



CHALMERS

Cirkulära arbetssätt för en hållbar klädindustri

En studie av strategier, svårigheter och värdeskapande
relaterat till cirkulära tekniker och koncept

Kandidatarbete inom Industriell ekonomi

ANNA IVERSÉN
CECILIA MICHELSEN
CLARA OTTOSSON

FREDRIK DAHL
LINNÉA FRANSSON
REBECKA JAKOBSSON

**INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR TEKNIK, VETENSKAP OCH SAMHÄLLE**

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2020
www.chalmers.se
Kandidatarbete TEKX04-20-20

Cirkulära arbetssätt för en hållbar klädindustri

En studie av strategier, svårigheter och värdeskapande relaterat till cirkulära tekniker och koncept

Circularity in a Sustainable Apparel Industry

A study about strategies, difficulties and value creation related to circular techniques and concepts

ANNA IVERSÉN
CECILIA MICHELSEN
CLARA OTTOSSON

FREDRIK DAHL
LINNÉA FRANSSON
REBECKA JAKOBSSON

Cirkulära arbetssätt för en hållbar klädindustri
En studie av strategier, svårigheter och värdeskapande relaterat till cirkulära tekniker
och koncept

ANNA IVERSÉN	FREDRIK DAHL
CECILIA MICHELSEN	LINNÉA FRANSSON
CLARA OTTOSSON	REBECKA JAKOBSSON

© ANNA IVERSÉN, 2020
© CECILIA MICHELSEN, 2020
© CLARA OTTOSSON, 2020

© FREDRIK DAHL, 2020
© LINNÉA FRANSSON, 2020
© REBECKA JAKOBSSON, 2020

Kandidatarbete TEKX04-20-20
Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Sverige
Telefon + 46 (0)31-772 1000

Göteborg, Sverige 2020
Gothenburg, Sweden 2020

Circularity in a Sustainable Apparel Industry

A study about strategies, difficulties and value creation related to circular techniques and concepts

ANNA IVERSÉN

CECILIA MICHELSEN

CLARA OTTOSSON

FREDRIK DAHL

LINNÉA FRANSSON

REBECKA JAKOBSSON

Department of Technology Management and Economics
Chalmers University of Technology

SUMMARY

The purpose of this study is to examine which strategies companies in the apparel industry use when working with circular techniques or concepts and what difficulties circularity brings. Furthermore, the study aims to examine what kind of value companies in the apparel industry experience when working with circularity. The data collection in this study is based on a combination of literature and interviews with seven Swedish companies. The interviewed companies are: Re:newcell, It's Re:Leased, Sellpy, Repamera, Myrorna, Nudie Jeans and Houdini. The results from the interviews were analyzed using the framework ReSOLVE and the theory of the three resource loops. Moreover, an analysis of difficulties was conducted through the results from the interviews in relation to the literature that describe barriers. The value created from working with a circular technique or concept was studied by analyzing the performed interviews in relation to literature. The study showed that the interviewed companies are working similarly with circularity. Two main strategies that were found in the study were to create simplicity and use service-based methods for the circular offers. Furthermore, difficulties with creating a circular value proposition on a linear market were identified in the study. Another difficulty that was discerned was the complexity to adapt the supply chain to circular methods, which creates new challenges for companies. The study showed that companies with a circular core business experienced monetary value, while companies that consisted of a linear core business did not experience this value from their circular work. Finally, other types of value creation through circularity were identified, which in turn can lead to value creation for the society at large.

Keywords: Circular work, Circular business models, Strategies, Difficulties and barriers, Value creation, Sustainable apparel industry.

Note: The report is written in Swedish.

SAMMANFATTNING

Syftet med studien är att utreda vilka strategier företag inom klädindustrin använder sig av vid arbete med cirkulära tekniker eller koncept samt vilka svårigheter som uppkommer i samband med det cirkulära arbetet. Vidare syftar studien till att undersöka vilket värde företag i klädindustrin upplever vid arbete med cirkulära tekniker eller koncept. Studiens datainsamling är uppbyggd av litteratur i kombination med intervjuer av sju svenska företag. Företagen som undersökts är: Re:newcell, It's Re:Leased, Sellpy, Repamera, Myrorna, Nudie Jeans och Houdini vilka har analyserats med ramverket ReSOLVE samt teorin kring de tre resursflödes-looparna. Svårigheter med cirkulärt arbete har analyserats genom att kombinera intervjuresultat och litteratur som behandlar barriärer. Värde har studerats i förhållande till företagen genom att extrahera samband från intervjuer och litteratur. Studien visade att företagen arbetar på liknande sätt med cirkularitet. Två tydliga strategier som har påvisats är att skapa enkelhet och att använda tjänstebaserade metoder i cirkulära erbjudanden. Vidare identifierades svårigheter kring att skapa cirkulära erbjudanden på en linjär marknad. Ytterligare en svårighet som urskildes var komplexiteten med att anpassa logistikkedjan till det cirkulära arbetssättet vilket ställer nya krav på företagen. Därutöver har studien visat att de intervjuade företagen med en cirkulär kärnverksamhet upplever monetärt värde, medan företagen med en linjär huvudverksamhet inte erhåller monetärt värde från sitt cirkulära arbete. Slutligen identifierades andra typer av värden som skapas från cirkulärt arbete inom klädindustrin vilka ur ett större perspektiv kan leda till värdeskapande för samhället i stort.

Nyckelord: *Cirkulärt arbete, Cirkulära affärsmodeller, Strategier, Svårigheter och barriärer, Värdeskapande, Hållbar klädindustri.*

Notera: Rapporten är skriven på svenska.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	1
1.1 SYFTE.....	2
1.2 FRÅGESTÄLLNING.....	2
1.3 AVGRÄNSNINGAR.....	3
2. METOD OCH GENOMFÖRANDE	4
2.1 METOD FÖR LITTERATURSTUDIE	4
2.2.1 Urval.....	5
2.2.2 Struktur och förberedelser.....	6
2.2.3 Intervjutillfälle.....	7
2.2.4 Analys och bearbetning av data	8
2.3 STUDIENS FORSKNINGSKVALITET.....	9
2.3.1 Metodkritik.....	9
2.3.2 Källkritik.....	10
2.3.3 Forskningsetik	10
3. CIRKULÄRT ARBETE SOM EN DEL AV HÅLLBAR UTVECKLING	11
3.1 DE GLOBALA MÅLEN	11
3.2 HÅLLBARA AFFÄRSMODELLER.....	12
3.2.1 Övergången till hållbara affärsmodeller.....	12
3.3 CIRKULÄRA AFFÄRSMODELLER.....	13
3.3.1 Ramverket ReSOLVE	14
3.3.2 Förändringar i den traditionella affärsmodellen.....	15
3.3.3 Strategier för cirkulära affärsmodeller.....	15
3.3.4 Barriärer för cirkulära affärsmodeller.....	18
3.4 VÄRDE FÖR FÖRETAG	20
4. RESULTAT	21
4.1 RE:NEWCELL	21
4.1.1 Strategier för cirkulärt arbete.....	21
4.1.2 Svårigheter med cirkulärt arbete	22
4.1.3 Teknikens värdeskapande.....	22
4.2 IT'S RE:LEASED.....	23
4.2.1 Strategier för cirkulärt arbete.....	23
4.2.2 Svårigheter med cirkulärt arbete	24
4.2.3 Konceptets värdeskapande.....	25
4.3 SELLPY	25
4.3.1 Strategier för cirkulärt arbete.....	25
4.3.2 Svårigheter med cirkulärt arbete	26
4.3.3 Konceptets värdeskapande.....	27
4.4 REPAMERA.....	27
4.4.1 Strategier för cirkulärt arbete.....	27
4.4.2 Svårigheter med cirkulärt arbete	28
4.4.3 Konceptets värdeskapande	28
4.5 MYRORNA	29
4.5.1 Strategier för cirkulärt arbete.....	29
4.5.2 Svårigheter med cirkulärt arbete	29
4.5.3 Konceptets värdeskapande	30
4.6 NUDIE JEANS.....	30
4.6.1 Strategier för cirkulärt arbete.....	30
4.6.2 Svårigheter med cirkulärt arbete	31
4.6.3 Konceptets värdeskapande	31
4.7 HOUDINI	32
4.7.1 Strategier för cirkulärt arbete.....	32

4.7.2 Svårigheter med cirkulärt arbete	33
4.7.3 Konceptets värdeskapande	33
4.8 RESULTATANALYS	34
4.8.1 Företagens strategier för cirkulärt arbete.....	35
4.8.2 Svårigheter företagen upplever relaterade till cirkulärt arbete.....	36
4.8.3 Värdeskapande av det cirkulära arbetet.....	37
4.8.4 Globala målen	38
5. DISKUSSION.....	41
5.1 STRATEGIER FÖR CIRKULÄRT ARBETE.....	41
5.1.1 Diskussion utifrån ramverket ReSOLVE	41
5.1.2 Diskussion utifrån de tre looparna.....	45
5.2 SVÅRIGHETER MED CIRKULÄRT ARBETE	48
5.3 VÄRDESKAPANDE AV CIRKULÄRA TEKNIKER OCH KONCEPT	50
6. SLUTSATS.....	53
REFERENSER.....	55
BILAGA A INTERVJUFRÅGOR EFTER ÄMNESOMRÅDE.....	61
BILAGA B HUVUDSAKLIGA INTERVJUFRÅGOR	62

Förord

Uppsatsen är skriven under vårterminen 2020 som en kandidatuppsats på Chalmers tekniska högskola i Göteborg. Arbetet har utförts på institutionen för Teknikens ekonomi och organisation under avdelningen för teknik, vetenskap och samhälle. Kandidatarbetet omfattar 15 högskolepoäng och är skrivet av sex studenter på civilingenjörsprogrammet industriell ekonomi på Chalmers tekniska högskola.

Författarnas tack

Vi vill tacka vår handledare Martin Hultman, docent i teknik-, vetenskaps och miljöstudier vid institutionen för Teknikens ekonomi och organisation på Chalmers tekniska högskola. Hultman har väglett oss genom projektet med stor hängivenhet, erfarenhet och kunskap.

Vi vill även tacka de företag vi har fått möjligheten till att intervjua som bidragit med deras värdefulla erfarenheter och gedigna kunskap. Stort tack till Harald Cavalli Björkman (Re:newcell), Johanna Norrman (It's Re:Leased), Cecilia Broang (Sellpy), Henning Gillberg (Repamera), Åsa Blomberg (Myrorna), Kevin Gelsi (Nudie Jeans) och Towe Fredrikson (Houdini).

1. Inledning

Sedan den industriella revolutionen har världsekonomin beskrivits i form av linjära flöden. Naturresurser har i hög grad använts i fabriker som massproducerat olika produkter vilka sedan vanligtvis använts och slängts (Esposito, Tse & Soufani, 2015). Den linjära produktionsmodellen leder till att resurser går förlorade, mycket energi används och ekosystem förstörs (Michelinia, Moraesa, Cunhab, Costaa & Omettoa, 2017). Textil- och konfektions-industrin är en av världens största industribranscher (Johansson & Nilsson, 2016). Gwilt och Rissanen (2011) menar att klädindustrin idag styrs av snabba och effektiva producenter där nya säsongsanpassade kollektioner produceras på en konkurrensutsatt marknad. Det finns ett beteendemönster som kännetecknas av att köpa, använda och deponera kläder, vilket har allvarliga konsekvenser för samhället och miljön. Logiken medför en exponentiell ökning av försäljning av klädesplagg som oftast används för lite, tvättas för mycket och snabbt blir kasserade (Gwilt & Rissanen, 2011).

Samtidigt som kläder är en av våra grundläggande nödvändigheter, är det också en av våra största källor till föroreningar (Chong, 2019). Varje svensk köper i genomsnitt 13,6 kg kläder och textilier per år varav 7,5 kg slängs (Naturvårdsverket, 2019). Den svenska klädkonsumtionen har stora effekter på klimatet och släpper i genomsnitt ut 3,27 miljoner ton koldioxid varje år där produktionen av klädesplaggen står för hela 80 % av utsläppen (Roos, Larsson & Jönsson, 2019). Modeindustrin står för 10 % av de globala koldioxidutsläppen, vilket är mer än vad alla internationella flygningar och sjöfart släpper ut tillsammans (Chong, 2019). Enligt Johansson och Nilsson (2016) krävs det att klädindustrin utvecklas och förändras för att bli mer hållbar. Det finns två huvudsakliga alternativ att utgå ifrån för att utveckla en verksamhet till att bli mer hållbar. Det ena syftar till att hitta förbättringar och stegvis utveckla branschen genom mer effektiva förenklade lösningar. Det andra innebär att hitta banbrytande metoder och erbjuda nya tjänster och produkter som ifrågasätter nuvarande antaganden (Johansson & Nilsson, 2016). Tunn, Bocken, van den Hende och Schoormans (2019) menar att cirkulär ekonomi är ett förhållningssätt som ökat i popularitet för att skapa hållbara affärsverksamheter. Målet med en cirkulär ekonomi är att nå ett hållbart samhälle samt en hållbar ekonomi genom att undvika och minimera konsumtionen av nya naturresurser (Tunn m.fl., 2019).

Enligt Accenture och H&M Foundation (2018) upplever flera av de företag som utvecklar tekniker som möjliggör cirkulära flöden i klädindustrin svårigheter med att realisera sina idéer och metoder till verklighet. Samtidigt kan teknikerna möjliggöra värdeskapande i en cirkulär ekonomi och därmed vara en drivkraft i transformationen av klädindustrin till att bli mer cirkulär (Accenture & H&M Foundation, 2018). Enligt Tunn m.fl. (2019) är det viktigt att finna fungerande arbetssätt och identifiera vad som kommer anses vara värdefullt i en framtida cirkulär industri. Genom att material och produkter cirkulerar i loopar kan hållbarhet åstadkommas (Tunn m.fl., 2019). Den cirkulära ekonomin har definierats som ett industriellt system vilket kännetecknas av att det bevarar naturresurser, optimerar resursbehov samt skapar effektiva system (Ellen MacArthur Foundation, SUN & McKinsey Center for Business and Environment, 2015). Cirkulära system har alltså ingen början eller slut utan resurser cirkulerar och nyttjas i fler omgångar på olika sätt (Jawahir & Bradley, 2016).

1.1 Syfte

Studiens syfte är att utreda vilka strategier det finns för att utveckla cirkulära arbetssätt för företag som arbetar med koncept eller tekniker som möjliggör cirkularitet inom klädindustrin. Vidare syftar studien till att undersöka vilka svårigheter och barriärer företag upplever med att arbeta cirkulärt. Studien syftar därutöver till att utreda vilken typ av värde som skapas för företag som nyttjar cirkulära tekniker och koncept.

1.2 Frågeställning

Studiens frågeställningar är enligt följande:

- Vad finns det för strategier som företag kan använda vid arbete med cirkulära tekniker och koncept som möjliggör en mer hållbar klädindustri?
- Vilka svårigheter kan uppstå vid arbete med cirkulära tekniker och koncept som möjliggör en mer hållbar klädindustri?
- Vilket värde skapas för företag vid användning av tekniker och koncept som bidrar till cirkulära flöden inom klädindustrin?

1.3 Avgränsningar

I studien kommer följande begränsningar tas hänsyn till:

- Studien är begränsad till att utgå från svenska företag. Beslutet togs eftersom att statliga restriktioner samt uppfattning av värde kan skilja sig mellan olika länder. En geografisk begränsning anses vara nödvändig eftersom studien syftar till att vara analyserande och inte enbart beskrivande.
- Studien kommer endast behandla tekniker och koncept som gynnar en cirkulär ekonomi. Hänsyn tas därför inte till koncept och tekniker som enbart klassas som hållbara.

2. Metod och genomförande

Författarna klassificerar studien som en deskriptiv och kvalitativ studie eftersom det är en beskrivande undersökning med kvalitativ metodteknik. I studien används ett induktivt angreppssätt då insamlad data tolkas och analyseras från enskilda observationer till mer generella omdömen. Intervjuer har valts som datainsamlingsteknik för att erhålla kvalitativt underlag för hur svenska företag arbetar för att möjliggöra cirkulära flöden. En litteraturstudie har genomförts med syfte att få teoretiskt underlag till analys samt en kartläggning av relevanta ramverk och begrepp. Kapitlet beskriver vidare studiens tillvägagångssätt, metodteknik, dataanalys, forskningskvalitet, metodkritik och källkritik.

2.1 Metod för litteraturstudie

En litteraturstudie har genomförts i syfte att diskutera relevanta begrepp, teorier och ramverk. Litteraturstudien skapade förutsättningar för att bygga upp frågeställningarna och utforma intervjufrågorna. Den delades upp i tre delar där den första presenterar hållbara och cirkulära arbetssätt samt affärsmodeller, den andra delen presenterar barriärer företag kan uppleva vid cirkulärt arbete och den sista delen behandlar värdeskapande för företag. De flesta källorna till litteraturstudien hittades genom sökningar i *Google Scholar* och *Chalmers bibliotek*. Sökord som var relevanta för studien var exempelvis: *Circular Economy*, *Sustainable Business Model*, *Circular Business Model*, *Social Innovation* och *Brand Value Sustainable Scopus*. Rekommenderad litteratur erhöles även av handledare Martin Hultman.

Litteraturen baseras på sekundärdata, vilket innebär att informationen är publicerad sedan tidigare. Saunders, Lewis och Thornhill (2016) menar att datainsamlingsmetoden med fördel kan användas eftersom studien bygger på redan presenterade vetenskapliga resultat. Dessutom möjliggörs en tidseffektiv insamling och användning av longitudinella studier (Saunders m.fl. 2016).

2.2 Intervjumetodik

För att genomföra intervjuer krävdes ett förarbete, vilket kan vara tidskrävande för att ge relevanta resultat. Intervjuer kan trots förarbete generera förståelse kring människors uppfattning av sammanhang de är en del av och kan ses som ett komplement till litteratur. Insamling av primärdata utfördes därför genom intervjuer med noggrant utvalda företag som

ansågs vara relevanta för studien. Gillham (2000) menar att ett fåtal intervjuer kan ge effektiva resultat. Därför valdes det i studien att genomföra sju stycken intervjuer, vilka syftade till att utreda hur företag arbetar med tekniker och koncept som möjliggör cirkulärt arbete. Därutöver intervjuades företagen om vad de har för strategier för att utveckla deras cirkulära arbete, vilka svårigheter de stöter på kring strategierna samt vilket värde det skapar för dem.

