarande flödet, då dem kan skicka ut budskapet, identifierar behov hos möjliga kunder samt skickar vidare förfrågningarna till Materia.

För att produktionen ska kunna ske krävs även pålitliga materialleverantörer som förser återbruksprojektet med tyg, skum och andra nödvändiga komponenter. Transportpartner är här också en nödvändig aktör som sköter hämtning och leverans av möblerna från och till kund, och utgör därmed en stor del av kundupplevelsen.

En annan viktig extern aktör som påverkar re-loved-konceptet är Möbelfakta, som genom sina riktlinjer och certifieringskrav sätter ramar för vad som betraktas som hållbart. Slutligen ingår också konkurrenter i de externa aktörerna, då de bidrar till att forma en konkurrenskraftig marknad för hållbara möbelalternativ.

Aktörsflöde

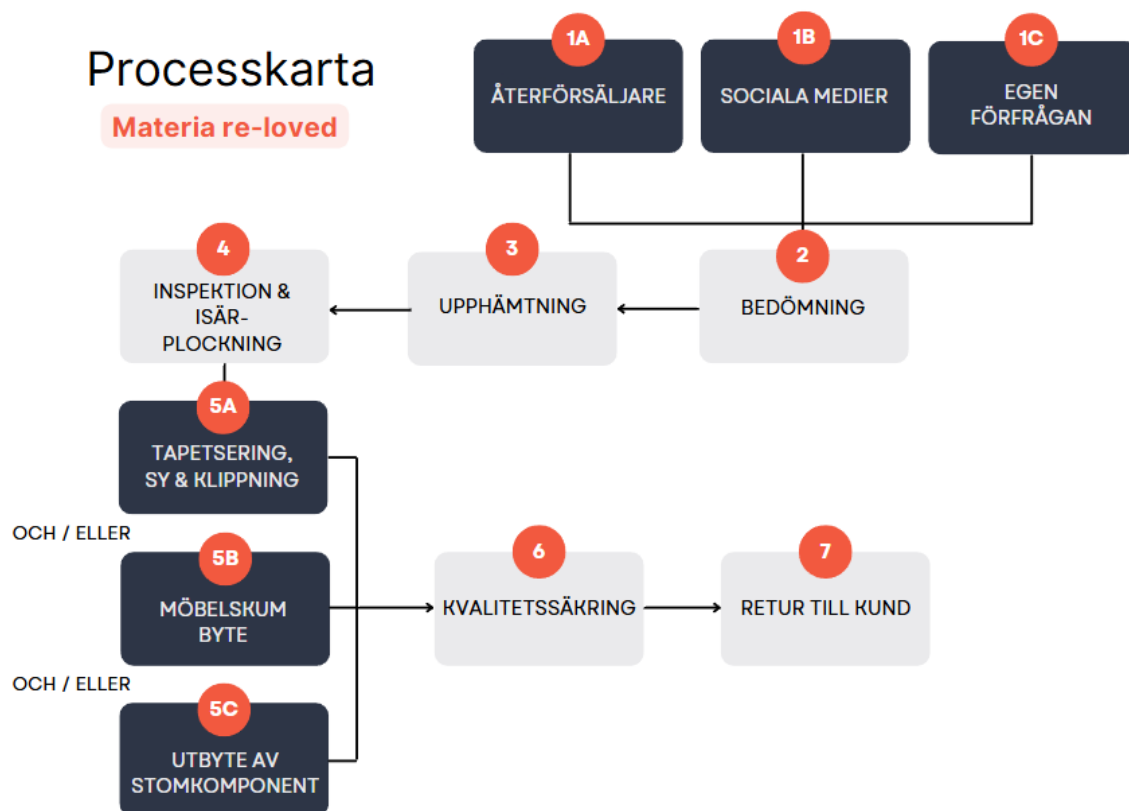
Materia re-loved



Figur 7: Ett simplificerat aktörsflöde för re-loved

I figur 7 visas ett simplificerat aktörsflöde för hur re-loved konceptet fungerar. Materia samarbetar med designers, materialleverantörer och komponentleverantörer för att uppnå kundens krav och mål. Kunden nås antingen genom utesäljare eller marknadsföring, och kan sedan på eget initiativ kontakta Materia om re-loved. Ett annat alternativ är att kunden kontakter en arkitekt som genom deras erfarenhet föreslår Materia och konceptet re-loved. En detaljerad processkarta om hur flödet går till presenteras i nästa delkapitel.

4.4 Processkartläggning



Figur 8: En processkarta på Materia re-loved

Processkartan visar flödet från kundkontakt till färdig produkt, och inkluderar både interna arbetsmoment och kundinteraktioner. Flödet börjar med att en förfrågan från kund initieras, antingen genom återförsäljare eller utförsäljare, via sociala medier eller genom direktkontakt från kund. Efter första kundkontakt är gjord, utförs en första bedömning där Materia avgör om produkten är lämpad för återbruk, baserat på skick och typ av möbel.