Enligt Lantz (2007) är ett av de vanligaste misstagen som görs vid en undersökning att datainsamlingen påbörjas för tidigt. Om intervjuer byggs upp innan syfte och teoretiska utgångspunkter är färdigställda riskerar det att intervjumaterialet blir oanvändbart (Lantz, 2007). Därför fastställdes studiens syfte och en noggrann litteraturgenomgång genomfördes innan intervjuerna började utformas. Lantz (2007) menar att en intervju är väl genomförd om den ger tillförlitliga svar, ett giltigt resultat och om det är möjligt för andra att kritiskt granska slutsatserna. Intervjun kan klassas som väl genomförd då det som kommuniceras under en intervju utgör underlag för resultatet, vilket slutsatser sedan kan dras ifrån (Lantz, 2007). Metod för genomförande av intervjuer var således av stor vikt i denna studie och studier i intervjuetodik genomfördes därför kontinuerligt under arbetets gång.

2.2.1 Urval

För att öka tillförlitligheten av primärdatan upprättades ett antal kriterier för att kunna skapa en jämförbar analys av resultatet. Först begränsades urvalet till svenska företag eftersom det ger jämförbara förutsättningar. Det huvudsakliga kriteriet i urvalet var att företaget skulle arbeta med en teknik eller ett koncept som möjliggör cirkulära flöden i kläindustrin.

Företagen valdes ut genom att söka via internet med sökord såsom *svenska företag med cirkulär teknik* samt genom att systematisk gå igenom listor över svenska företag och göra en bedömning om de uppfyllde det huvudsakliga kriteriet. Efter att företagen valts ut användes ett snöbollsurval för att bestämma intervjuobjekt inom företaget vilken enligt Denscombe (2014) är en urvalsmetod där personer i urvalet rekommenderar nya personer. Urvalsmetoden gjorde att intervjuobjekten har varierande roller inom företagen. Det anses dock inte vara ett problem i denna studie då samtliga hade kännedom om och ansåg sig vara lämpliga för intervjuernas ämnesområden. I tabellen 2.1 nedan presenteras de företag som valdes ut, respondenten och dess roll i företaget samt datum, tid och plats för intervjun.

Tabell 2.1 visar intervjuobjekten utefter ordningen intervjuerna genomfördes i samt information om dem.

Företag	Respondent	Roll	Datum	Tid (min)	Plats
Re:newcell	Harald Cavalli Björkman	Marknadschef	20-02-28	20	Skype
It's Re:leased	Johanna Norrman	VD	20-02-28	30	Telefon
Sellpy	Cecilia Broang	Ansvarig för kundupplevelser	20-03-02	20	Telefon
Repamera	Henning Gillberg	VD	20-03-04	30	Skype
Myrorna	Åsa Blomberg	Kommunikationschef	20-03-04	20	Telefon
Nudie Jeans	Kevin Gelsi	Hållbarhetskoordinator	20-03-06	35	Kontor i Göteborg
Houdini	Towe Fredrikson	Ekonomiansvarig	20-03-09	20	Telefon

2.2.2 Struktur och förberedelser

Studien är av induktiv karaktär och därmed är syftet att utifrån framtagen data komma fram till en förklaring eller modell av det som undersökts (Hedin, 1996). Forskningsprocessen är enligt Hedin vanlig vid kvalitativa studier i form av, bland annat, intervjuer.

Det finns, enligt Lantz (2007), en rad olika sätt som intervjuer kan utformas på vilka ger olika typer av resultat. Det intervjusätt som tillämpades i denna studie är semistrukturerade intervjuer (Lantz, 2017). Enligt Hedin (1996) utgår den semistrukturerade intervjun från förbestämda frågeområden där öppna frågor ställs till intervjuobjekten. Det ger respondenten möjlighet att ge sin tolkning av verkligheten. Intervjuformen ger en kombination av fasta och öppna svar vilket är det som eftersträvades i studien (Hedin, 1996). En fördel med den semistrukturerade intervjun är att vid flertalet genomförda intervjuer skapas, enligt Lantz (2007), en grund för kvantitativ analys. Vid en ostrukturerad eller öppen intervju kan i jämförelse med den semistrukturerade inga kvantitativa slutsatser dras (Lantz, 2007). För att ha möjlighet till att dra vissa kvantitativa slutsatser kommer studiens intervjuer vara semistrukturerade.

Utifrån studier inom intervjumetodik förbereddes intervjuernas upplägg och frågorna utformades. Innan intervjufrågorna utformades utfördes litteraturstudien och en företagsbeskrivning skrevs för respektive företag som skulle intervjuas. Med utgångspunkt i genomförd litteraturstudie samt frågeställningarna för studien identifierades två huvudområden som intervjufrågorna baserades på. Områdena är cirkulärt arbete och dess värdeskapande. Därefter specificerades ett antal huvudfrågor samt delfrågor till huvudområdena enligt bilaga A. Intervjufrågorna genomarbetades därefter i samråd med handledare. Innan första intervjun genomfördes upprättades en intervjuplan. Enligt Lantz (2007) är en intervjuplan en beskrivning över de frågeområden som intervjun ska innefatta samt i vilken ordningsföljd frågorna ska tas upp. Frågorna placerades i en logisk följd, vilket enligt (Lantz, 2007) är en viktig komponent i utformningen av intervjuplanen. I takt med att intervjuer bokades in skickades de huvudsakliga frågorna ut till företagen, se bilaga B. Däremot kan förhandsutskick enligt Opdenakker (2006) göra att både spontanitet och perspektiv i svaren försvinner. För att minska denna risk skickades inte alla frågor ut i förhand, utan endast ett antal representativa frågor.

2.2.3 Intervjutillfälle

Två personer i gruppen närvarade vid varje intervjutillfälle. Den ena ansvarade för att leda intervjun och ställa frågor medan den andra förde anteckningar under intervjuens gång. Samtliga intervjuer spelades in för att alla gruppmedlemmar skulle kunna lyssna på dem i efterhand och ha möjlighet att gå tillbaka i intervjumaterialet. Inspelningen skedde med respondentens samtycke och eftersom det inte var några känsliga frågor ansågs det inte orsaka problem. En negativ aspekt vid inspelning av intervjuer kan vara att respondenten i högre grad tenderar att vinkla sina svar till egen fördel och undvika känsliga frågor (Jacobssen, 1993). Eklund (2012) menar dock att fördelen med att spela in intervjuer är främst att det underlättar analysarbetet, vilket motiverar varför det valdes att göras i studien.

Intervjuer utfördes fysiskt, via videosamtal eller telefon. Enligt Galletta (2013) innebär fysiska intervjuer att respondentens mimik- och kroppsspråksnyanser kan observeras. I studien genomfördes telefonintervjuer i större utsträckning än fysiska då det föreslogs av respondenten eller om det geografiska avståndet var begränsade. Vissa nyanser i mimik och kroppsspråk kan ha fallit bort vid intervjuerna som genomfördes över telefon. Dock har respondentens beteende ingen avgörande betydelse för denna studies resultatet eller analys i och med att beteende inte är en del av det studerade ämnesområdet. Målet var att intervjuernas tidsåtgång skulle vara

likvärdig för att erhålla ett mer jämförbart resultat. Intervjuernas längd varierade mellan 20 till 35 minuter beroende på hur mycket tid respondenten hade till förfogande samt hur utförligt intervjuobjektet responderade på frågorna.

2.2.4 Analys och bearbetning av data

Datan från de genomförda intervjuerna transkriberades inte eftersom att respondentens kroppsspråk, beteende eller ordval inte ansågs vara relevant att analysera i studien. Intervjudatan sammanställdes istället i form av respondentens svar på intervjufrågorna. Det gjordes genom att utgå från anteckningar ifrån intervjutillfället och i efterhand lyssna igenom intervjun för komplettering. Utefter respondenternas svar och studiens frågeställningar togs tre huvudsakliga ämnesområden fram: strategier för cirkulärt arbete, svårigheter med cirkulärt arbete och konceptets eller teknikens värdeskapande. När datan kategoriserats in i ämnesområdena upptäcktes varierande uppfattningar kring marknadens mognad för cirkularitet. Under intervjun med Fredriksson uttryckte hon att “vi är redo för det, men jag vet inte om marknaden är helt redo för det” (personlig kommunikation, 2020-03-09). Enligt Patel och Davidson (2011) är kategorisering av data ett sätt att finna mönster, relationer och upptäcka en eventuell homogenitet i data, vilket de tre ämnesområdena möjliggjorde. Personerna i gruppen som utförde intervjun kategoriserade datan inom de tre områdena. Uppdelningen av data skedde parallellt med datareduktion, vilket enligt Lantz (2007) innebär att data som inte är relevant för frågeställningen reduceras på ett systematiskt tillvägagångssätt. Det innebar i studien att data som inte kunde relateras till strategier, svårigheter och värde med cirkulärt arbete togs bort.

För att öka förståelsen för resultatet ska insamlad data enligt Lantz (2007) relateras till det teoretiska perspektivet. Datan framtagen från ovanstående analys länkades därmed samman med framtagen litteratur i studien, vilket gav ett tydligare mönster kring likheter och skillnader mellan företagen. Ramverket ReSOLVE som presenteras i avsnitt 3.3.1 användes för att identifiera vilka strategier företagen använde sig av för att utforma sitt cirkulära arbete. De barriärer som beskrivs i avsnitt 3.3.4 användes för att kategorisera de upplevda svårigheterna med det cirkulära arbetet. Mönster i frågeställningen som berör värdeskapande analyserades delvis med hjälp av litteraturen i avsnitt 3.4, men främst genom diskussion inom gruppen.

2.3 Studiens forskningskvalitet

I följande kapitel presenteras metodkritik, källkritik och forskningsetik. I avsnittet som berör metodkritik kritiseras studiens metod och en diskussion förs kring om företagen valdes ut på rätt sätt. Vidare diskuteras problematiken kring att begreppet cirkulär affärsmodell är i ständigt utveckling. Därefter, i avsnittet som berör källkritik, diskuteras det hur källkritiska analysperspektiv har använts genom studien. Till sist, i avsnittet som berör forskningsetik, diskuteras etiska aspekter som metoden kan ha tangerat. Exempelvis beskrivs hänsynstagande till anonymitet av respondenten.

2.3.1 Metodkritik

I studien genomfördes sju intervjuer och det kan därmed ifrågasättas om informationen gav en representativ bild av strategier, svårigheter och värdeskapande kopplat till cirkulärt arbete. Vidare är urvalet av företag snävt vilket bidrar till att studien inte ger en fullständig beskrivning av ämnet. Urvalet gjorde att studien enbart undersökte företag som i dagsläget arbetar med cirkulära aktiviteter i någon utsträckning. Det innebär att företag som idag inte arbetar med cirkularitet men har strategier för och svårigheter med cirkulära arbetssätt inte är representerade i studien. På grund av det homogena urvalet av företag kan studien därmed bli vinklad.

En aspekt som kan anses vara problematisk i studien är att intervjuernas längd varierade mellan 20 till 35 minuter. Det kan bidra till att vissa företag gav mer uttömmande svar än andra och således att jämförelsen mellan företagen inte blir korrekt då mängden information varierar. Lantz (2007) styrker faktumet genom att beskriva olika brister som alltid uppstår i intervjuvären. Det kan bero på tidsbrist, att intervjuaren inte följt upp svaren eller i stunden inte insett relevansen av ett svar (Lantz, 2017). Därutöver hade respondenten i respektive företag olika titlar vilket kan ha bidragit till varierande tolkning och således svar på intervjufrågorna. Dock ses inte varierande yrkesroller som ett problem då alla respondenter ansågs vara tillräckligt kompetenta för kunna besvara intervjufrågorna. En annan problematisk del är att intervjufrågorna formulerades i ett relativt tidigt skede av studien och efter att intervjuerna genomförts omformulerades frågeställningen vilket gjorde att en del av datan inte hade lika stor relevans som tanken var initialt. De problematiska faktorerna beskrivna ovan beror till stor del på att ingen i gruppen genomfört intervjuer tidigare. Dock menar Lantz (2007) att om en medvetenhet finns kring brister och det inte dras några slutsatser baserat på osäker information blir bristerna inte ett stort problem i studien.

Cirkulära affärsmodeller är ett begrepp som inte ännu är entydigt definierat och är i ständig utveckling. Otydliga definitioner kan enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (2008) skapa svårigheter i en studie då det blir mer problematiskt att arbeta med begrepp som inte är entydigt definierade och som kontinuerligt utvecklas. En komplikation som följer är att respondenten under intervjuerna kan ha tolkat intervjufrågorna olika på grund av att de haft varierande uppfattningar om begreppet i respektive fråga. Problematiken skulle kunna minimeras genom att be respondenten att definiera begreppen innan intervjun genomfördes.

En sista problematisk aspekt med studien är hur datan kategoriseras efter intervjuerna. Ämnesområdena valdes av gruppen kan exempelvis viss information sållats bort på grund av för snävt valda områden för resultatet. För att höja kvaliteten på metoden arbetade gruppen noggrant med val av ämnesområden samt att framställa likvärdig data för respektive företag.

2.3.2 Källkritik

Enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (2008) är källkritik av stor vikt då litteratur inte alltid är tillförlitlig. De menar vidare att kritisk granskning innebär en undersökning av källans validitet, reliabilitet och relevans. Det finns fyra olika källkritiska kriterier som kan användas: samtidskrav, tendenskritik, beroendekritik och äkthet (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2008). I studien har de beskrivna principerna och kriterierna tillämpats kontinuerligt genom litteratursökningen. Sökorden har till viss del baserats på handledarens rekommendation, vilket kan ses som en svaghet för studien då det eventuellt kan ge ett riktat urval. Vidare under litteratursökningen till studien sökte gruppen information på egen hand.

2.3.3 Forskningsetik

Forskningsetik ska grundas i både kvalitet och hänsyn till integritet för att vara balanserad (Forsman, 2002). Inblandade intervjuobjekt har inte önskat att vara anonyma och därmed anses det inte oetiskt att ange respondenterna vid namn. Intervjuerna har spelats in med personernas tillåtelse för att kunna skriva rättvisande resultat. När resultaten färdigställts har ljudfilerna raderats för att inte kunna nyttjas i något annat syfte.

3. Cirkulärt arbete som en del av hållbar utveckling

I följande avsnitt presenteras den litteratur som används i studien. Inledningsvis beskrivs de globala målen som handlar om hur hållbar utveckling ska uppnås fram till år 2030 och består av 17 stycken olika mål. I efterföljande avsnitt redogörs det för hållbara affärsmodeller som en del i utvecklingen från den traditionella linjära modellen till den cirkulära. Vidare beskrivs trender som berör övergången till hållbara affärsmodeller där en av dem är cirkulär ekonomi. Avsnittet som behandlar cirkulära affärsmodeller inleds med att definiera en cirkulär affärsmodell. Därefter presenteras ramverket ReSOLVE som innehåller sex åtgärder för hur företag kan bli mer cirkulära. Genomgående behandlar avsnittet hur den traditionella, linjära, affärsmodellen ska förändras för att företag ska kunna arbeta cirkulärt. Vidare beskrivs tre strategier för att minska resursflöden: sakta ner, stänga och smalna av. I avsnittet förklaras även sex ytterligare strategier som bygger på strategierna för att sakta ned och stänga resursflöden. Därefter beskrivs de tre logikerna sakta ned, stänga och smalna av relaterat till modeindustrin. Vidare presenteras externa och interna barriärer för cirkulära affärsmodeller som i sin tur är uppdelade i subgrupper. Därefter presenteras ett avsnitt som beskriver värdeskapande för företag utifrån olika perspektiv. Socialt, miljömässigt och ekonomiskt värde är tre aspekter som på olika sätt kan skapa värde för företag. Slutligen beskrivs det vilka metoder som kan implementeras för att uppnå värde utifrån de tre olika perspektiven.

3.1 De globala målen

FN definierar hållbar utveckling som "...utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov" (UNDP, 2017). Genom FN:s hållbarhetsarbete har 17 globala hållbarhetsmål tagits fram som syftar till att uppnå fyra världsomspännande mål till 2030 (UNDP, 2020). De fyra målsättningarna inkluderar att avskaffa extrem fattigdom, att minska ojämlikheter och orättvisor i världen, att främja fred och rättvisa samt att lösa klimatkrisen. För att kunna uppnå målsättningarna fokuserar FN:s 17 globala mål på arbete mot ekonomisk, social samt miljömässig hållbarhet och nedan följer sex stycken exempel på målen:

- Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt.
- Hållbar industri, innovationer och infrastruktur.
- Hållbar konsumtion och produktion.

- Bekämpa klimatförändringarna.
- Hav och marina resurser.
- Ekosystem och biologisk mångfald.

(UNDP, 2020).

3.2 Hållbara affärsmodeller

Antikainen och Valkokari (2016) förklarar att en affärsmodell redogör för hur ett företag skapar, fångar och levererar värde. Baldassarre, Calabretta, Bocken och Jaskiewicz (2017) anser att kärnan i en hållbar affärsmodell består av ett hållbart värdeerbjudande. Ett hållbart värdeerbjudande tillåter värdeskapande för många aktörer genom att ta hänsyn till kunder, intressenter, tillverkare, partners, samhället och miljön. En hållbar affärsmodell skapar därmed ekonomiskt, miljömässigt och socialt värde på lång sikt för ett bredare spann av intressenter jämfört med den traditionella linjära affärsmodellen (Pal, 2017). En fullständig definition av en hållbar affärsmodell och vilka specifika karaktärsdrag den erhåller är däremot inte helt klarlagt utan är endast presenterat för enskilda fall. Gränsen för när modellen anses vara hållbar är heller inte entydigt definierad (Villa Todeschini, Nogueira Cortimiglia, Callegaro-de Menezes & Ghezzi, 2017).

3.2.1 Övergången till hållbara affärsmodeller

Klädindustrin kännetecknas idag av ett linjärt flöde som leder till överkonsumtion av kläder (Ellen MacArthur Foundation, 2017). Konsumtionstakten innebär att det är nödvändigt att hitta nya hållbara sätt att skapa och fånga värde för att spara på jordens resurser. En viktig del av utvecklingen är att företagen övergår mot att arbeta med hållbara affärsmodeller. Villa Todeschini m.fl. (2017) presenterar fem stycken trender för mer hållbara affärsmodeller:

- Kundmedvetenhet
- Cirkulär ekonomi
- Företagens sociala ansvar
- Delningsekonomi
- Teknisk innovation

Enligt Villa Todeschini m.fl. (2017) har kundmedvetenhet inneburit förändringar i konsumenters vanor och preferenser i riktning mot ett mer hållbart synsätt. Det ses som ett av de viktigaste incitamenten för nya hållbara alternativ till dagens linjära sätt att konsumera. Vidare handlar ett cirkulärt förhållningssätt enligt Villa Todeschini m.fl. (2017) om att försöka frångå den ekonomiska tillväxt och utveckling från förbrukning av begränsade resurser. Företagens sociala ansvar inom klädindustrin syftar till att hantera mer komplexa leverantörsnätverk som idag är spridda världen över och där produktion ofta distribueras till lågavlönade länder. Därmed kan det sociala ansvaret visa sig genom att företag hållbarhetsredovisar och säkerställer arbetsnormer. Villa Todeschini m.fl. beskriver trender kring delningsekonomi som går emot det traditionella sättet att konsumera varor. Det innebär att konsumenter i större utsträckning delar eller hyr varor istället för att äga. Vidare beskrivs det att delningsekonomi kan skapa ett förhållningssätt som främjar både ekonomisk tillväxt baserad på innovation och entreprenörskap samt minskar miljöpåverkan i samband med storskalig produktion. För att fortsätta utmana och utveckla klädindustrin finns det incitament till att främja teknisk innovation, vilket också beskrivs av Villa Todeschini m.fl. Det kan exempelvis handla om att utveckla nya material eller tekniker för att återanvända material (Villa Todeschini m.fl., 2017).

3.3 Cirkulära affärsmodeller

En subgrupp till de hållbara affärsmodellerna är cirkulära affärsmodeller. Samtliga element i en affärsmodell behöver bli cirkulära för att uppnå optimal kapacitet inom den cirkulära ekonomin (Geissdoerfer, Morioka, Monteiro de Carvalho & Evans, 2018). Enligt Hvass och Gjerdrum Pedersen (2019) kräver skiftet mot en cirkulär ekonomi ett nytt tankesätt kring hur resurser ska användas i ett slutet kretslopp. Det krävs också att hållbarhet placeras i kärnan av varje affärsmodell (Hvass & Gjerdrum Pedersen, 2019).

Cirkulära affärsmodeller definieras som "logiken för hur en organisation skapar, levererar, och fångar värde inom stängda material-loopar" (Mentink, 2014). Till skillnad från traditionella affärsmodeller är de cirkulära mer lämpade för dagens utmaningar i form av fysiska och ekonomiska resursbegränsningar enligt Mont, Plepys, Whalen och Nubhol (2017). Vidare förklarar författarna att syftet med cirkulära affärsmodeller är att reducera utvinning av nya naturresurser och minska resursflödes hastigheten. I kombination med reduktion av naturresurser ska cirkulära erbjudanden av produkter och tjänster även fylla likvärdig funktion som traditionella linjära erbjudanden gör. Enligt Mont m.fl. försvinner normalt värdet vid

deponering av produkter. Cirkulära affärsmodeller kan därmed förhindra det genom strategier för en stängd materialflödescykel och utökad livslängd. Cirkularitet resulterar i att värde konstant erhålls och omformas i en stängd cykel vilket beskrivs av Mont m.fl. För att möjliggöra cirkulära flöden kan olika åtgärder, strategier och ramverk användas vilket presenteras i kommande avsnitt.

3.3.1 Ramverket ReSOLVE

Ellen MacArthur Foundation m.fl. (2015) har tagit fram sex åtgärder som tillsammans bildar ramverket ReSOLVE. Ramverket ger företag verktyg till att skapa cirkulära strategier och initiativ för tillväxt. Därutöver kan olika företags affärsmodeller kategoriseras med hjälp av ReSOLVE. Ellen MacArthur Foundation m.fl. förklarar åtgärderna tillsammans med exempel, vilka presenteras i tabell 3.3.1 nedan.

Tabell 3.3.1: Tabellen beskriver ramverket ReSOLVE.

Åtgärder	Svensk översättning	Exempel på åtgärder
Regenerate	Regenerera	<ul style="list-style-type: none"> • Byta till förnyelsebara material och energikällor • Återta, behålla och återställa ekosystemens hälsa • Återge biologiska resurser till biosfären
Share	Dela	<ul style="list-style-type: none"> • Dela tillgångar • Återanvända • Förlänga livslängden på produkter genom underhåll samt design för hållbarhet och möjlighet till att uppgradera
Optimise	Optimera	<ul style="list-style-type: none"> • Öka effektiviteten hos en produkt • Ta bort spill i produktion och försörjningskedja • Utnyttja big data, automation och styrning
Loop	Loop	<ul style="list-style-type: none"> • Omtillverka produkter och komponenter • Återvinna material • Använda anaeroba metoder som inte är syrekrävande • Urskilja biokemikalier från organiskt avfall
Virtualise	Virtualisera	<ul style="list-style-type: none"> • Leverera produkten eller tjänsten virtuellt så som e-handel, e-böcker och autonoma fordon
Exchange	Byta ut	<ul style="list-style-type: none"> • Tillämpa ny teknik, som exempelvis 3D-printing • Medvetet välja nya typer av produkter eller tjänster

Varje åtgärd presenteras av Ellen MacArthur Foundation m.fl. (2015) som en cirkulär affärsmöjlighet vilken har åstadkommit med hjälp av dagens teknik. Åtgärderna leder på olika sätt till ökat utnyttjande av tillgångar, förlänger livstiden på en produkt och ersätter gamla resurser till förnyelsebara. Varje enskild åtgärd i ramverket förstärker och påskyndar enligt Ellen MacArthur Foundation m.fl. genomförandet av de andra åtgärderna vilket skapar en samspelseffekt.

3.3.2 Förändringar i den traditionella affärsmodellen

Lewandowski (2016) lyfter fram hur komponenterna till den traditionella affärsmodellen behöver förändras för att uppnå en mer cirkulär affärsmodell. Elementen består av värdeskapande aktiviteter som besvarar frågorna vad, hur, varför och vem. Den första aktiviteten, vad, innefattar värdeerbjudandet och att produkterna behöver övergå till att återanvändas eller vara skapta från återvunnet material. Lewandowski menar att aktiviteten kräver omvänd logistik alternativt att företaget övergår till ett system som syftar till tjänster som erbjuder produkter. Det andra elementet, hur, relaterar till att omvänd logistik behöver implementeras i samband med produktionsprocessen vilket också förklaras av Lewandowski. Utöver implementationen krävs det att relationen till kunder och samarbetspartners upprätthålls för att erhålla en stängd material-loop. Produktionsprocessen ska dessutom baseras på återvunnet material. Vidare beskriver Lewandowski att det tredje elementet, varför, behandlar hur intäkter kan förändras genom att sälja produktbaserade servicetjänster som debiteras utefter dess användning. Slutligen menar Lewandowski att det sista elementet, vem, kräver en förändring i konsumentbeteende. Försäljning av cirkulära produkter kan kräva stora förändringar av kundvanor och därför kan ett skifte av målgrupp vara aktuellt om beteendena är svår-föränderliga i nuvarande målgrupp (Lewandowski, 2016).

3.3.3 Strategier för cirkulära affärsmodeller

Bocken, de Pauw, Bakker och van der Grinten (2016) förklarar två fundamentala strategier för att nå ett cykliskt resursflöde. Strategierna beskrivs enligt följande:

1. **Sakta ned resurs-loopar:** Genom att designa långlivade produkter och utöka produkters livslängd blir resursflödena långsammare.
2. **Stängda resurs-loopar:** Genom återvinning stängs loopen mellan produktion och deponering vilket resulterar i ett cirkulärt resursflöde.

Bocken m.fl. (2016) beskriver ett tredje angreppssätt för minskning av resurser som är åtskilt från de två första. Det tredje sättet associeras med produktionsprocessen och involverar inte produkternas cirkulära flöden eller flödes hastighet under en produkts livslängd.

3. **Smalna av resursflöden:** Syftar till minskningen av antalet använda resurser per produkt i samband med produktionsprocessen.

Utifrån de två huvudstrategierna lyfter Bocken m.fl. (2016) fram ytterligare strategier för cirkulära affärsmodeller. Strategierna representerar nyckelelement i en cirkulär affärsmodell. Det finns fyra strategier som bygger på att sakta ned resursflödes-loopar och beskrivs nedan enligt Bocken m.fl.:

1. **Tillgång- och prestationsmodell:** Syftar till att förse användarna med tjänster som tillfredsställer kundbehov utan att äga fysiska produkter. Värdeerbjudandet i modellen är riktat mot att kunna leverera en service, det vill säga att skapa tillgänglighet, snarare än att tillhandahålla ett ägandeskap vid köp.
2. **Utökat produktvärde:** Modellens värdeerbjudande handlar om att tillverkare kan utnyttja det restvärde som skapas från exempelvis begagnade produkter och genom omtillverkning, reparation eller andra strategier för att förlänga produktens värde och erbjuda det till kunden. Genom att inkludera omvänd logistik och samarbeten mellan olika aktörer för att möjliggöra effektiv produktåtervinning skapas och levereras värde enligt modellen.
3. **Klassisk långlivad modell:** Fokuserar på att leverera långlivade produkter med hållbar design där reparation av produkter erbjuds. Modellens värdeerbjudande består av högkvalitativa produkter med lång livslängd tillsammans med hög kundservice.
4. **Uppmuntra tillräcklighet:** Strävar aktivt efter att reducera deponering genom principer som hållbarhet, uppgradering, reparation samt marknadsföring för minskad konsumtion. Värdeerbjudandet till modellen inkluderar likt den klassiskt långlivade modellen produkter med utökad livslängd, men innehåller även aktiviteter som syftar till att minska deponering och uppmuntra till att produkter används längre. Värdeskapandet inkluderar minskad försäljningstakt och hög kundservice av produkter med premiumpriser.

Vidare beskriver Bocken m.fl. (2016) två strategier för cirkulära affärsmodeller som grundas på resonemanget om stängda resursflödes-loopar:

5. **Utvidgade resurs-loopar:** Insamling av material och resurser som normalt kategoriseras som spill omformas till nya värdeskapande resurser. Värdeerbjudandet handlar om att utnyttja värdet som resurser har vilket leder till att materialkostnaderna och produktpriset minskas. Modellen inkluderar nya samarbeten och omvänd logistik, där värde skapas genom att omvandla annars outnyttjade resurser till nya former av värde.
6. **Industriell symbios:** En processororienterad lösning som fokuserar på att använda restprodukter från en process som råmaterial till en annan process. Företagen arbetar i symbios och drar nytta av geografisk närhet. Värdeerbjudandet för modellen innebär en minskning av driftkostnader där samarbetsavtal kan upprättas för att sänka kostnaderna i nätverket genom att gemensamma tjänster delas. Värde skapas därmed genom gemensamma kostnadsminskningar och möjligheten till att nya affärsområden uppkommer från avfall.

3.3.3.1 Logiker för resurs-looparna i klädindustrin

Pal och Gander (2018) förklarar att utifrån logikerna sakta ned, stänga och smalna av resurs-loopar kan cirkulära affärsmodeller vid tillämpning inom klädindustrin generera relevanta metoder för att nå cirkulära flöden. Den första logiken, att sakta ned loopen, uppnås genom att skapa tidlös design från material av hållbar kvalitet. Designen ska utformas med fokus på lång livslängd genom enkelhet, modularitet och inkrementella förbättringar. Ytterligare en metod som associeras med att sakta ned är skapandet av återhållsamhet vid konsumtion. Resultatet kan åstadkommas genom marknadsföring och att skapa en starkare relation med klädesplagg genom premiumtjänster som syftar till lagning. Strategier som driver den andra logiken, att stänga loopen, inkluderar både sociala och tekniska lösningar. De huvudsakliga koncepten är återvinning, återtillverkning och återanvändning. De kan tillämpas via kemiska eller mekaniska processer som utvinnet delar av eller hela materialet från klädesplagget för att sedan återskapa nya textilier. Återförsäljning av klädesplagg genom andrahandsförsäljning alternativt omarbetning som skapar en ny produkt genererar likväl en cirkulär loop. Dessutom kan konsumentbaserade plattformar som främjar uthyrning av kläder användas för att erhålla ett cirkulärt flöde. Den tredje logiken, att smalna av loopen, bygger på effektivisering av energi-

och materialförbrukning vilket medför att en mindre mängd naturresurser används vid produktionsprocessen inom klädindustrin. Logiken kan tillämpas genom ett antal olika åtgärder: reducering av spill vid produktion, teknologi som ger lågt koldioxidutsläpp, kontroll och förebyggande av utsläpp samt efterfrågedriven produktion. De tre logikerna kan tillämpas i kombination för att ge samspelseffekter. Till exempel kan en aktivitet som syftar till stänga resurs-loopar leda till att resurs-loopar både saktas ned och smalnas av (Pal & Gander, 2018).

3.3.4 Barriärer för cirkulära affärsmodeller

Det finns både externa och interna barriärer enligt Mont m.fl. (2017). De externa barriärerna kan enligt Mont m.fl. delas in i följande kategorier:

- **Tvingande barriärer:** En första tvingande barriär är policys som ger fördelar åt exempelvis förbränning framför andra cirkulära strategier som återanvändning. Vidare saknas politiska väldefinierade mål och statliga incitament för företag att arbeta cirkulärt. En annan tvingande barriär består av svårigheter kring att förändra statusen för återanvända material.
- **Barriärer relaterade till marknaden:** En barriär relaterad till marknaden är de risker som finns med att produkter har lågt restvärde, att arbetskraftskostnaderna är höga och att nytt material är billigare än återvunnet. Vidare kan barriärer uppstå på grund av en brist på verktyg för att designa cirkulära affärsmodeller och produkter. Barriärer kan även uppstå utifrån svårigheter med ett företags nätverk och leverantörskedjor för produkter, komponenter och återvunnet material.

De interna barriärerna kan enligt Mont m.fl. (2017) delas in i följande kategorier:

- **Barriärer relaterade till affärsmodellen:** En intern barriär är de svårigheter som uppkommer då den omvända logistiken ska fungera i praktiken. En annan barriär rör produkter som returneras. Svårigheter kan uppstå när företag ska garantera kvalitet på produkterna samt vid leveranser av dem. Barriären skapar i sin tur svårigheter med att planera och ekonomiskt förutse hur stora volymer som returneras. Ytterligare en barriär är osäkerheten som finns kring huruvida restvärdet i återanvända, reparerade eller omtillverkade produkter är bevarat.

- **Barriärer relaterade till värdekedjan:** Barriärer kan uppstå på grund av att företag upplever svårigheter kring att samarbeta med andra företag samt de hinder som den befintliga logistikkedjan skapar för att uppnå cirkularitet. Det innebär därmed att logistiken blir mer komplex. Företag kan även uppleva svårigheter kring att övergå till en cirkulär affärsmodell då relationer till återförsäljare kan behöva avslutas. En annan barriär uppstår för företag när de blir beroende av nya och mer instabila leverantörer på marknaden framför traditionella globala råvaruleverantörer.
- **Finansiella barriärer:** En finansiell barriär med cirkulära affärsmodeller är de likviditetsrisker som kan uppstå när kassaflöden sprids över längre perioder på grund av att produkterna har utökad livslängd. En annan barriär är risken att cirkulära affärsmodeller inte kan uppnå kostnadseffektivitet vid aktiviteter såsom reparation, återanvändning och omtillverkning.
- **Barriärer relaterade till kunder:** Företag kan möta barriärer som beror på att det finns en brist på konsumentmedvetenhet om cirkulära erbjudanden. Exempelvis i form av missuppfattningar kring erbjudanden för uppdatering, återanvändning och service. Vidare kan barriärer för företag uppstå på grund av att det råder osäkerhet kring kunders acceptans och efterfrågan för cirkulära erbjudanden.
- **Barriärer relaterade till organisationens strategier och kapacitet:** Barriären kan uppstå när företagets cirkulära verksamhet inte passar in i organisationens etablerade strategier. Vidare kan företag uppleva barriärer i form av brist på expertis inom områden som behandlar cirkularitet. Barriärer kan även uppstå då efterfrågan på företagets resurser kan öka vid cirkulärt arbete.
- **Tekniska problem:** Företag kan möta tekniska barriärer då produkterna inte är designade för cirkulära affärsmodeller. Det kan bero på att det är brist på reservdelar, verktyg och riktlinjer gällande uppgradering av produkter. Ytterligare tekniska barriärer finns i form av osäkerheter kring teknisk återanvändbarhet av material samt säkerhet.

3.4 Värde för företag

Begreppet värde kan ses från olika perspektiv enligt Evans, Vladimirova, Holgado, Van Fossen, Yang, Silva och Barlow (2017). Utifrån ett hållbarhetsperspektiv kan företag integrera sociala och miljömässiga aspekter med det ekonomiska för att få en helhetsbild av värdeskapande. Vidare menar Evans m.fl. (2017) att ekonomiskt värde kan uppnås i form av vinst, finansiell resiliens och avkastning på investeringar. För att skapa ekonomiskt värde krävs någon form av naturresurser (Stål & Bonnedahl, 2016).

Evans m.fl. (2017) förklarar att socialt värde kan skapas på olika sätt, bland annat genom jämlikhet, mångfald, samhällsutveckling, säker försörjning och säkra arbetsvillkor. Vidare beskrivs det att en socialt medveten organisation grundas på ömsesidigt erkännande och acceptans av andra, inklusive kunder och intressenter (Evans m.fl., 2017). Kombinationen av ekonomiskt och socialt värde benämns enligt Porter och Kramer (2019) som delat värde. Det innebär att ekonomiskt värde skapas genom att företag hanterar samhällets behov och utmaningar vilket leder till att även socialt värde uppstår. Vidare presenterar Porter och Kramer att delat värde inte är synonymt med välgörenhet, socialt ansvar eller hållbarhet utan är ett nytt sätt att åstadkomma ekonomisk framgång där samhällsfrågor är i centrum.

Miljömässigt värde kan enligt Pal och Gander (2018) definieras som differensen mellan fördelar och marginalkostnader kopplade till miljön. Miljömässigt värde kan exempelvis skapas genom att företag arbetar aktivt med förnybara resurser och att minimera utsläpp vilket leder till att företaget minskar sin totala miljöförstöring (Evans m.fl., 2017). Pal och Gander beskriver att miljömässigt värde är en drivande kraft och en viktig framgångsparameter i hållbara affärsmodeller. Med utgångspunkt i affärsmodeller kan nya system för värdeskapande uppkomma vilket leder till att de traditionella sätten att skapa värde frångås. Vidare menar Pal och Gander att klädindustrin i sådant fall hade kunnat överge linjära modeller för att istället utgå från den cirkulära. För att minska den miljömässiga påverkan och användandet av naturresurser kan tre metoder enligt författarna konceptualiseras: smalna av, sakta ned och stänga resursflöden. Miljömässigt värde kan alltså uppnås genom att företag implementerar ovan nämnda metoder (Pal & Gander, 2018).