När kundförfrågan bedöms som genomförbar planeras upphämtning där möbeln transporteras till Materias anläggning i Tranås. På plats sker en noggrann inspektion och isär plockning. I detta steg identifieras vilka komponenter som kan behållas och vilka som behöver bytas ut.

Därefter påbörjas själva återställningen, som kan innehålla flera olika typer av åtgärder. I majoriteten av fallen genomförs en omklädsel där nya tyger appliceras för att ge produkten ett fräscht och uppdaterat utseende. Vid behov byts även möbelskum och stomkomponenter ut för att säkerställa komfort och hållbarhet.

När renoveringsåtgärderna är färdigställda genomförs en noggrann kvalitetssäkring, med syfte att säkerställa att produkten håller samma standard som en nytillverkad möbel. Möbeln förses därefter med Materias gröna re-loved tagg.

Slutligen levereras den färdigrenoverade produkten tillbaka till kunden, redo för att göra om samma process när tiden är inne.

4.5 Kostnadskalkyl

För att analysera affärsmodellens ekonomiska position har en kostnadskalkyl för produkten Monolite upprättats. Syftet är att identifiera kostnadsdrivare och bidra med underlag för möjliga förändringar. Kalkylen följer principerna för självkostnadskalkylering enligt Andersson (1991) och bygger på kalkyltrappan.

Kostnadskalkylen bygger på produkten Monolite SA630, som är en av Materias mest sålda produkter. Monolite SA630 är en modulsoffa, 3-sits med hög rygg, designad för att möta kundens behov (Materia, 2025). Monolite SA630 har valts att representera re-loved programmet i kostnadskalkylen på grund av dess höga efterfrågan.

Informationen är baserad på ungefärliga siffror utlämnade av Materia. De har valt att inte lämna ut exakta siffror på grund av sekretess, så rimliga uppskattningar på känsliga siffror har utförts. Enligt Mikael Gustafsson (2025) består majoriteten av alla re-loved åtgärder av tygbyten. Kunder väljer ofta att ge produkten ett nytt utseende genom att byta färg på tyget. Vi har därför valt att göra en kostnadskalkyl på när bara tygen byts ut, och en kostnadskalkyl när stomme, skum och tyget byts ut.

Monolite stomme, skum & tyg BYTS	Pris	Kostnad
Tyg	200kr/m	1160
DM exkl. tyg		3000
Lagring		0
Transport		1300
Timplön	6,6 kr/min	759
Tidsåtgång	ca 115 min	
Maskiner & El		50
AFFO	50% direkta	2459,5
Totalen		6219

Monolite BARA TYG	Pris	Kostnad
Tyg	200kr/m	1160
DM exkl. tyg		0
Lagring		0
Transport		1300
Timplön	6,6 kr/min	660
Tidsåtgång	ca 100 min	
Maskiner & El		50
AFFO	50% direkta	910
Totalen		3120

Figur 9: Kostnadskalkyl på soffan Monolite i re-loved

Utifrån interna uppgifter från Gustafsson (2025) kostar tyg i kategori A cirka 200 kronor per meter, och eftersom soffmodellen kräver 5,8 meter tyg uppgår tygets totala kostnad till cirka 1 160 kronor. Utöver detta tillkommer direkta materialkostnader, exklusive tyget, på omkring 3000 kronor. Dessa omfattar komponenter som stomme och stativ (Gustafsson, 2025).

Lagringskostnader har valts att inte inkluderas i beräkningen, då dessa bedömts vara försumbara. När det gäller frakt saknar re-loved i dagsläget ett fast transportavtal till följd av låga volymer. Kunden ansvarar för transporten till fabriken, medan Materia bekostar returfrakten. Denna frakt hanteras via aktörer som DHL och Schenker, och beräknas utifrån Monolite soffans dimensioner, kosta ungefär 1 300 kronor (DHL, 2025).

Arbetskostnaden varierar beroende på typ av arbetsmoment, och har i kalkylen satts till 6,6 kronor per minut. Till detta tillkommer kostnader för maskinanvändning och el, vilka uppskattas till cirka 50 kronor per enhet, enligt Gustafsson (2025). Gustafsson påpekar även att administrativa- och försäljningskostnader står för 50 procent av de totala direkta kostnaderna.

För att uppskatta den genomsnittliga kostnaden för re-loved produkter har vi utgått från interna uppgifter gällande historiska kundorder. Enligt Gustafsson (2025) består cirka 20 procent av samtliga re-loved beställningar av ett fullständigt utbyte av stomme, skum och tyg, medan resterande 80 procent enbart innefattar tygbyte.