4. Resultat

I följande avsnitt redogörs resultatet för de sju intervjuade företagen. Resultatet presenteras i fyra olika delar för respektive företag. Inledningsvis introduceras företaget med en företagsbeskrivning följt av strategier, svårigheter och värdeskapande relaterat till företagets cirkulära arbete. Informationen i företagsbeskrivningarna är bland annat hämtad från företagets hemsidor medan resterande delar är extraherad information från intervjutillfällena. Vidare presenteras en analys som jämför resultaten från intervjuerna med utgångspunkt i frågeställningarna och studerad litteratur.

4.1 Re:newcell

Enligt Re:newcell (2019) är företaget idag det enda i världen som på en industriell skala är verksamma inom återbruk av textilier för att skapa nya kläder. Företaget möjliggör omvandling av bomull och viskos till ny bionedbrytbar massa som kallas Circulose pulp. Massan möjliggör en stängd loop för att återvinna kläder (Re:newcell, 2019). Tekniken är patenterad av företaget och idén uppstod på KTH Royal Institute of Technology i Stockholm innan företaget grundades år 2012 (Sherriff, 2019).

Enligt Sherriff (2019) öppnade Re:newcells första fullskaliga anläggning år 2018. Senare, år 2019, var fler än 50 varumärken intresserade av Re:newcells massa. Konkurrensen på marknaden för produktion av kläder som tillverkas av återvunnet material är liten vilket till stor del kan bero på bristen på tekniker (Sherriff, 2019). Den globala lanseringen av tekniken är beräknad att ske år 2020 (Eriksson, 2019).

4.1.1 Strategier för cirkulärt arbete

Cavalli Björkman (personlig kommunikation, 2020-02-28) förklarar att företagets affärsidé är att åstadkomma cirkulära material för klädindustrin och genom det länka ihop värdekedjan. Däremot förklarar han att Re:newcells affärsmodell är linjärt utformad för att kunna fungera i den existerande värdekedjan. Cavalli Björkman förklarar i intervjun (2020-02-28) hur företagets arbetssätt fungerar: "Egentligen fungerar vi väldigt linjärt, vi köper in råvara, det vill säga textilavfall, förädlar den genom vår process och säljer den till kunder i ett pris per ton. Så vi tar betalt för en fysisk produkt". Värdekedjan som Re:newcell arbetar inom består enligt Cavalli Björkman bland annat av tillverkare av fiber, garn, tyger och kläder samt modeföretag

som köper in kläderna. Re:newcell befinner sig före fibertillverkarna i värdekedjan vilket innebär att de är långt ifrån modeföretagen. Cavalli Björkman förklarar att trots avståndet är det modeföretagen som bestämmer vad som efterfrågas på marknaden.

4.1.2 Svårigheter med cirkulärt arbete

Företaget arbetar, som förklaras i avsnitt 4.1.1, på ett linjärt sätt för att enklare ta sig in i den existerande värdekedjan. Cavalli Björkman förklarar i intervjun (2020-02-28) att det är en svårighet att förändra företagets nuvarande arbetssätt då det krävs en anpassning till de preferenser och krav som idag finns från både kunder och leverantörer. Trots det förklarar han att det i framtiden är möjligt att gå mot mer cirkulära affärsmodeller och arbetssätt för företaget. Vidare menar han att svårigheten är att skapa skala genom egen produktion, vilket företaget behöver göra innan de vill börja använda cirkulära affärsmodeller. Svårigheten grundas till stor del i att produktionen är kapitalintensiv. En möjlighet är att i framtiden använda licensiering, vilket skulle bidra till cirkularitet, som en del i affärsmodellen. Dock menar Cavalli Björkman att potentiella licenstagare inte har lika stora incitament att byta ut sin råvarubas till återvunnen massa, vilket gör det svårare att skapa en stor utbredning av tekniken.

4.1.3 Teknikens värdeskapande

Cavalli Björkman (personlig kommunikation, 2020-02-28) menar att tekniken är kärnan i företaget och dess verksamhet. I intervjun säger han: "Allt värde skapar det för oss, vi har inget alternativ till att göra det här. [...] Den här tekniken är företaget". Det primära värdet i företaget skapas av tekniken eftersom det inte finns några alternativ som genererar värde. Det största värdet för företaget är ekonomisk lönsamhet. Det ekonomiska värdet uppkommer till stor del från att de flesta som arbetar på Re:newcell också är delägare i bolaget och därav är beroende av företagets ekonomiska framgång. Vidare förklarar Cavalli Björkman att Re:newcell och dess anställda drivs av möjligheten att förbättra en bransch och göra den mer hållbar. Till sist beskriver han att värde skapas i företaget då de kan erbjuda kunden en attraktiv produktvarumärkning som utgörs av att kläderna är gjorda av Circulose pulp. Det kan användas av modeföretagen för att märka sina produkter och på så sätt skapa fördelar.

4.2 It's Re:Leased

Företaget startade sin verksamhet 2018 och erbjuder en hyrbaserad digital klädtjänst där kunden köper en icke bindande prenumeration för att hyra tre klädesplagg i månaden där frakt, tvätt och eventuella reparationer ingår i priset (It's Re:Leased, 2020). I dagsläget levererar företaget endast i Stockholm. Anledningen till att de enbart arbetar i Stockholm i nuläget är att de fokuserar på att leverera ordrar med cykel för att minimera utsläpp. Tanken är att kunden ska äga sin egen basgarderob för att prenumerationen sedan ska kunna tillgodose kunden med trendiga plagg. It's Re:Leased erbjuder även sina kunder möjligheten att hyra enstaka klädesplagg under endast en vecka för speciella tillfällen (It's Re:Leased, 2020).

It's Re:Leased (2020) presenterar sin vision enligt nedan:

- Vi förenklar din vardag
- Vi förbättrar din garderob
- Vi förändrar modeindustrin

It's Re:Leased (2020) förklarar på deras hemsida att de med hjälp av sin affärsidé vill förändra modeindustrin genom att öka antalet användningar per klädesplagg och därmed minska behovet av massproduktion. De menar att när ett plaggs livslängd ökar med endast nio månader minskar dess miljöbelastning med 20-30 % beroende på material (It's Re:Leased, 2020).

4.2.1 Strategier för cirkulärt arbete

I en intervju med Norrman (2020-02-28) förklarar hon att It's Re:Leased affärsmodell främst är cirkulär eftersom företaget erbjuder en hyrbaserad tjänst för kläder. Idén bygger på att It's Re:Leased vill att majoriteten av konsumenterna ska ställa om till att hyra den del av garderoben som annars endast använts ett fåtal gånger. It's Re:Leaseds värdeerbjudande består av att erbjuda kläder enligt det traditionella konsumentmönstret genom att kunder kontinuerligt kan uppdatera sina garderober. Återanvändning av klädesplagg resulterar i en längre produktlivscykel eftersom de används ett flertal gånger av olika kunder. Strategin för deras cirkulära arbete bygger därför på att möta kunden där den befinner sig. Norrman (2020-02-28) uttrycker under intervjun att: "Det kommer att ta för lång tid om vi ska utbilda konsumenter i ett förändrat konsumtionsmönster och att det konsumtionsmönstret måste ofelaktigt vara minimalism". It's Re:Leased möjliggör tillgång till de klädesplagg som kunden önskar och har vant sig vid men på ett hållbart sätt.

4.2.2 Svårigheter med cirkulärt arbete

It's Re:Leased möter enligt Norrman (personlig kommunikation, 2020-02-28) tre huvudsakliga svårigheter vilka presenteras nedan:

1. **Logistikkedjan:** Logistikkedjan lyfts fram som den största utmaningen och handlar om att få den cirkulära kedjan att fungera utan friktion. Till skillnad från en linjär kedja ställs det stora krav på It's Re:Leased att underhålla klädesplaggen både innan och efter de varit hos en kund. Norrman förklarar att returprocessens tidsåtgång är en svårighet i logistikkedjan och är avgörande för ett fungerande flöde. Vidare behöver logistikkedjan tas hänsyn till utifrån flera perspektiv som inkluderar hållbarhet, att forma ett attraktivt kunderbjudande och att möjliggöra ekonomisk tillväxt inom verksamheten. Norrman menar att det är enkelt att få ett välfungerande logistikflöde men då på bekostnad av konsumenten. När endast konsumentens önskan tas i beaktning kan det på motsvarande vis leda till brister i logistikkedjan.
2. **Partnerskap med modebranschen:** Upprätthållandet av partnerskap presenteras även av Norrman som en kritisk del. För en fungerande verksamhet är varumärkenas godkännande av uthyrning nödvändigt.
3. **Konsumentbehov:** Den tredje kritiska faktorn handlar om att tillgodose och förstå kundens behov. Svårigheten är att möta behoven genom en cirkulär affärsmodell eftersom det ställer höga krav på företaget.

Tillsammans är de tre komponenterna avgörande för att möjliggöra It's Re:Leased cirkulära arbete enligt Norrman (personlig kommunikation, 2020-02-028). De senaste två åren har It's Re:Leased arbetat intensivt med samtliga komponenter för att optimera logistikflödet samtidigt som kundbehov och partnerskap uppnås. Hela samhället är uppbyggt utefter den linjära modellen och det menar Norrman är den största utmaningen för att idag kunna möta efterfrågan och konstruera ett cirkulärt logistikflöde. En svårighet för klädbranschen är bristen på förståelse kring hur eftertraktat cirkularitet och hållbarhet är inom modeindustrin. Norrman anser att få konsumenter tycker att plaggen måste vara nyproducerade och att marknaden därmed är redo för cirkulära erbjudanden om de kan möta kundens behov.

4.2.3 Konceptets värdeskapande

Det cirkulära förhållningssättet driver verksamheten och genererar det primära värdet för It's Re:Leased. Norrman (personlig kommunikation, 2020-02-28) förklarar att företagets cirkulära arbete möjliggör värde, kvalitet och variation för konsumenten i hemmet och vardagen utan att utarma kundens eller jordens resurser. Affärsmodellen ger ett ekonomiskt värde eftersom uthyrning genererar vinst. Vinst skapas genom att kostnaden för klädesplaggen snabbt avbetalas och när de fortsätter att hyras ut innebär det att inkomsten blir vinst. Norrman menar att incitament uppkommer då företag implementerar koncept som gynnar cirkulära flöden eftersom att det är den enklaste vägen till hållbar tillväxt. Vidare förklarar hon att det finns andra värden än det monetära och presenterar det som en gemenskap som deras kunder ingår i. Norrman menar att tjänsten skapar samhörighet och samtalsämnen på exempelvis arbetsplatser där flera kollegor använder sig av samma prenumerationstjänst, vilket i slutändan skapar värde för företaget.

4.3 Sellpy

Enligt Almi (2018) grundades Sellpy 2014 och företaget erbjuder en webbtjänst som effektiviserar och underlättar försäljning av begagnade kläder. Idén bygger på att förenkla konsumenters försäljning av kläder med hållbarhet i fokus (Almi, 2018). Kunden beställer hem en Sellpy-påse och klädesplagg som konsumenten vill sälja läggs sedan i påsen som hämtas upp hos kunden av Sellpy. Därefter sköter bolaget fotografering och publicering av klädesplaggen på deras webbsida. Privatpersoner erhåller sedan 40 % av värdet per sålt klädesplagg, och kläder som värderas till under 50 kr går direkt till välgörenhet. Sellpy säljer även kläder från företag som inte fått hela lager sålda eller som har felproducerade klädesplagg, de strävar dock efter att i största mån sälja begagnade kläder (Almi, 2018). Företagets vision är att möjliggöra ett cirkulärt konsumtionsmönster (Sellpy, 2019).

4.3.1 Strategier för cirkulärt arbete

Broang förklarar in en intervju (2020-03-02) att Sellpy arbetar med återförsäljning av klädesplagg som redan ägts av någon eller som inte blivit sålda i butiker. Företaget bygger sitt cirkulära arbete på ett antal koncept som tillsammans bildar cirkulära flöden. Företaget erbjuder delvis säljtjänsten där privatpersoner kan sälja sina kläder via Sellpy. Annonserna publiceras på deras hemsida tillsammans med klädesplagg från andra företag. Kläder från företagsförsäljningen består av restlager och returnerade samt felproducerade produkter. Sellpy

skapar vinst genom att ta en procentuell sats av försäljningen. Broang berättar vidare att de även erbjuder tjänsten Sellpy Circle som möjliggör för kunder som köpt klädesplagg från Sellpy att återsälja dem direkt via e-handeln igen genom att skicka in kompletterande uppgifter om plaggets nuvarande skick.

Broang (personlig kommunikation, 2020-03-02) förklarar att Sellpy utvecklar sin cirkulära affärsmodell kontinuerligt för att deras ekologiska fotavtryck ska bli så litet som möjligt. I dagsläget arbetar de med att skapa metoder för att förmedla information kring vad användandet av deras tjänster bidrar med. Ett sätt kan vara i form av att kommunicera hur mycket vatten och koldioxid som sparas eller hur stor kundens miljöpåverkan är utifrån vad den köper. För att minimera mängden kläder som återvinns, då material förändras under återvinning, skänker de kläder som inte säljs till Stockholms Stadsmission.

4.3.2 Svårigheter med cirkulärt arbete

Broang beskriver i intervjun (2020-02-03) att en av de främsta utmaningarna kring att utveckla cirkulära arbetsmetoder är att det inte alltid finns cirkulära erbjudanden för det som företaget inte själva producerar. I Sellpys fall handlar det bland annat om plastpåsarna som används för att hämta upp och leverera kläder. Dessa består av upp till 80 % återvunnen plast men det är svårt att hitta ett helt cirkulärt substitut som har samma funktioner. Broang menar att det än så länge är för dyrt för att anses vara lönsamt att erbjuda cirkulära substitut för deras större leverantörer. Broang förklarar: "Det är också någonting som våra kunder uppmanar oss till och liksom kontinuerligt kommer med feedback för. Så vi vill gärna kunna göra det men det är svårt när det är någonting som man inte själv producerat" (personlig kommunikation, 2020-02-03).

Broang (personlig kommunikation, 2020-02-03) beskriver vidare hur problem kan uppstå vad gäller nuvarande resurser och hur företag ska förvalta alternativt byta ut dessa mot mer hållbara alternativ. Ett exempel på utmaning är att Sellpy i dagsläget har ett antal dieselbilar. Bilar de köper in idag är endast elbilar men att skrota en dieselbil för att köpa en ny elbil menar Broang inte är försvarbart ur ett hållbarhetsperspektiv.

4.3.3 Konceptets värdeskapande

Broang (personlig kommunikation, 2020-02-03) förklarar att Sellpy har en naturlig drivkraft för att arbeta med cirkularitet eftersom en stor del av deras flöden är cirkulära. När Broang talar om värdeskapande för Sellpy uttrycker hon: “Vi har ingenting som är byggt utan att vi haft ett cirkulärt tänk till det” (personlig kommunikation, 2020-02-03). Vidare är det enligt Broang viktigt med monetärt värde för företaget vilket Sellpy upplever ökar då de arbetar cirkulärt. Broang menar att de upplevt att de säljer mer och att verksamheten går bättre när de kommunicerar den hållbara effekten av att använda sig av deras tjänster. Cirkulärt arbete är, enligt Broang, en ekonomisk drivkraft som Sellpy valde när företaget startades. Broang förklarar att Sellpy använder sina cirkulära arbetsmetoder för att marknadsföra sig. Företaget har upplevt att marknadsföringen bidrar till ökad försäljning samtidigt som människor kan leva mer cirkulärt.

4.4 Repamera

Repamera (2020) presenterar på sin hemsida att företaget grundades år 2017. Företaget arbetar för att återinföra reparationskulturen genom att göra det enklare för kunden att laga än att köpa nytt. Företaget erbjuder sina tjänster online för hela Sverige (Repamera, 2020). De främsta kunderna är privata konsumenter, men enligt Gillberg (personlig kommunikation, 2020-03-04), får Repamera nu förfrågningar från företag som behöver deras hjälp. Företaget har idag tre anställda skräddare som är specialiserade på olika områden (Repamera, 2020).

På hemsidan (Repamera, 2020) förklaras att kunden väljer vilken typ av klädesplagg som ska lagas alternativt måttanpassas och skickar med en beskrivning till skräddaren kring vad som behöver omarbetas. Priset anges direkt på hemsidan och betalning sker via Klarna alternativt Swish. Plagget ska från att det levererats till Repamera vara tillbaka hos kunden inom två veckor (Repamera, 2020).

4.4.1 Strategier för cirkulärt arbete

Gillberg förklarar i intervjun (2020-03-04) att Repamera arbetar cirkulärt och skapar tillväxt genom att laga befintliga kläder. Företaget har en skalbar försäljning eftersom den sker online men i dagsläget ingen skalbar produktion då de har ett begränsat antal skräddare. Repameras affärsidé är att förlänga livslängden på kläder genom lagning och måttanpassning. Gillberg menar att kunden kommer välja att reparera och måttanpassa sina klädesplagg om det är ett

alternativ som är enklare än att köpa nytt. Gillberg (2020-03-04) förstärker i intervjun: “[...] om det är minsta motståndets väg så kommer kunder att välja det”. Därmed har enkelhet blivit underlag för hur Repamera resonerar i beslutssituationer.

4.4.2 Svårigheter med cirkulärt arbete

Det finns flera utmaningar för Repamera, Gillberg (personlig kommunikation, 2020-03-04) förklarar att det främst handlar om utmaningar i samband med kundkontakt. Han menar att kunder har tre primära krav, vilka är att det ska gå snabbt, vara billigt och ha hög kvalitet. Det krävs därmed kompromisser för att någon faktor inte ska vara i framkant på bekostnad av en annan. Gillberg anser att den största utmaningen för Repamera är att inkludera gemene man till att börja laga kläder. Vidare beskriver Gillberg att Repameras verksamhet i dagsläget inte har en skalbar produktion. Det är därmed svårt för Repamera att styra sin verksamhet efter egen kapacitet och utmaningen ligger i att få lönsamhet genom att distribuera produktionen.

4.4.3 Konceptets värdeskapande

Gillberg (personlig kommunikation, 2020-03-04) förklarar att det monetära värdet är viktigt och primärt för bolaget. För startups är tillväxt och lönsamhet ett återkommande mål som gör att en stor del av värdet grundas i monetära termer. Gillberg förklarar att han vill visa upp ett alternativ till det som redan finns, vara resurseffektiv och visa på att det kan var enkelt att arbeta hållbart genom företaget. Han menar vidare att hans affärsidé skapar värde för kunder, samhället och Repamera.