Den genomsnittliga kostnaden har därför estimerats enligt följande formeln:

Genomsnittlig kostnad = 0,2 x kostnad (stomme, skum & tyg) + 0,8 x kostnad (tyg)

Utifrån de insamlade kostnadsuppgifterna uppgår den genomsnittliga kostnaden till 3740 kronor per re-loved order. Försäljningspriset har framtagits enligt Materias priskatalog för 2025 och sedan justerats utifrån intern konfidentiell information. På grund av konfidentialitet i Materias interna prissättningsstrategier kan de enskilda komponenterna i försäljningspriset inte redovisas i detalj.

För att beräkna vinstmarginalen har formeln nedan tillämpats, enligt Isaksson et al. (2022):

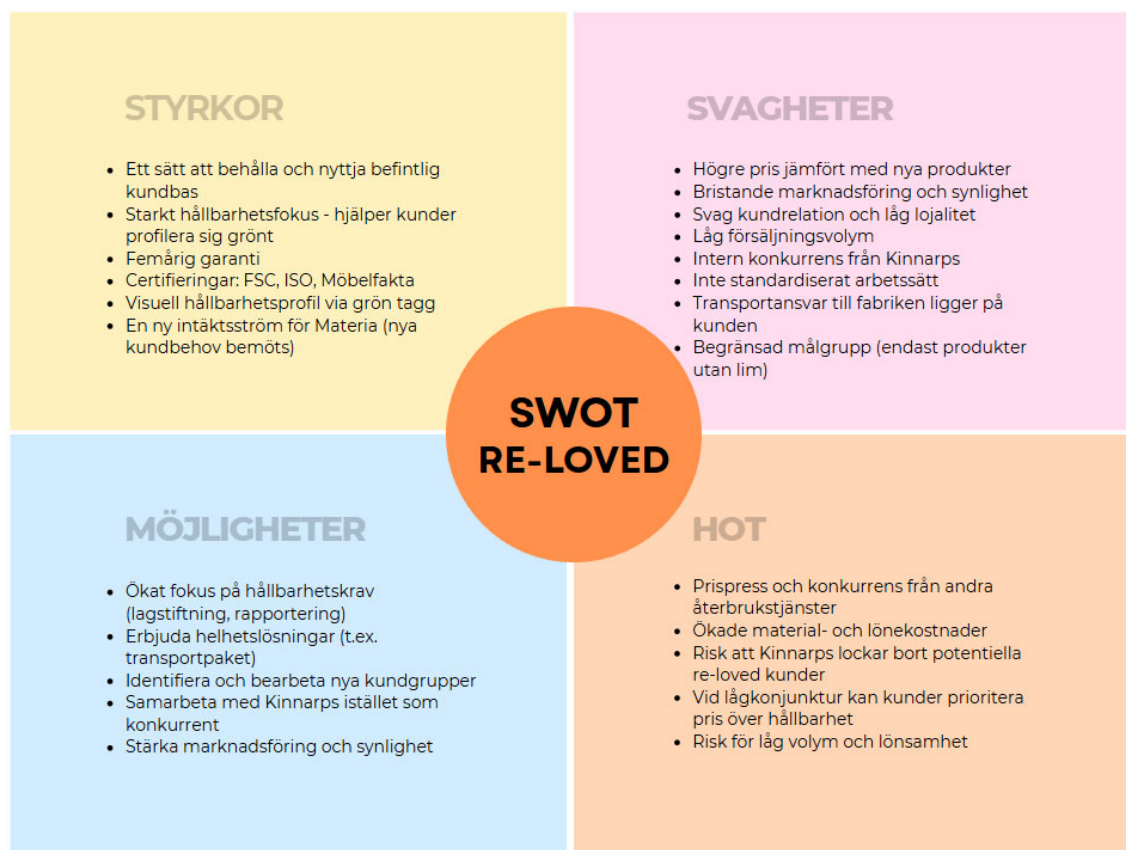
Vinstmarginal = (Försäljningspris – Kostnad) / Försäljningspris

- $(20\,692 - 3740) / 20\,692 = 83,2\%$ exklusive moms.
- $(16\,554 - 3740) / 16\,554 = 77,4\%$ inklusive moms.

Dessa resultat visar att re-loved uppvisar en mycket hög vinstmarginal, vilket indikerar att affärsmodellen har god ekonomisk styrka. Detta tyder på att affärsmodellen inte bara är hållbar ur ett miljöperspektiv utan även har stark ekonomisk potential.

4.6 SWOT

För att analysera affärsmodellens styrkor, svagheter, möjligheter och hot har en SWOT-analys genomförts, se figur 10. Analysen belyser såväl interna styrkor och svagheter som externa faktorer som påverkar återbrukskonceptets marknadspotential och långsiktiga utveckling.



Figur 10: SWOT-analys av Materia re-loved

Re-loved öppnar upp en ny dörr genom att erbjuda Materia ett effektivt sätt att behålla och vidareutveckla relationen med befintlig kundbas. Ett tydligt hållbarhetserbjudande möter marknadens ökade efterfrågan på miljömässigt ansvarstagande och hjälper kunden att visa upp sitt hållbarhetsengagemang. Den femåriga garantin och de starka certifieringsmärkningarna stärker trovärdigheten och förtroendet ytterligare. En tydlig styrka är den gröna taggen, som på ett konkret sätt visualiserar kundens miljöinsats. Re-loved representerar även en kompletterande intäktsström för Materia, där nya kundbehov kan mötas i en cirkulär affärsmodell.

Trots dess styrkor står re-loved inför flera interna utmaningar. Den främsta är ett högre pris jämfört med nya produkter, vilket försvårar försäljning i återbruksprojektet. Vidare är dagens marknadsföring otillräcklig då tjänsten är svagt exponerad på både hemsida och sociala medier. Försäljningsvolymen är dessutom låg och beskrivs i nuläget som ett nollsummespel, vilket minskar incitament för intern prioritering (Söder, 2025). Det finns även en intern konkurrenssituation med moderbolaget Kinnarps, som erbjuder egna servicealternativ för Materias produkter. Ytterligare svagheter inkluderar svag

kundlojalitet, ostandardiserade arbetsprocesser och att transportansvaret för återbruk till fabriken ligger hos kunden.

Å andra sidan innebär det ökade regulatoriska och marknadsmässiga fokuset på hållbarhetslösningar att re-loved har goda möjligheter att växa. Genom att förbättra kundsegmenteringen och rikta erbjudandet till de företag och delar av offentlig sektor som är minst priskänsliga och mest hållbarhetsdrivna, är det möjligt att stegvis öka marknadsandelarna i sektorn. Materia skulle också kunna göra återbruksprocessen enklare och attraktivare för kunden genom att inkludera logistik som en del av tjänsten. Det kan också vara fördelaktigt att skapa incitament för återförsäljare att aktivt marknadsföra re-loved samt skapa strategiska samarbeten med Kinnarps snarare än konkurrens.

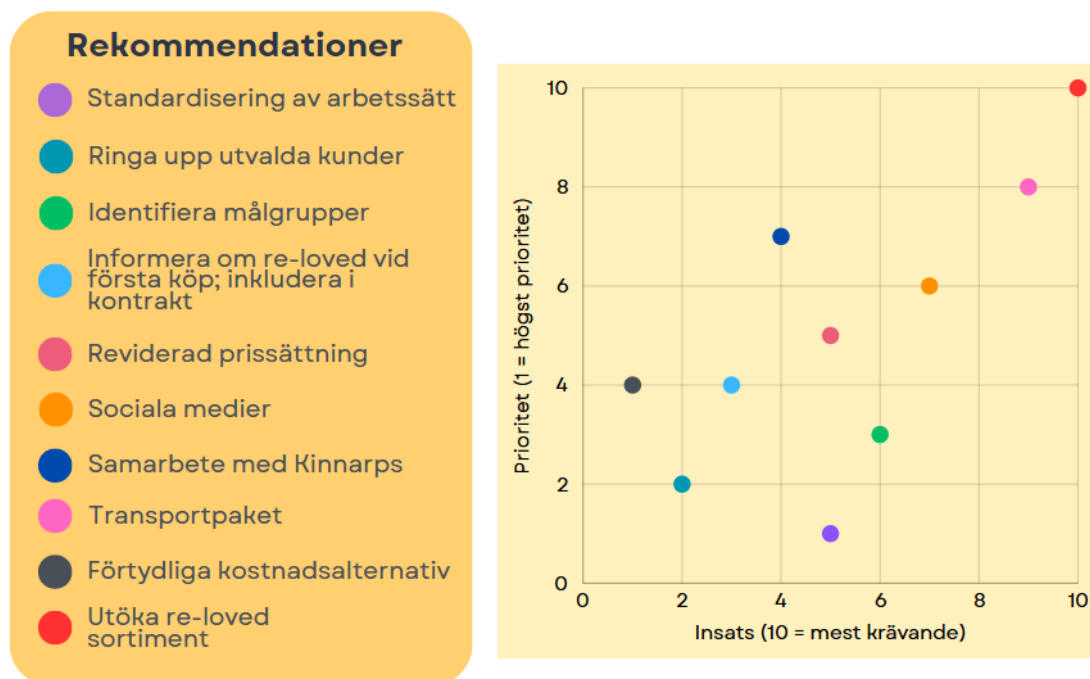
Det finns även vissa hot med re-loved konceptet. Prispress och konkurrens från andra aktörer inom möbelåterbruk är ett faktum, särskilt de som kan erbjuda billigare tjänster. Den interna konkurrensen från Kinnarps utgör också ett hot. Re-loved påverkas också av stigande material- och lönekostnader, vilket kan påverka vinstmarginalen. Sammantaget innebär dessa faktorer en ökad risk för låg affärsvolym och lönsamhet om inte affärsmodellen utvecklas vidare.

5. Analys och rekommendationer

I följande kapitel analyseras och beskrivs de rekommendationer som föreslagits till re-loved affärsmodellen.