För kunden skapar Repamera värde genom att de får tillbaka klädesplagg som de redan tycker om och använder. Gillberg (personlig kommunikation, 2020-03-04) menar att Repamera skapar värde för kunden genom att göra tjänsten tillgänglig och fokusera på enkelhet. Det senaste året har företaget uppmärksammats och blivit omskrivna i flertalet tidningar. Därav skapas värde för Repamera genom marknadsföring och uppmärksamhet utifrån.

4.5 Myrorna

Myrorna (2019) presenterar sig på sin hemsida som Sveriges största företag för andrahandsförsäljning och bedriver sin verksamhet via fysiska butiker. Myrorna har en cirkulär affärsidé vilken innebär att sälja vidare produkter som skänks till företaget. År 2017 fick Myrorna in 7 000 ton kläder, 20 % såldes i butik i Sverige och resten säljs utomlands.

Företagets ägare, Frälsningsarmén, har tre grundmål med Myrorna. Det första målet är att Myrorna skall bidra till ett mer hållbart samhälle genom ökad återanvändning av produkter. Det andra målet är att erbjuda praktikplatser till människor som står långt ifrån arbetsmarknaden. Det tredje målet är att all vinst som Myrorna skapar ska finansiera Frälsningsarmén och på så sätt bidra till ett bättre samhälle (Myrorna, 2019).

4.5.1 Strategier för cirkulärt arbete

I en intervju förklarar Blomberg (2020-03-14) att Myrornas verksamhet bygger på att sälja klädesplagg som skänkts till företaget. Idag får de in kläder från privatpersoner och företag samt från insamlingsstationer som står utspridda runt om i landet. Blomberg menar att Myrornas affärsmodell är cirkulär då de förlänger livslängden på kläder som kommer in och säljs vidare. Hon förklarar att större delen av de klädesplagg som Myrorna får in från allmänheten inte anses ha något större ekonomiskt värde och säljs vidare till andra länder. Resterande kläder säljs via butiker i Sverige.

4.5.2 Svårigheter med cirkulärt arbete

Blomberg (personlig kommunikation, 2020-03-04) menar att svårigheten med att bedriva butiker för andrahandsförsäljning är att hantera logistikflödet vilket idag är en komplicerad process. Blomberg förklarar att alla kläder som Myrorna får in går till ett av fyra produktionscenter där det finns lager. På dessa produktionscenter sorteras plaggen utifrån färg och säsong. Vidare menar Blomberg att frakten för klädesplagg till produktionscentralerna samt organiseringen av klädesplaggen gör att hanteringskostnaderna blir höga jämfört med motsvarande kostnader för ett producerande klädbolag som driver ned kostnaderna via stor-driftsfördelar. Myrornas logistikflöden möter också större variation i jämförelse med producerande klädbolag eftersom de inte styr över inkommande leveranser.

4.5.3 Konceptets värdeskapande

Det cirkulära helhetskonceptet är någonting som Blomberg (personlig kommunikation, 2020-03-04) anser har gjort Myrorna attraktiva. Efterfrågan har enligt Blomberg ökat i takt med att synen på hållbarhet och miljömedvetenhet ökat hos konsumenterna de senaste åren. Medvetenheten har skapat monetärt värde för Myrorna eftersom försäljningen har ökat. I samma takt som försäljningen i butikerna ökat har även fler donationer till verksamheten kommit in, enligt Blomberg. De större mängderna insamlade kläder skapar värde för Myrorna då de kunnat expandera sin verksamhet. Blomberg menar att förändringarna som Myrorna har upplevt kan tyda på att konsumtionsbeteendet utvecklas mot att bli mer hållbart vilket i sin tur kan skapa värde för företaget då fler attraheras av deras utbud.

4.6 Nudie Jeans

Nudie Jeans presenterar på sin hemsida (Nudie Jeans, 2020) att de är ett svenskt jeansföretag som grundades 2001 i Göteborg. Företaget har uppmärksammats för sitt hållbarhetsarbete och deras miljömässiga policy utformades innan de designade sin första kollektion. Nudie Jeans beskriver sin vision som att de vill bli det mest hållbara jeansföretaget. De har sedan start arbetat med att använda sig av organiska material men har även utvecklat cirkulära koncept. Nudie menar att deras jeans inte produceras för att enbart användas ett fåtal gånger och sedan slängas. Syftet är att jeans ska användas tills de är slitna, för att sedan lagas, och i sista steget återvinnas. Nudie menar att de erbjuder kunder att konsumera hållbara produkter genom sin produktion i kombination med servicen de erbjuder. Företaget har som mål att bli totalt koldioxidneutrala i hela försörjningskedjan till 2025. Nudie arbetar med koncept för återanvändning och återvinning. Samtliga jeans från Nudie ger kostnadsfria reparationer oberoende var eller när de är köpta (Nudie Jeans, 2020).

4.6.1 Strategier för cirkulärt arbete

Nudie har enligt Gelsi (personlig kommunikation, 2020-03-06) en linjärt utformad affärsmodell med hållbara och cirkulära aktiviteter inom företaget. De cirkulära koncepten Nudie erbjuder är varumärkesbyggande för företaget men Gelsi förklarar att de arbetar selektivt och stegvis med cirkularitet. Nudie säljer idag sina jeans, som alla är gjorda av 100 % ekologiskt certifierat material, genom tre olika kanaler: butik, hemsida och återförsäljare.

Gelsi (personlig kommunikation, 2020-03-06) förklarar att företaget erbjuder Nudie Repair Service till alla sina kunder som köpt ett par jeans. Det innebär att kunden har livsgaranti på sina jeans och om de går sönder kan de komma till valfri butik och få jeansen lagade kostnadsfritt. Nudies Repair Service finns idag i samtliga av Nudies butiker. Gelsi förklarar att det var reparationstjänsten som öppnade upp för resterande cirkulära affärsprocesser i företaget. "Vår Repair Service är det första steget i flödet som möjliggjort för en vidareutveckling av cirkulärt flöde" uppger Gelsi (personlig kommunikation, 2020-03-06). Genom att samla in jeans från kunder öppnar det upp för att få material till Nudie Repair Service och på så sätt driva cirkularitet genom att återanvända de insamlade jeansen i Nudies cirkulära aktiviteter. Under intervjun förklarar Gelsi att Nudie även erbjuder sina kunder 20 % rabatt vid nästa köp när de lämnar in sina gamla jeans. De insamlade jeansen säljs antingen som begagnade eller blir material som återanvänds för att laga andra jeans via Repair Service. Enligt Gelsi kommer Nudie successivt att erbjuda Repair Service även hos sina återförsäljare. Slutligen förklarar Gelsi att Nudie nyligen börjat skapa kollektioner med helt återvunnet material från de inlämnade jeansen och att de har som mål att utveckla konceptet.

4.6.2 Svårigheter med cirkulärt arbete

Under intervjun förklarar Gelsi (2020-03-06) att en svårighet för Nudie är kommunikationen av deras cirkulära erbjudanden till konsumenten. Gelsi uppger att en annan svårighet med att bedriva cirkulär verksamhet jämfört med traditionell linjär verksamhet är att logistikflödet blir mer komplext. Osäkerheten kring hantering av ett par använda jeans som lämnas in av kund medför stora hanteringskostnader och logistiska svårigheter. Ytterligare en svårighet vid implementation av cirkulära affärsmodeller är att få hela organisationen att arbeta mer cirkulärt. Ledningen måste vara eniga för att kunna driva frågan om cirkularitet aktivt för att hela bolaget ska arbeta mot samma mål.

4.6.3 Konceptets värdeskapande

Gelsi (personlig kommunikation, 2020-03-06) förklarar att Nudies reparationstjänst ska fungera som en stärkande länk mellan konsumenter och företaget. Nudie Repair Service är skapat för att bygga ett starkare varumärke genom publicitet och relationsbyggande. Gelsi berättar vidare att Nudie arbetar aktivt för att skapa ett starkt varumärke som känns igen som hållbart och pålitligt från konsumenternas synvinkel.

I dagsläget är företagets hållbarhetsrelaterade arbete inte vinstdrivande enligt Gelsi (personlig kommunikation, 2020-03-06). Samtidigt förklarar han att stor del av Nudie Jeans framgång ligger i att de är hållbara och agerar miljövänligt. Slutligen menar Gelsi att hållbarhetsarbete är tillfredsställande för företagets anställda och skapar på så sätt värde.

4.7 Houdini

Houdini beskriver på sin hemsida (Houdini, 2020) att företaget grundades på tidigt 1990-tal. Företaget bedriver sin verksamhet via e-handel, återförsäljare och egna fysiska butiker. Deras sortiment består av friluftskläder för olika typer av utomhusaktiviteter. På Houdinis hemsida beskrivs visionen om att bli 100 % cirkulära i framtiden. Företaget ser på naturens resurser som att de är lånade och att Houdini förvaltar dem, samt är ansvariga för att lämna tillbaka dem till jorden. Företaget arbetar med att leverera produkter som tjänster och utmanar det traditionella sättet att konsumera kläder. För att skapa produkter med cirkulära livscyklar har företaget en policy att inte blanda naturliga och syntetiska fibrer. Istället används antingen biologiskt nedbrytbara fibrer eller syntetiska fibrer som är återvinningsbara och idag klassar Houdini majoriteten av sina produkter som helt cirkulära (Houdini, 2020).

4.7.1 Strategier för cirkulärt arbete

Houdini har en hållbar affärsmodell och Fredrikson (personlig kommunikation, 2020-03-09) förklarar att hållbarhet genomsyrar hela företaget. Houdini arbetar idag med ett antal cirkulära koncept. De erbjuder bland annat sina kunder att hyra de klädesplagg som kunden inte anser är nödvändiga att äga. Därutöver erbjuder de kunder att köpa Houdini-plagg i andrahand via deras hemsida, vilka företaget köpt tillbaka från tidigare ägare. I dagsläget ger den linjära verksamheten störst vinst och kan därmed fungera som finansiering till att utveckla de cirkulära koncepten. Fredrikson förklarar att det inte är lätt att få hela kretslopp att fungera cirkulärt men att Houdini arbetar med att på sikt låta deras cirkulära arbete ta större plats än den traditionella försäljningen. Utvecklingen av cirkulära koncept kan bli kostsam då funktioner, affärssystem och lager kan behöva byggas upp. Trots kostsamma åtgärder ser Houdini sitt cirkulära arbete som en konkurrensfördel då det i dagens samhälle diskuteras mycket kring ämnen som rör hållbarhet.

Fredrikson (personlig kommunikation, 2020-03-09) förklarar att en strategi för att påskynda utvecklingen av marknaden är att de arbetar aktivt med att kommunicera och lyfta fram fördelar med företagets hållbara modeller. De strävar även efter att kommunicera varför det som konsument kan vara bättre att göra ett cirkulärt val. Representanter från Houdini har varit med i diskussioner kring deras hållbarhetsarbete i politiska sammanhang, på skolor och på företag. Fredrikson förklarar att medverkandet har fungerat som en strategi för att nå ut med information kring hur företaget arbetar cirkulärt och hållbart.

4.7.2 Svårigheter med cirkulärt arbete

I intervjun berättar Fredrikson (2020-03-09) att en av de större utmaningarna Houdini står inför är att få marknaden att bli redo för deras erbjudanden. Cirkulära koncept som uthyrning av kläder är än så länge väldigt nytt vilket medför att marknaden kan behöva mogna ytterligare för att koncepten ska kunna växa enligt Fredrikson. Det kan vara svårt att kommunicera vilken påverkan olika typer av friluftskläder kan ha på miljön. För att ett företag ska klassas som helt cirkulärt menar Fredrikson att de måste samla in sina egna klädesplagg för att återvinna och skapa nya klädesplagg av det återvunna materialet. Detsamma gäller andrahandsförsäljningen som kräver att kunder lämnar in sina använda plagg. Det kan upplevas som en svårighet att nå ut med information om att det finns möjlighet till att lämna in använda plagg. Fredrikson (2020-03-09) uttrycker i intervjun att: "vi är redo för det, men jag vet inte om marknaden är helt redo för det".

Fredrikson (personlig kommunikation, 2020-03-09) menar vidare att många delar av samhället inte är uppbyggda för cirkulära koncept. Det finns exempelvis inga generella stöd såsom affärssystem, vilket medför dyra kostnader för att utveckla sådana och sedan integrera dem med övriga system. Inte heller det juridiska systemet är fullt utvecklat för att kunna möta utmaningar kring de cirkulära koncepten. Skatter och legala krav kring cirkularitet finns inte alltid färdiga, Fredrikson menar därför att mycket handlar om att reda ut vad som är rätt och fel. Det tar därmed tid, energi och pengar att få nya flöden att fungera rätt för alla.

4.7.3 Konceptets värdeskapande

Houdini har en trogen kundkrets vilket skapar värde för företaget genom att kunder återkommer och följer med i företagets utveckling. Fredrikson (personlig kommunikation, 2020-03-09) menar också att Houdini får mycket uppmärksamhet tack vare att företaget har vunnit

flera priser för sitt arbete inom hållbarhet och cirkularitet. Det är värdeskapande då företaget får ta del av ny information och vara med i spännande sammanhang. Fredrikson presenterar att det både blir internt värde för företaget och externt genom marknadsföring och uppmärksamhet utåt.

I intervjun förklarar Fredrikson (2020-03-09) att företagets cirkulära projekt inte genererar lönsamhet på en gång utan att de ser dem som långsiktiga investeringar där lönsamhet nås på längre sikt. I början av cirkulära projekt är det alltså andra värden än ekonomiska som är betydelsefulla för företaget. Fredrikson betonar att företaget måste arbeta med aktiviteter som kan skapa lönsamhet och därför driver Houdini sitt cirkulära arbete. Samtidigt klargör Fredrikson att ett företag måste vara lönsamt och därför arbetar de fortfarande linjärt genom att sälja klädesplagg på traditionellt vis; det cirkulära arbetet är idag en sidodel. För Houdini är tanken att det cirkulära arbetet så småningom ska bli större än det traditionella. Fredrikson (personlig kommunikation, 2020-03-09) uttrycker det som att: “Vi hoppas ju att den verksamheten kommer bli större än den andra men det är kanske en bit fram i tiden”.

Fredrikson menar (personlig kommunikation, 2020-03-09) att incitamenten för cirkulärt arbete till stor del handlar om att Houdini har engagerade medarbetare med ett genuint intresse för miljö och hållbarhet. Det gör att det skapas en intern motivation när medarbetare ser sig själva vara en del av utvecklingen av det cirkulära arbetet. Det är i sin tur värdeskapande för företaget. Houdini har inte en specifik hållbarhetsavdelning utan alla funktioner i företaget arbetar med det vilket leder till en intern drivkraft i hållbarhetsarbetet. Fredrikson avslutar med att förklara vikten av att ha en driven ledare i organisationen som visar vägen och har ett genuint intresse för hållbarhetsfrågor. Hon menar att inre incitament är nödvändigt för att möjliggöra ett långsiktigt hållbart värdeskapande.

4.8 Resultatanalys

I följande avsnitt presenteras en jämförelse av de intervjuade företagen genom att placera dem i ramverk och teorier från litteraturen. Först sammanfattas vilka strategier de intervjuade företagen arbetar med för att skapa sina cirkulära verksamheter. Presentationen av strategier har sin utgångspunkt i ramverket ReSOLVE, som presenteras i avsnitt 3.3.1, och det konstateras bland annat att en majoritet av företagen arbetar med delningsstrategier. Vidare jämförs företagen utifrån vilka svårigheter de upplever i sitt cirkulära arbete. Jämförelsen görs

utifrån de barriärer för cirkulära affärsmodeller som presenteras i avsnitt 3.3.4. Det konstateras att de vanligaste svårigheterna för de intervjuade företagen är relaterade till deras kunder alternativt värdekedjan de arbetar inom. Därefter sker en analys kring värdeskapande för företagen. Då litteraturen upplevs bristfällig inom området för värde har nya värdetyper uppträtt under intervjuerna och de vanligaste typerna av värde är monetärt värde samt konsumentvärde. Slutligen följer en analys av företagen och klädindustrin relaterad till sex av FN:s globala hållbarhetsmål.

4.8.1 Företagens strategier för cirkulärt arbete

Tabell 4.1 utgår från ramverket ReSOLVE som presenterats av Ellen MacArthur Foundation m.fl. (2015) där de sex åtgärderna representerar olika cirkulära affärsmöjligheter. Tabell 4.1 illustrerar att majoriteten av företagen som intervjuats tillämpar mer än en åtgärd för sina cirkulära koncept alternativt tekniker och alla företag förutom ett arbetar med strategin att dela i sitt cirkulära arbetet. För strategin dela ingår tillgångar som delas, återanvändning samt förlängning av livslängden på produkter. Re:newcell är det enda företaget med en cirkulär teknik och har därmed inte dela som strategi.

Tabell 4.1 visar att det inte är något av de intervjuade företagen som arbetar med strategin att regenerera. Det är därmed ingen som utvecklar cirkulära koncept genom förnybara material och energikällor, återställning av ekosystemens hälsa eller återgivning av biologiska resurser till biosfären. Inte heller strategin att optimera används av något av de intervjuade företagen. Optimera handlar om att öka effektiviteten i produkter, reducera spill och utnyttja tekniska verktyg som big data och automation. Re:newcell, It's Re:Leased och Houdini är företag som utmanar det traditionella sättet att konsumera och producera kläder. It's Re:Leased och Houdini erbjuder uthyrning av klädesplagg medan Re:newcell har en ny teknik som gör det möjligt att återskapa textilier på fibernivå. De tre företagen kan därmed anses arbeta med strategin att byta ut.

Tre av företagen kan med hjälp av sina cirkulära koncept stänga resurs-loopar, vilket innebär att de använder strategin loop. Re:newcell och Houdini återvinner material, vilket stänger loopar, men på två olika sätt. Houdini har som policy att inte blanda naturliga och syntetiska fibrer. Istället används antingen biologiskt nedbrytbara fibrer eller syntetiska fibrer som går att återvinna. Re:newcell återvinner material med sin patenterade teknik genom att bryta ned

använda textilier och skapa massan som i sin tur kan användas i produktionen av nya klädesplagg. Nudie stänger resurs-loopar genom att omtillverka produkter då de skapar kollektioner med återvunnet material från inlämnade jeans. Tabell 4.1 visar även att tre av företagen arbetar med strategin att virtualisera sin verksamhet genom att endast erbjuda sina tjänster via internet.