Matrix Diagram

Materia re-loved



Figur 11: Matrix Diagram på re-loved rekommendationer

Figuren ovan skildrar en matris som syftar till att visualisera och analysera olika rekommendationer för vidareutveckling av re-loved affärsmodellen. Matrisdiagrammet visar varje rekommendations prioritet på y-axeln, där 1 innebär högst prioritet, i förhållande till den insats som krävs på x-axeln, där 10 motsvarar den mest krävande insatsen.

Varje punkt i diagrammet motsvarar en specifik rekommendation, färgkodad enligt rangordningen till vänster. Sammantaget erbjuder matrisdiagrammet en strukturerad översikt över rekommenderade insatser för att vidareutveckla re-loved konceptet.

5.1 Beskrivning av rekommendationer

I delkapitlet beskrivs de rekommendationer som angivits i figur 11.

Standardisering av arbetsprocesser:

För att uppnå en mer effektiv och kvalitetssäkrad verksamhet behöver re-loved implementera standardiserade arbets sätt inom flera områden. Detta omfattar såväl den externa kommunikationen med kunder, exempelvis gällande priser, kontaktvägar och uppföljning, som de interna arbetsrutinerna i produktionen. Det ska finnas tydliga riktlinjer för hur arbetsmomenten ska genomföras i fabriken, så att medarbetarna har en gemensam förståelse för processens olika steg. Ett konkret exempel är bedömningen av möbler: Det bör finnas tydliga beslutskriterier för om endast tyg ska bytas eller om även stomme och skum behöver bytas ut. Utöver detta vore det fördelaktigt att undersöka möjligheterna till en mer strukturerad och standardiserad hantering av transporter.

Sociala medier (öka synligheten):

Idag finns det inte mycket marknadsföring av re-loved, vilket innebär att många potentiella kunder inte känner till konceptets existens. Detta är en missad möjlighet, då det kan vara ett sätt att marknadsföra sitt hållbarhetsfokus för andra företag. Det är även en möjlighet att attrahera nya kundgrupper och stärka relationen till befintliga kunder genom närvaro och kommunikation.

Informera om re-loved vid första köp; inkludera i kontrakt:

Genom att inkludera information om re-loved i köpeavtalet vid nyförsäljning av möbler kan företaget säkerställa att kunden redan från början är medveten om tjänstens existens. Detta skapar en viktig framtida kontaktpunkt och möjliggör en mer långsiktig relation till befintliga kunder. Det är dock inte nödvändigt att införa någon form av betalningsskyldighet i detta skede; snarare bör avtalet innehålla en informativ del där kunden upplyses om möjligheten att nyttja re-loved i framtiden. Ett exempel kan vara att kunden blir kontaktad efter ett visst antal år med en påminnelse om återbrukstjänsten.

Ringa upp utvalda kunder:

Att ringa upp utvalda befintliga kunder erbjuder flera strategiska fördelar för Materia. Eftersom Materia har tillgång till historik över vilka kunder som har köpt vilka möbler och vid vilken tidpunkt, kan denna information användas för att säkerställa både kontroll över volym och typ av möbler som återförs in i systemet. Denna form av direktkontakt fungerar också som en viktig kontaktpunkt, vilket stärker kundrelationen och upprätthåller Materias närvaro hos kunden.

Uppringning av befintliga kunder hjälper Materia även att förstå vilka kundsegment som visar störst intresse för re-loved. Denna kunskap hjälper Materia att fokusera på den mest lukrativa kundbasen.

Reviderad prissättning:

I dagsläget erbjuds re-loved till ett dyrare pris än vid inköp av en ny produkt, vilket kan skapa frågetecken för vissa kunder. För att öka konceptets konkurrenskraft vore det strategiskt att arbeta mot en prisstruktur där re-loved framstår som det mer ekonomiska alternativet.

Transportpaket:

Smidighet och enkelhet av en tjänst är ofta avgörande. För att underlätta för kunden bör ett standardiserat transportpaket införas som en integrerad del av tjänsten. En sådan lösning bidrar inte bara till en mer positiv kundupplevelse, utan även till en mer förutsägbar och effektiv hantering av returer.

Skapa ett samarbete med Kinnarps:

Att ingå i samma koncern som Kinnarps kan vara en stor fördel om det nyttjas på rätt sätt. Kinnarps är en väletablerad aktör med omfattande kapacitet inom underhåll, försäljning och logistik. Att inleda ett mer strukturerat samarbete med Kinnarps kan vara fördelaktigt för hela koncernen. Det kan öka effektiviteten och samtidigt stärka koncernens samlade hållbarhetsarbete och synlighet.