Tabell 4.1. De intervjuade företagen relaterade till det teoretiska ramverket ReSOLVE.

	Nudie Jeans	Sellpy	Re:newcell	It's Re:Leased	Repamera	Myrorna	Houdini
Dela	X	X		X	X	X	X
Regenerera							
Optimera							
Byta ut			X	X			X
Loop	X		X				X
Virtualisera		X		X	X		

4.8.2 Svårigheter företagen upplever relaterade till cirkulärt arbete

Svårigheter relaterade till cirkulära affärsmodeller presenteras utifrån olika interna barriärer, vilka presenterades i avsnitt 2.5.7. De sju intervjuade företagen redovisas i separata kolumner i tabell 4.2 och raderna utgörs av interna barriärer. Tabell 4.2 visar att majoriteten av de intervjuade företagen har barriärer relaterade till kunder. Det handlar bland annat om brist på förståelse av kundens beteende samt osäkerheter kring acceptans och efterfrågan av cirkulära erbjudanden. Det kan även utläsas av tabellen att en stor del av företagen har barriärer relaterade till värdekedjan och i flera fall handlar det om att logistikflödet blir mer komplext vid cirkulärt arbete. Företag kan även uppleva barriärer relaterade till deras affärsmodell. Det kan exempelvis uppstå svårigheter kring hur företag ska hantera utmaningen med omvänd logistik, vilket tre av företagen uppgivit som en svårighet.

Tabell 4.2 visar att det inte är något av företagen som uppgett att de har barriärer i form av tekniska problem. Det beror troligen på att alla intervjuade företag förutom Re:newcell har cirkulära koncept och arbetar därmed inte med tekniker som möjliggör cirkularitet. En barriär relaterad till finansiering uppstår på grund av att utvecklingen av cirkulära affärsmodeller är kostsam och därmed inte genererar tillräckligt med vinst. Svårigheter relaterade till

organisationens strategi eller koncept kan bero på att en cirkulär verksamhet inte går i linje strategiskt sett inom organisationen vilket Nudie Jeans, Re:newcell och Houdini upplever.

Tabell 4.2 De intervjuade företagen relaterade till interna barriärer.

	Nudie Jeans	Sellpy	Re:newcell	It's Re:Leased	Repamera	Myrorna	Houdini
Barriärer relaterade till kunder	X			X	X		X
Barriärer relaterade till värdekedjan	X	X		X	X	X	
Barriärer relaterade till affärsmodellen	X			X			X
Tekniska problem							
Finansiella barriärer	X						X
Barriärer relaterade till organisationens strategi/koncept	X		X				X

4.8.3 Värdeskapande av det cirkulära arbetet

Utifrån resultatet har författarna sammanställt fyra olika typer av värde som upplevts av de intervjuade företagen: varumärkesvärde, ekonomiskt värde, konsumentvärde och internet värde. Tabell 4.3 visar att tre av företagen upplever att varumärkesvärde skapas för deras verksamhet. Exempelvis Houdini och Nudie, upplever att de får mer publicering på grund av deras cirkulära arbete vilket skapar värde för varumärkena. Re:newcell menar att när företag märker sina produkter som producerade med hjälp av Circluose pulp skapas värde för dem då deras varumärke marknadsförs.

Två vanligt förekommande typer av värde är ekonomiskt värde och konsumentvärde. Företagen som upplever ekonomiskt värde är de som bygger hela sin verksamhet på koncept alternativt tekniker som möjliggör cirkulära flöden och därav är helt beroende av det cirkulära arbetet. Aktivt cirkulärt arbete upplevs av fler företag öka konsumentens köpvilja. Konsumentvärde är den andra typen av värde som flertalet av de intervjuade företagen uppger att de cirkulära affärsmodellerna skapar. Ett flertal företag upplever att deras cirkulära arbete skapar en samhörighetskänsla bland konsumenterna som stärker relationen mellan konsument och företagen. Tre av företagen upplever att internt värde skapas i form av att medarbetarna känner att deras arbete bidrar till ett mer hållbart samhälle.

Tabell 4.3 De intervjuade företagen relaterade till olika typer av värde.

	Nudie Jeans	Sellpy	Re:newcell	It's Re:Leased	Repamera	Myrorna	Houdini
Varumärkesvärde	X		X				X
Ekonomiskt värde		X	X	X	X	X	
Konsumentvärde	X		X	X	X		X
Internt värde	X		X				X

4.8.4 Globala målen

Utifrån FN:s 17 globala mål kan i synnerhet sex av dem relateras till klädindustrins cirkulära arbete. Mål 8, Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt, involverar arbetet med effektiviseringen av resurser i produktion (UNDP, 2020). Tekniska innovationer som ökar ekonomisk produktivitet är också en del i arbetet mot mål 8. I klädindustrin kan resurseffektiviteten och tekniska innovationer som ökar ekonomisk produktivitet kopplas till användning av bomull som resurs. Re:newcell är högst verksam inom återvinning av bomull med hjälp av sin patenterade teknik. Företag likt Re:newcell bör skapas i större utsträckning för att främja resurseffektiviteten i produktion, men även för att främja den ekonomiska produktiviteten. I framtiden kan bomull bli ett exklusivt material och därmed finns det incitament för att effektivisera användningen av resurser i produktion. Resurseffektivare konsumtion, vilket av UNDP också benämns som ett delmål till mål 8, arbetar majoriteten av de intervjuade företagen med genom andrahandsförsäljning, uthyrning, återvinning och återanvändning. Korrelationen mellan ekonomisk tillväxt och miljöförstöring behöver dessutom brytas i strävan efter att uppnå mål 8. Det kräver att klädföretag får subventioner för hållbarhetsarbete och cirkulärt arbete.

Mål 9 beskrivs som hållbar industri, innovationer och infrastruktur (UNDP, 2020). Klädindustrin behöver som andra industrier uppgraderas genom effektivare användning av resurser, tekniker och industriprocesser anpassat ur miljösynpunkt. Re:newcells produktion av endast återvunna material är en förebild och ett steg i rätt riktning. Den vetenskapliga forskningen kring industrin behöver också förbättras för att kunna uppnå mål 9. I klädindustrin handlar det exempelvis om forskning kring utvinning av material och separation av blandade fibrer som möjliggör återskapning till nya textilfibrer. Det kan även tänkas involvera tekniska lösningar

för färgning och avfärgning av textilier. Genom uppmuntran och subventioner till innovation och forskning inom den typen av områden främjas hållbar industrialisering.

I arbetet mot att uppnå mål 12, Hållbar konsumtion och produktion, finns det stor förbättringspotential inom klädindustrin. Det cirkulära arbetet har en avgörande roll för att uppnå hållbar användning och förvaltning av naturens resurser. Företag som har en cirkulär affärsmodell i kärnan av verksamheten behöver ta större plats på marknaden och fortsätta utvecklas. Traditionella verksamheter behöver ställa om från linjärt till cirkulärt för att kunna ta tillvara på naturens resurser. Strategier för hur företag kan gå tillväga diskuteras vidare i kapitel fem.

Hanteringen av kemikalier och avfall behöver även förbättras i arbetet mot mål 12. Ansvarfullhet inom området där hanteringen av avfall tas hänsyn till genom hela livscykeln är ytterst viktigt för att minska negativa konsekvenser på människa och miljö. Det är en aspekt som inget av företagen lyfte fram under intervjuerna i deras cirkulära arbete. En förklaring kan eventuellt vara att de ansåg att hanteringen av kemikalier klassas som ett hållbart arbete istället för cirkulärt eftersom det råder skilda definitioner kring cirkulärt arbete. Oavsett är hanteringen av kemikalier någonting som bör beaktas generellt inom klädindustrin.

Fram till 2030 ska avfallsmängden reduceras i stor utsträckning för att uppnå mål 12. Klädåtervinning har en avgörande roll där samtliga modeföretag bör erbjuda klädinsamling för att uppnå målet. Bland de intervjuade företagen arbetar majoriteten av företagen på olika sätt med återanvändning vilket är i linje med att minska mängden avfall. Ytterligare en aktivitet som kan användas i arbetet mot mål 12 är uppmuntran till hållbarhetsredovisning och användning av hållbara metoder. Fokus bör läggas på större nationella företag som därmed kan göra mest skillnad. Av de intervjuade företagen förklarar exempelvis Houdini en intern vilja att driva hållbarhetsarbetet framåt. För traditionella klädföretag som saknar driv till hållbarhetsarbete kan uppmuntran behövas för snabbare tillämpning av nya metoder.

För att uppnå mål 12 behöver även allmänheten få information om fördelar med cirkulära samt hållbara val inom klädindustrin. Därför är det av stor vikt att klädföretagen kommunicerar det till kunden för att öka medvetenheten, vilket några av de intervjuade företagen benämnde under intervjuerna. En hållbar livsstil kräver en förändring i konsumnetbeteende vilket klädföretag kan vara en del av att förändra. Om de erbjuder och marknadsför nya sätt att konsumera,

till exempel: uthyrning, reparationstjänster och andrahandsförsäljning, öppnar det upp för en hållbar livsstil. Aktiv kommunikation om kunskap kring klimatanpassning är även en strategi i linje med mål 13, Bekämpa klimatförändringarna.

Cirkulärt arbete inom klädindustrin kan slutligen relateras till mål 14, Hav och marina resurser och mål 15, Ekosystem och biologisk mångfald. Eftersträvad återvinning av textilier främjar mindre bomullskonsumtion, vilket i sin tur leder till att mindre vatten och kemikalier används vid odling och produktion av bomull. Produktionen leder till försaltat vatten och försurad mark och en mer cirkulär konsumtion ger därför ett hållbart nyttjande av ekosystem både i land och sötvatten. Det leder i sin tur till att den biologiska mångfalden och naturliga livsmiljöer skyddas.

5. Diskussion

I följande avsnitt diskuteras studiens resultat i förhållande till litteraturen. Diskussionen är indelad utifrån studiens tre huvudområden: strategier, svårigheter och värdeskapande. Inledningsvis förs en diskussion kring strategier för cirkulärt arbete utifrån ramverket ReSOLVE och de tre looparna. I efterföljande avsnitt förs ett resonemang kring svårigheter som de intervjuade företagen upplever samt likheter mellan företagen. I det tredje och sista avsnittet diskuteras de värden som de intervjuade företagen upplever.

5.1 Strategier för cirkulärt arbete

I enlighet med litteraturen finns ett flertal olika definitioner för cirkulära affärsmodeller som utgör ett cirkulärt arbetssätt. Därav förekommer det flera teorier, ramverk och modeller som förklarar vad cirkulärt arbete är. Trots mångfalden av olika modeller för cirkulärt arbete var det inget av företagen som arbetade utifrån en färdig modell. Samtliga företag använde sig däremot utav delar som återfinns i teorin om cirkulära affärsmodeller i kapitel tre, vilket kommer att diskuteras i kommande avsnitt.

5.1.1 Diskussion utifrån ramverket ReSOLVE

I följande avsnitt diskuteras resultatet utifrån ramverket ReSOLVE som beskrivs av Ellen MacArthur Foundation m.fl. (2015). Ramverket innehåller sex åtgärder för att företag ska bli mer cirkulära, vilket delar upp följande avsnitt i underrubriker. Genomgående i avsnittet jämförs cirkulära koncept mot varandra och mynnar ut i diskussioner kring orsaker och konsekvenser.

5.1.1.1 Dela

En tydlig trend som förekommer för alla intervjuade företag förutom Re:newcell är idén om att förlänga plaggets livslängd genom strategin att dela. Det kan ske genom att hyra ut, återanvända, underhålla eller ge möjlighet till att uppgradera plagg. It's Re:Leased och Houdini är exempel på företag som erbjuder uthyrning av kläder. En skillnad mellan de två företagen är att uthyrningstjänsten växte fram i Houdinis linjära verksamhet medan det för It's Re:Leaseds är företagets kärnaktivitet. Tjänsten uthyrning utmanar det traditionella sättet att konsumera kläder och kundens behov av att äga plagg eftersom det uppfyller behovet av variation i garderoben utan att utarma jordens resurser.

Ytterligare ett exempel på företag som använder strategin att dela är Myrorna. Företaget tar hand om skänkta kläder som antingen säljs eller skänks vidare utomlands. Av alla kläder som Myrorna samlar in kan endast 20 % säljas vidare vilket beror på att en stor del av plaggen saknar ekonomiskt värde. I dagens samhälle tyder det på att kläder förbrukas linjärt och att klädesplagg snabbt tappar värde, vilket i sin tur förhindrar dem från att säljas vidare.

Gemensamt för flera av de företag som använder att dela som strategi i sin verksamhet är att alla vill möta kunden utefter vilka behov som finns. På dagens linjära marknad har kunden en vana av kontinuerlig nykonsumtion av kläder. Genom delning kan kunden få sitt behov av nya kläder tillfredsställt samtidigt som klädkonsumtionen av nya klädesplagg minskar. Det krävs dock att företagen dels lyckas identifiera rätt kundbehov och dels kan kommunicera erbjudanden som möter kundbehoven. Klädesplagg som normalt endast skulle användas ett fåtal gånger ger exempelvis upphov till ett kundbehov som enkelt kan tillfredsställas med en uthyrningstjänst. För att möjliggöra en förändring av beteende hos konsumenterna som gör att de väljer uthyrning eller andrahandsförsäljning behöver även företag erbjuda tjänsterna i större utsträckning. Därmed kan cirkulära val bli normaliserade vilket på sikt kan ändra samhällets syn på konsumtion.

5.1.1.2 Regenerera

Enligt Ellen MacArthur Foundation m.fl. (2015) är strategin att regenerera en åtgärd som bland annat innehåller utveckling av förnybara material och energikällor. Inget av de intervjuade företagen uppger att de arbetar med regenerering. Istället för att återställa ekosystem begränsar vissa företag själva påverkan på systemet. Ett exempel är företag som använder cykelleveranser för att minska transporters miljöpåverkan och därmed använder sig av förnyelsebar energi vid transporterna.

5.1.1.3 Optimera

Strategin att optimera som beskrivs av Ellen MacArthur Foundation m.fl. (2015) arbetar inget av de intervjuade företagen med. Det beror på att klädesplaggen som i de flesta fall säljs, repareras eller hyrs ut har blivit producerade av en annan aktör. Vanligtvis kan företag ställa krav på vad som ska produceras men inte styra hur det produceras. Re:newcell är det enda av de intervjuade företagen som bedriver egen produktion. Under intervjun med Re:newcell

framgick det ingen information om att företaget har strategier för att effektivisera produkten eller själva produktionen. Företaget vill fokusera på att skapa industriell skala och bli lönsamma och har därför inga incitament till att i dagsläget arbeta med optimering.

5.1.1.4 Byta ut

Utifrån ramverket ReSOLVE som beskrivs i Ellen MacArthur Foundation m.fl. (2015) har tre av de intervjuade företagen identifierats med åtgärden att byta ut. Re:newcell har skapat en ny teknik för hur textilier kan återvinnas vilken kan ersätta gamla tekniker. Det finns en hög efterfrågan på den nya massan från flera modeföretag. Det medför att Re:newcell kan bli en viktig aktör för att möjliggöra en hållbar utveckling av klädindustrin då traditionella tekniker blir utbytta mot Re:newcells.

Bland företagen finns det oenigheter kring huruvida marknaden är redo för cirkulära erbjudanden. Exempelvis har It's Re:Leased och Houdini skiljaktiga åsikter kring marknads mognad gällande uthyrning. Båda företagen erbjuder därmed en ny typ av tjänst för marknaden, vilket är en del av strategin att byta ut. De skilda uppfattningarna kan bero på att olika verksamheter har olika förutsättningar gällande exempelvis storlek, affärsidé och kundgrupp. Företagen befinner sig exempelvis på skilda marknader med olika aktörer. Cirkulära erbjudanden kan vara svårare att presentera på marknader som karaktäriseras av linjära verksamheter med väletablerade konkurrenter jämfört med mindre företag med cirkulära koncept som affärsidé.

5.1.1.5 Loop

Det finns olika sätt att skapa loopar vilket förklaras av Ellen MacArthur Foundation m.fl. (2015). Tre av de intervjuade företagen arbetar på olika sätt för att återvinna material alternativt omtillverka produkter som båda är strategier för att skapa loopar. Re:newcell återvinner material och befinner sig därmed mitt i en värdekedja där de måste anpassa sig efter de andra aktörerna i kedjan. Det kan skapa utmaningar eftersom de i dagsläget inte kan styra var råmaterialet kommer ifrån. Ett annat sätt för att skapa loopar är att omtillverka produkter och komponenter. Nudie har utvecklat kollektioner med återvunnet material från inlämnade jeans. Företaget beskriver dock i intervjun att de möter svårigheter kring att få in tillräckligt med material som kan skapa de nya plaggen. Det tredje företaget som arbetar för att skapa loopar är Houdini. För att skapa cirkulära livscyklar har företaget en policy för att använda material

som går att återvinna. Återvinning ställer höga krav på företag och därmed arbetar färre företag med att skapa loopar i jämförelse med företag som skapar koncept för att dela. Trots det upplevs strategin vara av stor vikt för att skapa en cirkulär klädindustri.

Företag som arbetar med strategier för att skapa loopar behöver nödvändigtvis inte arbeta mer hållbart än andra. Det räcker inte för företag att stänga loopar utan det krävs även att strategierna företaget använder genomsyras av hållbarhet. För att skapa en helhetsbild av ett företags hållbarhetsarbete finns det därför fler aspekter som bör tas i beaktning utöver att stänga resurs-loopar. Det kan exempelvis handla om att exkludera miljöfarliga kemikalier från produktionen och säkerställa att energin kommer från förnyelsebara källor. Effektiv energianvändning skulle kunna tillämpas för att bidra till att skapa loopar. I intervjuerna nämndes inte vilken sorts energi som används i respektive verksamhet, samtidigt har flera av företagen valt att marknadsföra visioner kring att exempelvis bli helt koldioxidneutrala. På vilket sätt företagen i fråga ska bli koldioxidneutrala, i form av energianvändning, finns det dock ingen information om. Det går därmed att ifrågasätta varför företag inom klädindustrin inte har tydliga strategier för att skapa en mer hållbar energianvändning som en del av deras cirkulära arbete. Möjligen kan det bero på att energin kommer från en extern aktör och att det därför är svårt att påverka som enskilda företag. Därmed är det utmanande för företagen att påverka vilken sorts energi de använder i sina processer. Vidare innebär det att en sluten energi-loop nödvändigtvis inte behöver vara hållbar. Skulle ett företag implementera strategier för att skapa en mer hållbar energianvändning kan ett flertal positiva konsekvenser uppstå. En minskning av exempelvis luftföroreningar kan främja människors hälsa och förbättra klimatet på jorden. Det kan vara en anledning till att fokusera mer på förnyelsebara energikällor.