Förtydliga kostnadsalternativ för kunden:

En utmaning för re-loved är att det i dagsläget råder osäkerhet kring kostnaden för tjänsten, både för kunden och för Materia. Detta beror främst på att omfattningen av underhåll kan variera från fall till fall, vilket gör det svårt att lämna exakta prisuppgifter i förväg. Genom att i stället erbjuda kunden ett prisintervall, med en angiven lägsta och högsta möjlig kostnad, skapas en större transparens kring vad tjänsten kan komma att kosta och varför. Detta kan öka kundens förtroende och vilja att nyttja tjänsten. Samtidigt innebär en sådan prisstruktur en administrativ fördel för Materia, då det minskar behovet av att genomföra tidskrävande individuella bedömningar i varje enskilt fall.

Identifiera målgrupper:

Att identifiera relevanta målgrupper är en central del i utvecklingen re-loved. Genom att kartlägga vilka kundsegment som har störst intresse för konceptet blir det möjligt att anpassa erbjudandet efter deras specifika behov och krav. Detta bidrar inte bara till ökad kundnöjdhet och träffsäkerhet i kommunikationen, utan säkerställer även att Materias resurser används där de ger störst effekt.

Utökning av re-loved sortimentet:

En framtida utökning av re-loved sortimentet kan underlätta för Materia att erbjuda återbruksprojektet till en bredare kundkrets. En sådan utökning skulle dock förutsätta att det befintliga produktsortimentet och affärsmodellen först har anpassats och stabiliserats. Därför bör sortimentsökningen betraktas som ett strategiskt utvecklingssteg på längre sikt, snarare än en omedelbar prioritering.

5.2 Helhetslösning med transport och tjänst

Inom re-loved finns en tydlig potential att vidareutveckla erbjudandet till en mer omfattande helhetslösning, där kunden inte enbart köper återbrukade möbler, utan även får tillgång till tillhörande tjänster såsom transport och service på plats. Denna modell bygger vidare på företagets befintliga affärsmodell, men differentierar sig genom att integrera ett service- och logistikpaket som ökar kundvärdet och därmed attraktionskraften.

En central komponent i denna helhetslösning är logistiken. För att underlätta hantering av re-loved möbler föreslås att Materia erbjuder ett transportpaket, där kunderna kan få sina möbler hämtade, levererade och vid behov även återbrukade på plats. Vid mindre reparationer eller anpassningar kan servicepersonal genomföra åtgärder direkt hos kunden, vilket dels minimerar servicetiden och reducerar klimatpåverkan från transporter.

Genom att samarbeta med Kinnarps, som är moderbolaget i koncernen och en av Europas ledande leverantör av kontorsmöbler, finns det goda möjligheter. Kinnarps har redan etablerad infrastruktur i form av blåa lastbilar som har förmågan att reparera möbler oberoende av plats. Det innebär att logistiklösningen skulle kunna skalas upp med relativt låg investering. Detta stärker inte bara hållbarhetsprofilen för Materia, utan även effektiviteten i affärsmodellen. Enligt Amanda Djerf (2025), hållbarhetsansvarig på Materia, sker dessutom 98% av alla övriga transporter utanför re-loved via Kinnarps lastbilar, och där betalas ingen frakt.

Utifrån ett affärsstrategiskt perspektiv kan denna helhetslösning positionera re-loved som en cirkulär tjänsteaktör. Det skapar goda förutsättningar för ökade marknadsandelar, ökad kundlojalitet samt nya intäktsströmmar kopplade till service och transport.

5.3 Prioriterade rekommendationer

För att främja en långsiktig och hållbar utveckling av re-loved har tre centrala rekommendationer identifierats.

5.3.1 Standardisering av arbetssätt

En central rekommendation är att införa en systematisk standardisering av arbetssätt inom delar av affärsmodellen re-loved. Det gäller produktion, marknadsföring, kundrelationer och logistiken. Fastställda och lättillgängliga rutiner minskar behovet av reflektion för medarbetare av varje enskilt moment vid re-loved ordrar, vilket minimerar antalet icke värdeskapande aktiviteter för företaget.

Standardiserade processer ger företaget ökad kontroll över verksamheten och skapar förutsättningar för systematiskt förbättringsarbete. Detta skildrar Liker (2004): "standardized tasks are the foundation for continuous improvement and employee empowerment". Liker betonar även att standardisering är en förutsättning för både effektivitet och kvalitet. Skapandet av dessa standarder bör ske i nära samarbete med berörda medarbetare. Detta eftersom de besitter främst den kunskapen om de relevanta operativa processerna.

Om Materia har ambition att vidareutveckla re-loved bör därför standardisering ha en hög prioritet. Tidigare historiska lean-implementeringar visar att produktiviteten i enskilda processer kan öka med upp till 83% (Liker, 2004). Även om detta kan anses som ambitiöst, så visar avsaknaden av nuvarande standarder att det finns betydande förbättringspotentialer. Ökad effektivitet skulle sedan i sin tur kunna möjliggöra prissänkningar, stärka vinstmarginaler och öka kapaciteten att hantera större volymer (Liker, 2004).