5.1.1.6 Virtualisera

Enligt Ellen MacArthur Foundation m.fl. (2015) beskrivs virtualisering som en cirkulär strategi, vilken bland annat innefattar att erbjuda e-handelstjänster. Tre av de intervjuade företagen har enbart nätbaserade verksamheter: It's Re:Leased, Repamera och Sellpy. När cirkulära produkter och koncept erbjuds via e-handel skapas möjlighet för fler kunder att konsumera cirkulärt. En fördel är att de företagen kan nå en skalbar försäljning genom att leverera en tjänst som är tillgänglig på nätet. Konsumenten kan därmed beställa tjänsten oberoende tid och plats. Företag som Houdini och Nudie erbjuder sina produkter och tjänster på nätet, hos återförsäljare och i egna butiker vilket innebär att de delvis virtualiserar sina

erbjudanden. Till skillnad från de andra företagen är Houdini och Nudie större etablerade företag som har utvecklat cirkulära erbjudanden från den traditionella linjära modellen. Det kan ses som en anledning till varför de har kvar fysiska butiker.

Det är svårt att veta om virtualisering alltid leder till lägre resursanvändning och mindre energiåtgång, vilket medför svårigheter kring att avgöra om företag som arbetar med att virtualisera är mer hållbara än andra. Företagen som är helt nätbaserade upplever svårigheter gällande transporter och logistik. Trots att erbjudanden och produkter är cirkulära kan det vara svårt för företag att skapa helt cirkulära flöden. Vanligtvis sker exempelvis transporter av externa aktörer och i dagsläget finns det få cirkulära alternativ. Därmed kan det vara svårt för företag att kontrollera resursförbrukningen vid transporter. Hållbarhet och virtualiseringen behöver därför inte vara kopplade till varandra. Relationerna mellan de två faktorerna beror istället på verksamhetens egna strategier och begränsningar.

5.1.2 Diskussion utifrån de tre looparna

I följande avsnitt diskuteras strategier för hur det cirkulära arbetet i företagets verksamheter kan relateras till teorin om de tre resursflödes-looparna; sakta ner, stänga och smalna av, som beskrivs av Bocken m.fl. (2016). Det konstateras att sakta ned resursflöden är den åtgärd som majoriteten av företagen använder i det cirkulära arbetet. Produktens livslängd kan däremot saktas ned på olika sätt vilket diskuteras vidare i nästkommande avsnitt. Därefter förs en diskussion kring strategin för att stänga resursflödes-loopar genom återvinning av textilier. Det sker antingen genom att länka ihop den existerande värdekedjan eller genom att företagen implementerar kollektioner av återvunnet material. Slutligen analyseras strategin för att smalna av resursflöden som saknar koppling till de intervjuade företagen.

5.1.2.1 Sakta ned resursflöden

Majoriteten av de intervjuade företagen arbetar aktivt med att sakta ned resursflöden vilket genomförs i olika former. Genom att sakta ned loopens utökade livslängden på klädesplagg och medför därmed ett större utnyttjande av redan använda resurser. För företagen kan det skapa mervärde genom att kunna erbjuda nya tjänster som i sin tur ger ekonomiskt och miljömässigt värde utan att producera nya kläder. Det skapar även fördelar för kunden som kan uppleva ett mervärde i att göra cirkulära val, samt välja produkter av hållbar kvalitet som inte slits ut.

Strategin sakta ned tillämpas av företagen bland annat genom klädförsäljning i andrahand vilket förlänger livslängden på produkten. Försäljningen sker antingen genom en hyrbaserad tjänst, webbaserad plattformstjänst eller i butik. Fördelar med en hyrbaserad tjänst och webbaserad plattformstjänst, där hämtning och leverans av varor sker hem till konsumenten, är att enkelhet skapas för kunden. Därmed kan det leda till att fler kunder väljer att använda tjänsterna jämfört med konkurrenternas återförsäljning i butik. Repamera, Sellpy och It's Re:Leased är företag som endast erbjuder webbaserade tjänster och därmed når en kundgrupp som önskar enkelhet.

Återanvändning är ytterligare en strategi som företagen använder för att sakta ned resursflödes-loopen. Reparation av klädesplagg är ett arbetssätt som Repameras verksamhet bygger på och som aktivt saktar ned resursflödes-loopen. Det cirkulära arbetet kan relateras till strategin för utökat produktvärde som presenteras av Bocken m.fl. (2016). Genom att reparera utökas produktens livslängd vilket är värdeerbjudandet i affärsmodellen. Nya former av värde fångas på grund av minskade materialkostnader och därmed kan logistik- och arbetskraftskostnaderna öka. Strategin kan med fördel användas för att minska konsumtion och möjliggöra återanvändning av en redan producerad produkt. Däremot tas inte konsumtionsbeteendet i beaktning då en förändring av konsumentbeteende krävs för att undvika köp av nya plagg. It's Re:Leased tar hänsyn till nuvarande konsumentbeteende där återanvändning sker genom kontinuerlig uppdatering av hyrda klädesplagg. Deras strategi kan liknas med tillgång- och prestationsmodellen beskriven av Bocken m.fl. (2016), eftersom företaget syftar till att tillfredsställa konsumentens behov via tjänster utan ägandet av produkten. Houdini arbetar även med uthyrning av kläder, dock inte i lika stor utsträckning som It's Re:Leased som använder strategin i sin kärnverksamhet.

Nudies strategi för att uppnå återanvändning bygger delvis på att marknadsföra återhållsamhet vid konsumtion. Genom företagets reparationstjänster uppmanas kunden att laga sina klädesplagg och därmed skapas en starkare relation till dem för att undvika nykonsumtion. I litteraturen beskriver Bocken m.fl. (2016) klassisk långlivad modell och att uppmuntra tillräcklighet som strategier för att bygga cirkulära affärsmodeller, vilka delvis kan liknas med Nudies cirkulära arbete. Strategierna kan jämföras med Nudies arbete eftersom värdeerbjudandet fokuserar på att leverera en långlivad produktdesign och hög kundservice i form av reparationstjänster. För att nå framgång inom återanvändning i klädbranschen är det

nödvändigt att kommunicera ut nya erbjudanden som förändrar kundbeteende parallellt med att juridiska system utvecklas som gynnar den formen av erbjudanden.

5.1.2.2 Stänga resursflöden

Den andra resursflödes-loopen, stänga, som beskrivs av Bocken m.fl. (2016) kan relateras till Re:newcells cirkulära arbete. Bland de undersökta företagen är Re:newcell det enda som idag fullt ut återvinner material och skapar nya textilier. Trots att verksamhetens affärsmodell är linjär möjliggör tekniken en stängd resursflödes-loop när den existerande värdekedjan länkas ihop. Houdini och Nudie arbetar delvis med en stängd resursflödes-loop eftersom delar av företagets kollektioner består av återvunnet material. Båda företagen strävar dock efter att låta de återvunna klädesplaggen ta större plats i sina verksamheter. Re:newcell, Houdini och Nudie arbetar därmed i olika utsträckning utefter strategin för utvidgade resurs-loopar som presenteras av Bocken. Värdet i affärsmodellen fångas genom att nytt värde skapas från resurser som annars skulle deponeras.

Pal och Gander (2018) presenterar även en alternativ logik för att stänga loopar i förhållande till klädindustrin. Till skillnad från Bockens teori om strategin för att stänga resursflödes-loopar som syftar till återvinning, inkluderas även återanvändning till Pal och Ganders logik kring att stänga loopen. Därmed anses uthyrning och försäljning i andra hand vara en stängd loop, istället för en nedsaktad loop. På grund av att det råder olika definitioner för cirkulärt arbete leder det till skilda kategoriseringar av strategier beroende på vilken modell som används. Oavsett är både återvinning och återanvändning tydliga tillvägagångssätt för cirkulärt arbete.

5.1.2.3 Smalna av resursflöden

Inget av företagen kan tydligt associeras med strategin för den tredje reduceringen av resursflöden, smalna av, som presenteras av Bocken m.fl. (2016). Smalna av skiljer sig från sakta ned och stänga resursflödes-loopar eftersom den syftar till reducering av resurser i samband med produktion. Därmed involveras inte det cirkulära flödet av dem eller flödes hastigheten i loopen. Re:newcell är det enda av de undersökta företagen som bedriver produktion, vilket innebär att strategin smalna av endast skulle kunna relateras till dem. Det kan dock inte fastställas utifrån intervjun ifall företaget använder strategin. Smalna av beskrivs i litteraturen till avsnittet som en mindre betydande strategi gällande strategier för cirkulära affärsmodeller eftersom den inte innehåller det cirkulära flödet av resurser.

5.2 Svårigheter med cirkulärt arbete

Det finns idag ingen tydlig gräns mellan en hållbar respektive cirkulär affärsmodell och många företag kan därmed ha olika uppfattningar kring vad cirkulärt arbete innebär. Efter att ha genomfört samtliga intervjuer i studien framgår det att företag upplever svårigheter kring att förstå skillnaden mellan hållbarhet och cirkularitet vilket tidigare forskning stödjer. Det underbyggs ytterligare av Villa Todeschini m.fl. (2017) då avsaknaden av en entydig definition minskar företagets förståelse kring vad en cirkulär affärsmodell är. Dagens samhälle och ekonomi är uppbyggd utifrån den linjära modellen vilket kan vara en anledning till den brist som finns på relevant litteratur gällande etablerade företags möjligheter att börja arbeta cirkulärt. Trots det bekräftar studien att den tidigare forskningen gjord av Lewandowski (2016) kan appliceras på cirkulärt arbete i praktiken. Korrelationen mellan Lewandowskis teori och studien exemplifieras bland annat i avsnittet.

I litteraturen beskriver Mont m.fl. (2017) att företag kan uppleva barriärer kring relationer i värdekedjan, vilket kan leda till logistiska problem. Majoriteten av de intervjuade företagen upplever svårigheter med komplexa logistikflöden till följd av det cirkulära arbetet. Det kan bero på att fler aktörer ofta är inblandade i logistikkedjan vilket ställer högre krav på det cirkulära arbetet. It's Re:Leased förklarar att logistiken blir komplex till en följd av att logistikkedjan behöver tas hänsyn till utifrån olika perspektiv. Logistikkedjan ska då vara hållbar samt möjliggöra ett attraktivt kunderbjudande och ekonomisk tillväxt inom verksamheten.

Lewandowski (2016) menar att omvänd logistik krävs för att en linjär affärsmodell ska kunna utvecklas till att bli cirkulär. Tre av de intervjuade företagen upplever svårigheter med omvänd logistik. Det handlar dels om att returprocessen kan vara tidskrävande och dels om att det är svårt att nå ut med information till kunder för att få dem att återlämna klädesplagg till företaget. Det framgår från flera av företagen att det generellt är viktigt med enkelhet och att möta kunden där den befinner sig för att möjliggöra det cirkulära arbetet. För den omvända logistiken kan enkelhet ses som en viktig del eftersom det är kundens ansvar att lämna tillbaka klädesplagg för återförsäljning eller återvinning.

Sellpy upplever svårigheter kring saknaden av cirkulära erbjudanden från sina leverantörer, vilket Lewandowski (2016) beskriver är en vanligt förekommande marknadsrelaterad barriär för företag som utvecklar cirkulära erbjudanden. Alla företag har möjlighet att skapa cirkulära

koncept och affärsmodeller. Däremot kan det vara svårt att skapa leverantörskedjor och nätverk med aktörer som har cirkulära erbjudanden eftersom att alla företag inte arbetar cirkulärt. Det kan därmed vara svårt att påverka leverantörer och nätverk till att arbeta mer cirkulärt som enskild aktör. Företag har begränsade resurser för att utveckla sin verksamhet och därför kan det vara svårt att utveckla helt cirkulära erbjudanden om inte hela leverantörskedjan strävar efter att arbeta cirkulärt.

Majoriteten av de intervjuade företagen upplever barriärer kring kundrelationer. Nudie och Houdini upplever svårigheter i att kommunicera sina cirkulära erbjudanden till kunderna. Lewandowski (2006) beskriver i tidigare forskning att kunders vanor kan behöva förändras vid försäljning av cirkulära erbjudanden som beskrivs i litteraturen. Det är därmed inte ovanligt att kundgrupper förändras när en verksamhet väljer att erbjuda cirkulära produkter. Det kan vara anledningen till att Houdini och Nudie upplever svårigheter kring att kommunicera de cirkulära erbjudandena då deras kundgrupp för de linjära erbjudandena inte behöver vara densamma som kundgruppen för de cirkulära erbjudandena. Vidare menar It's Re:Leased att det kan vara svårt att möta kundens behov med en cirkulär affärsmodell. Det kan bero på att kunder till stor del är vana vid det linjära konsumtionsmönstret. Erbjudandet av nya tjänster och koncept som tidigare inte funnits kräver mer resurser och engagemang från företagets sida. Det kan vara en anledning till varför flertalet företag inte arbetar cirkulärt i dagsläget då det inte finns resurser att tillgå.

Nudie, Houdini och Re:newcell upplever svårigheter med att integrera företagens linjära och cirkulära verksamhet. Enligt litteraturen menar Mont m.fl. (2017) att efterfrågan på företagets resurser ökar när företag väljer att arbeta cirkulärt. Nudie och Houdini säljer kläder enligt den traditionella linjära modellen och är båda etablerade klädföretag. De arbetar parallellt med linjära och cirkulära arbetssätt. Företagen upplever att det inte är möjligt att endast arbeta med deras cirkulära koncept eftersom marknaden idag är uppbyggd utefter den traditionella linjära modellen. Houdini har ambitionen att bli helt cirkulära men menar att det fortfarande ligger längre fram i tiden då marknaden är linjär. Trots att företag är mogna för att arbeta helt cirkulärt kan det vara problematiskt om branschen inte är redo. Re:newcell har en cirkulär teknik men ser det som en strategisk svårighet att arbeta helt cirkulärt och använder därför en linjär affärsmodell för att ta sig in på marknaden. Det är ännu ett exempel på svårigheter kring att arbeta cirkulärt även om den egna verksamheten hade tillåtit det. För att företag ska kunna

utveckla helt cirkulära arbetssätt och affärsmodeller krävs att branschen, ekonomin och kunderna utvecklas för att möjliggöra det.

Houdini upplever svårigheter kring att ekonomin idag är linjärt utformad. I inledningen beskriver Gwilt och Rissanen (2011) att klädindustrin idag styrs av snabba och effektiva producenter som producerar säsongsanpassande kollektioner vilka erbjuds på en konkurrensutsatt marknad. För Houdini är det en utmaning att vara en cirkulär aktör på den beskrivna marknaden. Det beror dels på att det är mer kostsamt att skapa cirkulära erbjudanden och dels på att ekonomin är uppbyggd för linjära verksamheter. Det saknas exempelvis affärssystem och juridiska restriktioner för cirkulärt arbete. Eftersom att ekonomin är uppbyggd utefter den linjära modellen kan nuvarande lagstiftning vara ett hinder för cirkulärt arbete. I tidigare forskning förklarar Mont m.fl. (2017) att tvingande barriärer, där ibland lagar och politiska restriktioner, kan ge fördelar till icke cirkulära arbetsmetoder samt att det finns regelverk som kan förhindra cirkulära affärsmodeller. Det blir därmed kostsamt att arbeta cirkulärt ur ett ekonomiskt, energimässigt och tidsmässigt perspektiv. Följaktligen minskar incitamentet för större företag att arbeta cirkulärt då det krävs mer av dem för att ställa om jämfört med att enbart arbeta linjärt. De större klädkedjorna som idag arbetar med cirkularitet drivs därför av ett intresse och en genuin vilja till det.

Avslutningsvis upplever vissa företag att den största svårigheten är att balansera olika delar av det cirkulära arbetet. En cirkulär verksamhet är ett komplext system och att prioritera en utmaning kan ske på bekostnad av en annan. För att en verksamhet ska fungera som cirkulär krävs en avvägning mellan de olika svårigheterna och utmaningarna samt till vilken grad företaget ska möta dem.

5.3 Värdeskapande av cirkulära tekniker och koncept

I litteraturen beskrivs hållbart värde av Evans m.fl. (2017) utifrån tre olika perspektiv; socialt, miljömässigt och ekonomiskt, vilka tillsammans ger en helhetsbild av värdeskapande för företag. Många av företagen som undersökts i studien upplever både ekonomiskt och miljömässigt värde i enlighet med litteraturen, men ingen av dem uppger att socialt värde skapas av deras cirkulära teknik eller koncept. Det kan bero på att de intervjuade företagen arbetar specifikt med cirkulära koncept och tekniker snarare än att enbart arbeta med hållbara koncept, vilket den tidigare forskningen av Evans m.fl. (2017) är uppbyggd kring. Studien visar

istället att företag inom klädindustrin upplever andra typer av värden såsom varumärkesvärde och konsumentvärde, vilka inte benämns i litteraturen. Därför kan litteraturens beskrivning av värdeskapande anses vara begränsad. Kontinuerligt genom studien har det därmed identifierats att det finns brister i litteraturen kring olika typer av värdeskapande för företag som använder cirkulära tekniker eller koncept. Därutöver är litteraturens beskrivning av värde mer baserad på hur värde upplevs snarare än hur det kan kvantifieras eller jämföras. Det är därför fördelaktigt att genom vidare forskning hitta sätt att kunna kvantifiera värde även om det är en stor utmaning då värde är svårt att mäta.

Företagen i studien upplever fyra olika typer av värden som skiljer sig från vad som presenterats i litteraturen. Resultatet visar att Nudie och Houdini inte upplever att de cirkulära aktiviteterna tillför något monetärt värde, vilka inte har en cirkulär kärnverksamhet till skillnad från resterande fem företag. Istället arbetar de vid sidan av det traditionella linjära arbetssättet med en del cirkulära aktiviteter. Det framgår i resultatet att verksamheter som initialt arbetar linjärt och sedan implementerar cirkulära erbjudanden upplever större svårigheter med att nå lönsamhet. En möjlig anledning till det skulle kunna vara att deras kärnverksamhet inte är anpassad efter cirkulära idéer eller att resurser saknas. Det blir därmed svårt att utveckla och implementera cirkulära idéer i en linjär modell. I litteraturen beskriver Geissdoerfer m.fl. (2018) att det kan vara svårt att uppnå optimal kapacitet av cirkulärt arbete om inte alla element i ett företags affärsmodell är cirkulära. Det kan vara anledningen till att bolagen som uppger att det cirkulära arbetet leder till monetärt värde är de vars cirkulära arbete är den enda inkomstkällan. Därför blir det kritiskt att företagen med cirkulär kärnverksamhet skapar lönsamhet från det cirkulära arbetet i jämförelse med Nudie och Houdini. Trots det kan de tre övriga illustrerade värdena; konsumentvärde, varumärkesvärde och internt värde, indirekt tillföra ett ekonomiskt värde genom de ordervinnande kvalifikationerna som de tillför. Det kan därmed anses att både Nudie och Houdini, liksom de andra intervjuade företagen, skapar monetärt värde från de cirkulära koncepten.