Implementeringen kan då inledas med att nuvarande arbetsmetoder kartläggs och dokumenteras (Liker, 2004). Därefter försöker man hitta det "bästa sättet" i samarbete med personalen. Då kan standarder fastställas och spridas som tydliggör vad som ska utföras, av vem och när. Standarderna som etableras ska även betraktas som kortvariga då ständiga förbättringar ska eftersträvas och att starten endast är en startpunkt.

5.3.2 Marknadsföring

För att re-loved ska nå sin fulla potential och bidra till Materias tillväxt är en strategiskt utformad marknadsföring av högt värde. En effektiv kommunikation kring återbrukets värde kan utmärka varumärket Materia som en innovativ och miljömedveten aktör inom möbelbranschen. Enligt Jobber och Ellis-Chadwick (2020) är marknadsföringens kärna att skapa kundvärde genom att möta och överträffa kunders behov bättre än konkurrenterna. För att göra detta möjligt, presenteras fyra centrala marknadsföringsåtgärder som kan främja re-loveds genomslagskraft: målgruppsidentifiering, personlig kontakt, sociala medier samt informationsspridning vid köptillfället.

En grundförutsättning för framgångsrik marknadsföring är att identifiera och förstå målgruppen. Genom att kartlägga kunders värderingar, behov och beslutsprocesser kan budskapet anpassas för att skapa högre relevans och mottaglighet (Jobber & Ellis-Chadwick, 2020). Utöver bred kommunikation kan riktad kontakt med särskilt intressanta kundsegment skapa mervärde. Genom att ringa upp utvalda befintliga kunder och presentera re-loved konceptet ökar sannolikheten för ett långsiktigt

engagemang och samarbete. Enligt Jobber och Ellis-Chadwick (2020) är direktmarknadsföring, som telefonsamtal till utvalda kunder, en viktig del av relationsmarknadsföring, där syftet är att bygga långsiktiga och lönsamma kundrelationer.

Vidare erbjuder sociala medier en kostnadseffektiv kanal för att sprida information och skapa engagemang kring re-loved. Enligt Jobber och Ellis-Chadwick (2020) är sociala medier en perfekt plattform för att sprida idéer och engagemang i realtid. Ett visuellt och inspirerande innehåll kan nå nya målgrupper och stärka kännedomen om varumärket.

Ett ytterligare tillfälle att marknadsföra re-loved är vid kundens första köptillfälle. Genom att inkludera informationsmaterial om re-loved, exempelvis i form av en broschyr eller digitalt utskick, kan kunden på ett tidigt stadium få kännedom om re-loved. Det hade också varit möjligt att erbjuda någon sorts av abonnemang där kundens produkter var femte år får genomgå re-loved tjänsten. En abonnemangstjänst som möjliggör lojala och återkommande kunder.

Sammanfattningsvis är marknadsföring en viktig komponent för att skapa medvetenhet och efterfrågan kring re-loved. Genom att kombinera olika marknadsföringstekniker kan Materia effektivt kommunicera värdet av återbruk och stärka sitt varumärke.

5.3.3 Reviderad prissättning

Ett hinder för en vidareutveckling av re-loved är att nuvarande prissättning överstiger priset för nyproducerade möbler. Detta skapar en paradox där den cirkulära lösningen framstår som ekonomiskt mindre attraktiv, trots dess miljömässiga fördelar. För att öka incitamenten för kunder att välja re-loved framför nyproduktion rekommenderas därför en översyn av prissättningsstrategin, med målet att göra re-loved produkter mer konkurrenskraftiga.

Kostnadsanalysen, se avsnitt 4.5, visar att re-loved genererar höga vinstmarginaler, vilket innebär att det finns ett ekonomiskt utrymme att justera försäljningspriset nedåt utan att affärsmodellen förlorar sin lönsamhet. Att införa en prissänkning, exempelvis i form av en hållbarhetsrabatt, skulle inte bara främja försäljningen av re-loved, utan även förstärka Materias position inom hållbarhetsalternativ i möbelindustrin.

Genom att erbjuda ett lägre pris än nyproducerade alternativ, sänds en tydlig signal till kunderna om att hållbara val ska löna sig, inte bara ur ett miljöperspektiv, men även ekonomiskt.

6. Slutsatser

Studien visar att företag som erbjuder hållbara tjänster behöver beakta flera avgörande faktorer. För det första är en konkurrenskraftig prissättning central, tjänsten måste framstå som ekonomiskt fördelaktig i jämförelse med mindre hållbara alternativ för att attrahera kunder. För det andra är effektiv logistik viktig i ett återbruksflöde. I fallet med Materia innebär detta inte bara leverans till kund, utan även en fungerande returprocess. Bristfällig logistik kan annars leda till ökade kostnader och en försämrad kundupplevelse.

En hållbar affärsmodell kräver också långsiktig planering och integration i hela värdekedjan. I Materias fall börjar detta redan i produktdesignen, där möjligheten till underhåll och återbruk måste finnas inbyggd. Dessutom förutsätter modellen en förlängd kundrelation, där företaget inte enbart säljer en produkt, utan också kontinuerligt erbjuder service och stöd. Detta skapar förutsättningar för både ökad kundlojalitet och långsiktigt affärsvärde.