Nudie, Re:newcell och Houdini upplever att det cirkulära konceptet skapar ett internt värde inom verksamheten genom att deras anställda anser att arbetet leder till ett mer hållbart samhälle. Ur ett större perspektiv kan det interna värdet därmed skapa en drivkraft för de anställda. Det kan leda till att de anställda upplever sitt arbete som mer meningsfullt samt att de känner ett större syfte med sitt arbete än att erhålla lön, vilket i sin tur kan attrahera fler människor till företag som arbetar med cirkularitet. I framtiden kan det bidra till att fler företag

överväger att implementera cirkulära arbetssätt i sin verksamhet för att attrahera kompetenta människor. I längden kan det leda till att fler företag arbetar aktivt med cirkularitet och har därmed en möjlighet att påverka branschen i stort. De tre företagen upplever vidare att den cirkulära tekniken eller konceptet förstärker varumärkesvärdet. Ett starkt varumärke kan i sin tur leda till merförsäljning för företagen vilket bidrar till ökat ekonomiskt värde. Resterande fyra företag upplever inte varumärkesvärde på liknande sätt eftersom att de inte producerar egna produkter utan istället möjliggör plattformar för försäljning.

Både Nudie och Houdini uppger att det cirkulära arbetet bidrar till att skapa kundvärde för det enskilda företagets verksamhet. Dessutom menar de att det cirkulära arbetet stärker deras kundrelationer. Tunn m.fl. (2019) beskriver i inledningen vikten av att finna nya arbetssätt i en cirkulär ekonomi. Det skapar en drivkraft till och ett behov av att omdefiniera kunden efter det nya arbetssättet som medföljer ett cirkulärt arbete. Kunden kan både ses som en medskapare av värde och en mottagare av värde beroende på hur erbjudandet är utformat. Genom att relatera kunden och värde till det cirkulära erbjudandet kan en vidare analys göras angående kundens delaktighet i att skapa värde. Det värde som potentiellt kan skapas från ett cirkulärt erbjudande kan möjliggöra en bättre miljö och ett bättre förhållningssätt till hur jordens resurser ska användas. Det kan ses som ett värde för kunden ur ett större perspektiv. Genom att se kunden som en del av ett större sammanhang kan värdet för den enskilda kunden kopplas till det värde som skapas för samhället i stort. Det beror på att den cirkulära ekonomin sträcker sig bortom kundens perspektiv genom att skapa cirkulära flöden för ett helt samhälle. Därmed skapas det värde för samhället genom att kunden väljer cirkulära erbjudanden och följaktligen inte överkonsumerar jordens resurser.

6. Slutsats

I studien bekräftas en del av den tidigare forskningen samtidigt som det finns möjlighet för vidare forskning kring cirkulärt arbete i förhållande till exempelvis värde. Vidare kan det genom resultaten i studien konstateras att de intervjuade företagen arbetar på liknande sätt med cirkularitet. Det gäller både strategier för och vilka svårigheter de upplever med det cirkulära arbetet. Trots likheterna i det cirkulära arbetet har det i studien inte gått att dra några generella slutsatser kring kopplingen mellan företagens storlek och arbetssätt. Studien visar dock att flertalet företag arbetar för att på olika sätt förlänga livslängden på klädesplagg vilket är i linje med strategin att sakta ned resursflödes-looparna. I samband med strategin uppkommer det svårigheter med att uppskatta och bevara klädesplaggens andrahandsvärde. Vidare har det framkommit att företag inte arbetar aktivt med produktion eller att återföra råmaterial till ekosystemet. Det kan med stor sannolikhet bero på att majoriteten av företagen i klädbranschen idag inte styr sin produktion själva. Dessutom arbetar majoriteten med cirkulära koncept snarare än tekniker vilket ofta inte rör produktionen.

Av de intervjuade företagen är det få som är helt cirkulära, många företag använder istället strategier för att implementera cirkulära arbetssätt i sina verksamheter i olika stor utsträckning. Därför upplever många företag som tidigare arbetat utifrån den linjära modellen svårigheter med att integrera cirkularitet i den existerande verksamheten och värdekedjan. Trots det varierar företagens synsätt på marknads mognad för cirkulära erbjudanden i studien. Det kan bero på att de har olika förutsättningar i form av kärnverksamhet, kundgrupp och var de befinner sig i värdekedjan. En strategi för att möta den existerande marknaden visades i studien vara att länka ihop värdekedjan alternativt nyttja den på nya sätt, exempelvis genom att erbjuda cirkulära produkter i en linjär värdekedja.

Studien visar att majoriteten av företagen arbetar med tjänstebaserade metoder för att skapa cirkulära erbjudanden. Övergången från linjärt ägande av klädesplagg till att de erbjuds via tjänster ställer nya krav på logistiken och upplevs av flertalet företag vara en svårighet. Det kan exempelvis gälla omvänd logistik för att möjliggöra utökad livslängd på plaggen men även logistik i form av hantering av klädesplagg. En tydlig strategi som har påvisats i studien är att många företag arbetar för att skapa enkelhet i sina cirkulära erbjudanden. Anledningen är att företagen strävar efter att möta kunden på den existerande marknaden för att få kunden att överväga det cirkulära alternativet. En strategi som identifierades för att skapa starkare kund-

relationer är att marknadsföra erbjudandet som cirkulärt då flertal företag upplever att det attraherar nya kunder. Det är både ekonomiskt och resursmässigt krävande att arbeta cirkulärt, vilket delvis beror på bristande juridiska system som stödjer cirkularitet. Därmed saknar många företag idag incitament till att arbeta cirkulärt då det inte uppmuntras av samhället. Det krävs att branschen, ekonomins uppbyggnad och konsumenter utvecklas mot ett cirkulärt tankesätt för att skapa en drivkraft för företagen mot att arbeta mer cirkulärt.

I studien har det konstaterats att företag upplever att värde, som skapas från de cirkulära teknikerna eller koncepten, skiljer sig från hur värde definieras i tidigare forskning. Därutöver är definitionen av hållbarhet och cirkularitet i ständig förändring, vilket skapar större svårigheter kring att analysera värdeskapande av cirkulära aktiviteter. Trots det har studien entydigt visat att företag med en cirkulär kärnverksamhet upplever att det cirkulära arbetet skapar monetärt värde för dem. Företag med en linjär huvudverksamhet saknar däremot lönsamhet från sina cirkulära arbetssätt men anser exempelvis att kundrelationer stärks av arbetet, vilket i sin tur kan leda till monetärt värde. Flertal företag upplever att deras varumärke stärks av det cirkulära arbetet vilket skapar ett värde för företagen, exempelvis i form av större konkurrenskraft. Slutligen kan studien ur ett större perspektiv påvisa att värde kan skapas för hela samhället genom att varje enskilt företag upplever värde av det cirkulära arbetet. Värdet kan uppkomma i form av ökad företagsamhet, att cirkulära erbjudanden når fler konsumenter och att det cirkulära förhållningssättet normaliseras. En samspelseffekt mellan de värdeskapande aktiviteterna kan i sin tur leda till en mer hållbar utveckling.

Referenser

- Accenture & H&M Foundation. (2018). *Circular X Fashion Tech: Trend Report 2018*. Hämtad 2020-02-10 från: https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-74/Accenture-GCA-Circular-FashionTech-Trend-Report-2018.pdf.
- Almi. (2018). *Storyn om Sellpy*. Hämtad från <https://www.almi.se/kunskapsbanken/storyn-om-sellpy/>
- Antikainen, A. & Valkokari, K. (2016). A framework for sustainable circular business model innovation. *Technology Innovation Management Review*, 6(7), 5-12. Hämtad från: <https://timreview.ca/article/1000>
- Baldassarre, B., Calabretta, G., Bocken, M.N.P. & Jaskiewicz, T. (2017). Bridging sustainable business model innovation and user-driven innovation: A process for sustainable value proposition design. *Journal of Cleaner Production*, 147. 175-186. doi:/10.1016/j.jclepro.2017.01.081
- Bocken, N. M. P., de Pauw, I., Bakker, C. & van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308-320. doi: 10.1080/21681015.2016.1172124
- Chong, S. (2019). *Circular Fashion: Closing clothing's waste loop*. Hämtad 2020-02-07 från: <https://www.innovationintextiles.com/circular-fashion-closing-clothings-waste-loop/>
- Denscombe, M. (2014). *The Good Research Guide: For Small-scale Social Research Projects*. Maidenhead: McGraw-Hill Education.
- Eklund, G. (2012). Intervju som datainsamlingsmetod. Hämtad 2019-02-19 från: <https://www.vasa.abo.fi/users/geklund/PDF/Intervjuer.pdf>.

Ellen MacArthur Foundation, SUN, McKinsey Center for Business and Environment. (2015). Growth within: A circular economy vision for a competitive Europe. Hämtad 2020-02-21 från: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications/growth-within-a-circular-economy-vision-for-a-competitive-europe>

Ellen MacArthur Foundation. (2017). Fashion and the circular economy. Hämtad 2020-02-07 från: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/explore/fashion-and-the-circular-economy>

Eriksson, H. (2019, 31 oktober). Re:newcell gör den cirkulära modeindustrin möjlig. *TEKO, Sveriges Textil- och Modeföretag*. Hämtad från <https://www.teko.se/aktuellt/nyheter/renewcell-gor-den-cirkulara-modeindustrin-mojlig>

Eriksson, Torsten. L., & Widersheim-paul, F. (2008). *Rapportboken*. Malmö: Liber.

Esposito, M., Tse, T. & Soufani, K. (2015). Is the Circular Economy a New Fast-Expanding Market? *Thunderbird International Business Review*, 59(1), 9-14. doi: 10.1002/tie.21764

Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A. & Barlow, C. Y. (2017). Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597-608. doi: 10.1002/bse.1939

Forsman, B. (2002). *Vetenskap och moral*. Nora: Bokförlaget Nya Doxa.

Galletta, A. (2013). *Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond*. New York University Press.

Geissdoerfer, M., Savaget P., Bocken N. M. P. & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy - A new sustainability paradigm?. *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.12.048

Gillham, B. (2000). *The Research Interview*. Hämtad från: https://books.google.se/books?hl=en&lr=&id=jaWHcDTMkL8C&oi=fnd&pg=PP7&dq=why+interview&ots=qBUa9yYRYa&sig=1JFkKGKGMOCiL2UlkxBXCx0FNFI&redir_esc=y#v=onepage&q=why%20interview&f=false

Gwilt, A & Rissanen, T. (2011). *Shaping Sustainable Fashion: Changing the way we make and use clothes*. New York: Earthscan

Hedin, A. (1996). En liten lathund om kvalitativ metod med tonvikt på intervju. Hämtad 19 februari 2019, från <https://studentportalen.uu.se/uusp-filearea-tool/download>.

Houdini. (2020). *Miljöarbete*. Hämtad från <https://houdinisportswear.com/sv-se/sustainability>

Hvass, K. K. & Gjerdrum Pedersen, E. R. (2019). Toward circular economy of fashion: Experiences from a brand's product take-back initiative. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 23(3), 345-365 doi: 10.1108/JFMM-04-2018-0059

It's Re:Leased. (2020). *Välkommen till din hållbara garderob*. Hämtad från <https://www.itsreleased.com/>

Jacobssen, J. K. (1993). Intervju: Konsten att lyssna och fråga. Studentlitteratur AB. (Se sidorna 18, 19).

Jawahir, I.S. & Bradley, R. (2016). Technological Elements of Circular Economy and the Principles of 6R-Based Closed-loop Material Flow in Sustainable Manufacturing. *Procedia CIRP*, 40, 103-108. doi:10.1016/j.procir.2016.01.067

Johansson, J. & Nilsson, J. (2016). *Slow fashion: Din guide till smart och hållbart mode*. Stockholm: Ordfront.

Lantz, A. (2007). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Lewandowski, M. (2016). Designing the Business Models for Circular Economy—Towards the Conceptual Framework. *Sustainability*, 8(1), 43. doi: org/10.3390/su8010043

Mentink, B. Circular Business Model Innovation: A Process Framework and a Tool for Business Model Innovation in a Circular Economy. Master's Thesis, Delft University of Technology & Leiden University, Leiden, The Netherlands, 2014.

Michelinia, G., Moraesa, R. N., Cunhab, R. N., Costaa, J. M. H. & Omettoa, A. R. (2017). From linear to circular economy: PSS conducting the transition. *Procedia CIRP*, 64, 2-6. doi: 10.1016/j.procir.2017.03.012

Mont, O., Plepys, A., Whalen, K., & Nußholz, J. L. K. (2017). Business model innovation for a Circular Economy: Drivers and barriers for the Swedish industry – the voice of REES companies. Mistra REES.

Myrorna. (2019). *Hållbarhetsrapporten*. Hämtad från <https://www.myrorna.se/wp-content/uploads/hallbarhetsrapport-2018.pdf>

Naturvårdsverket (2019). *Textilkonsumtion per person i Sverige*. Hämtad 2020-02-10 från: <https://www.naturvardsverket.se/Sa-mar-miljon/Statistik-A-O/Textil/>

Nudie Jeans. (2020). *Sustainability Highlights*. Hämtad från <https://www.nudiejeans.com/>

Opdenakker, R. (2006) Advantages and Disadvantages of Four Interview Techniques in Qualitative Research. *Forum: Qualitative Social Research*, 7(4), Art. 11, Hämtad från <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/175/392>

Pal R. (2017). Sustainable Design and Business Models in Textile and Fashion Industry. *Sustainability in the Textile Industry*, 109-138. doi: 10.1007/978-981-10-2639-3_6

Pal, R. & Gander, J. (2018). Modelling environmental value: An examination of sustainable business models within the fashion industry. *Journal of Cleaner Production*, 184, 251-263. doi: 10.1016/j.jclepro.2018.02.001

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur AB. (Se sidan 19).

Porter M.E., Kramer M.R. (2019) Creating Shared Value. I: Lenssen G., Smith N. (Red.) *Managing Sustainable Business*. (ss. 323-346). doi: 10.1007/978-94-024-1144-7_16

Re:newcell. (2019). *We make fashion sustainable*. Hämtad från <https://renewcell.com>

Repamera. (2020). *Välkommen till hela Sveriges skräddare*. Hämtad från <https://repamera.se>

Roos, S., Larsson, M. & Jönsson, C. (2019) *Supply chain guidelines: Vision and ecodesign action list* (MFF - rapport 2019:06). Hämtad från:
<http://mistrafuturefashion.com/sv/publikationer/>

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson Education Limited.

Sellpy. (2019). *Sellpy sluter cirkeln*. Hämtad från <https://sustainability.sellpy.se/sellpy-circle>

Sheriff, L. (2019-10-29). *Turning old clothes into pulp...to make new clothes*. Hämtad från <https://www.forbes.com/sites/lucysherriff/2019/11/29/turning-old-clothes-into-pulpto-make-new-clothes/#2a24c85036ce>

Stål, H. I. & Bonnedahl, K. (2016) Conceptualizing strong sustainable entrepreneurship. *Small Enterprise Research*, 23(1), 73-84. doi: 10.1080/13215906.2016.1188718

Todeschini, B. V., Cortimiglia, M. N., Callegaro-de-Menezes, D. & Ghezzi, A. (2017). Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges. *Business Horizons*, 60, 759-770. doi: 10.1016/j.bushor.2017.07.003

Tunn, V. S. C., Bocken, N. M. P., van den Hende, E. A. & Schoormans, J. P. L. (2019). Business models for sustainable consumption in the circular economy: An expert study. *Journal of Cleaner Production*, 212, 324-333. doi: 10.1016/j.jclepro.2018.11.290

UNDP. (2017). *Vad betyder hållbar utveckling?*. Hämtad från <https://www.globalamalen.se/fragor-och-svar/vad-betyder-hallbar-utveckling/>

UNDP. (2020). *Globala målen*. Hämtad från <https://www.globalamalen.se>

Villa Todeschini, B., Nogueira Cortimiglia, M., Callegaro-de-Menezes, D. & Ghezzi, A. (2017). Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges. *Business Horizons* 60(6), 759-770. doi: 10.1016/j.bushor.2017.07.003

A

Intervjufrågor efter ämnesområde

Del 1: Affärsmodeller

1. På vilka sätt jobbar ni med olika *tekniker/koncept* för att möjliggöra cirkulära flöden?
2. Arbetar ni inom företaget med olika typer av affärsmodeller idag?
3. Har ni en strategi för att skapa en mer cirkulär affärsmodell för *er/ert teknik/koncept*?
I så fall kan du beskriva denna.
4. Vad ser ni för svårigheter med att utforma strategier för att jobba mot mer cirkulära affärsmodeller?
5. Om *företaget* erhåller en cirkulär affärsmodell: Hur är denna affärsmodell uppbyggd?
Vad ser du som kritiska komponenter där?
6. Vilka potentiella utmaningar finns det kring att implementera en cirkulära affärsmodell i er verksamhet?

Del 2: Värdeskapande

7. Vad anser du är incitamenten till att implementera tekniker/koncept för att gynna cirkulära flöden?
8. Vad har *ni* för drivkraft till att arbeta aktivt med *ett/en* cirkulärt *koncept/teknik*?
9. Vilken typ av värde ser ni att *er/ert teknik/koncept* skapar för *ert företag*?
10. Vad kan cirkulära affärsmodeller och ett cirkulärt förhållningssätt skapa för värde för *er*?

B

Huvudsakliga intervjufrågor

1. På vilka sätt jobbar ni med olika *tekniker/koncept* för att möjliggöra cirkulära flöden?
2. Har ni en strategi för att skapa en mer cirkulär affärsmodell för *er/ert teknik/koncept*?
I så fall kan du beskriva denna.
3. Vad ser ni för svårigheter med att utforma strategier för att jobba mot mer cirkulära affärsmodeller?
4. Vilken typ av värde ser ni att *er/ert teknik/koncept* skapar för *ert företag*?

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR TEKNIK, VETENSKAP OCH SAMHÄLLE
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2020
www.chalmers.se



CHALMERS