Vidare forskning bör rika in sig på empiriska studier som undersöker marknadens faktiska intresse och mottaglighet för återbruktjänster inom olika branscher som möbelindustrin. Det finns ett behov av att tydligare kartlägga vilka drivkrafter och hinder som påverkar företags och kunders vilja att delta i cirkulära affärsmodeller. Dessutom är det angeläget att studera statens roll och möjliga incitamentsstrukturer, såsom subventioner – för att främja återbruk och stärka cirkulära initiativ. Eftersom återbruk och tjänstefiering sannolikt kommer spela en allt viktigare roll i framtidens hållbara ekonomi, är fortsatt forskning inom detta område både aktuell och nödvändig.

7. Referenslista

Bellgran, M., & Säfsten, K. (2005). *Produktionsutveckling – utveckling och drift av produktionssystem*. Studentlitteratur.

Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Hämtad 7 april 2025 från <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/social-research-methods-alan-bryman.pdf>

Cadle, J., Paul, D., & Turner, P. (2014). *Business analysis techniques: 99 essential tools for success*. BCS, The Chartered Institute.

European Environmental Bureau. (2017). *Circular economy opportunities in the furniture sector*. Hämtad 4 april 2025 från <https://eeb.org/library/circular-economy-opportunities-in-the-furniture-sector/>

Forskningsmetodik 2.0. (2023). Säfsten, K. & Gustavsson, M.

Företagsvärdering med fundamental analys. (2022). Hjelström, T., Isaksson, A., & Nilsson, H. Hämtad 8 april 2025.

Gärnsnäs. (u.å.). *Miljö & kvalitet*. Hämtad 4 april 2025 från <https://garsnas.se/miljo-kvalitet/>

Global Market Insights. (2024). *Furniture market*. Hämtad 4 april 2025 från <https://www.gminsights.com/industry-analysis/furniture-market>

Jobber, D., & Ellis-Chadwick, F. (2020). *Principles and practices of marketing* (9:e uppl.). McGraw-Hill Education.

Kans, M., & Löfving, M. (2024). *Unlocking the circular potential: A review and research agenda for remanufacturing in the European wood products industry*. *Heliyon*, 10, e40264. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40264>

Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, 221–232.

Knight, C. (2023). *What is the linear economy?* European Investment Bank. <https://www.eib.org/en/stories/linear-economy-recycling>

Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill.

Materia re-loved. (2023). Hämtad 6 februari 2025 från <https://materia.se/om-materia/hallbarhet/materia-re-loved/>

Materia Prislista Sverige 2025 (2025). Hämtad 8 maj 2025

Möbelfakta. (2024). Hämtad 23 april 2025 från

<https://www.mobelfakta.se/Vara-krav.html>

Naturvårdsverket. (2024). *FN:s internationella resurspanel släpper flaggskeppsrapport*. Hämtad 4 februari 2025 från <https://www.naturvardsverket.se/amnesomraden/cirkular-ekonomi/aktuellt/fns-internationella-resurspanel-slapper-flaggskeppsrapport/>

Olsson, J., & Skärvad, P.-H. (2006). *Företagsekonomi 100* (12:e uppl.). Liber.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*.

Regeringskansliet. (2023, 31 januari). *Cirkulär ekonomi – strategi för omställningen i Sverige*. Hämtad 4 februari 2025 från <https://www.regeringen.se/globalassets/regeringen/bilder/klimat--och-naringslivsdepartementet/klimat-och-miljo/cirkular-ekonomi---strategi-for-omstallningen-i-sverige/>

RISE. (2019). *Fallstudie – Återbruk av kontorsmöbler – hur kan man räkna på miljöeffekten?* Frida Royne.

RISE. (2020). *RISE var en del av den cirkulära omställningen!*. Hämtad 4 april 2025. Tillväxtverket. (2014). *Hållbart företagande*. Hämtad 11 februari 2025 från <https://tillvaxtverket.se/tillvaxtverket/publikationer/arkiveradepublikationer/publikationer2015/hallbartforetagande.1162.html>

Tukker, A. (2004). *Eight types of product–service system: Eight ways to sustainability? Experiences from SusProNet*. *Business Strategy and the Environment*, 13(4), 246–260. <https://doi.org/10.1002/bse.414>

Västra Götalandsregionen. (2024). *Processvisualisering – Guide*. Hämtad 8 april 2025 från <https://mellanarkiv-offentlig.vgregion.se/alfresco/s/archive/stream/public/v1/source/available/sofia/rs6975-1588505266-54/surrogate/Processvisualisering%20-%20Guide.pdf>

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR SUPPLY AND OPERATIONS MANAGEMENT
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2025
www.chalmers.se



CHALMERS