

Utformning av cirkulära affärsmodeller i startups

- En explorativ undersökning utifrån två perspektiv och det nystartade företaget Kitchenware by Tareq Taylor



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Kandidatuppsats Corporate Sustainability
Handelshögskolan Göteborgs Universitet
VT 2020

Handledare: Gabriela Schaad
Författare: Sara Rönnerman 901230
Karin Martinsson 941218

Förord

Vi vill tacka ett flertal personer som har möjliggjort denna uppsats. Först och främst vill vi tacka företaget Kitchenware by Tareq Taylor, som varit en stor del av uppsatsen. Vi vill tacka två av grundarna, Mikael Wallborg och Linda Mode, som har varit väldigt hjälpsamma och delat med sig av Kitchenware by Tareq Taylors vision, samt information kring företagets cirkulära värdeerbjudande och affärsmodell. Sedan vill vi tacka Miljöbron som satt oss i kontakt med Kitchenware by Tareq Taylor och Martina Slättberg som hela tiden funnits som stöd. Vi vill även tacka de affärsutvecklare och hållbarhetschefer som vi intervjuat, Sofia Ström från GU Ventures, Ali Tabrizi från Johanneberg Science Park, Sonja Andrén från Innovatum, Erik Petterson från Inrego och Kevin Gelsi från Nudie Jeans. Sedan vill vi även tacka de personer som deltagit i marknadsundersökningen. Sist men inte minst vill vi tacka vår handledare Gabriela Schaad och våra opponenter som under processen kontinuerligt bidragit med konstruktiv kritik och uppmuntran.

Sammanfattning

Ohållbar konsumtion och produktion påverkar såväl dagens som framtida generationer då vi i dagsläget brukar mer resurser än vad som är långsiktigt hållbart enligt de planetära gränserna. För att komplettera tidigare forskning som pekar på en alltför långsam omställning till en mer cirkulär ekonomi, behövs ytterligare studier som granskar nästa generations företag som *grundar* sina affärsidéer på cirkulära koncept. Syftet med studien är att öka kunskapen om vad nystartade företag bör ta i beaktning vid utformning av cirkulära affärsmodeller för att framgångsrikt skapa en marknad och efterfrågan för restaurerade produkter. En kvalitativ studie med ett abduktivt förhållningssätt har utformats och då ett forskningsgap har konstaterats baseras uppsatsen på en explorativ undersökning vilken är uppdelad i en förstudie och två delstudier, för att belysa viktiga faktorer utifrån två perspektiv. Resultatet av förstudien påvisar, utifrån det nystartade företaget Kitchenware by Tareq Taylor, hur en cirkulär affärsmodell kan utformas i praktiken. Resultatet av delstudierna påvisar, utifrån såväl affärsutvecklare och hållbarhetschefers som konsumenters perspektiv, 19 viktiga faktorer att ta hänsyn till. De berör såväl den operationella driften som förmågan att tydligt och informativt kommunicera med konsumenter, vilka bör tas i beaktning. Faktorer som framhålls utifrån bägge perspektiven likväl som med det teoretiska ramverket är *existerande förutsättningar, kundsegment, kommunikation & information, tillit till varumärke*, och *incitament*. Då dessa faktorer återspeglas i de olika perspektiven samt det teoretiska ramverket kan de anses vara av störst vikt att ta hänsyn till vid utformning av cirkulära affärsmodeller för att skapa en marknad och efterfrågan. För att underlätta och möjliggöra en snabbare övergång till en mer cirkulär ekonomi anser författarna till denna uppsats att det krävs vidare forskning avseende utformning av cirkulära affärsmodeller överlag och i startups specifikt.

Nyckelbegrepp: *Startups, Cirkulära affärsmodeller, Konsumenter, Faktorer*

Begrepp och Definitioner

Affärsmodell - En förenklad representation av värdeerbjudande, värdeskapande, värdeförmedling och värdefångande element, samt interaktionen mellan dessa element inom en organisation. (Geissdoerfer, Vladimirova & Evans, 2018, egen översättning)

Cirkulär affärsmodell - En affärsmodell i vilken den konceptuella logiken för värdeskapande baseras på att utnyttja det ekonomiska värde som behålls i produkter efter användande i nya erbjudanden. (Linder & Williander, 2015, egen översättning)

Cirkulär ekonomi - Handlar om att frikoppla ekonomisk tillväxt från användandet av icke-förnybara resurser och designa bort avfall från systemet. (Cradlenet, u.å.)

Hållbar affärsmodell - En affärsmodell som inkorporerar en proaktiv ledning, som skapar monetära och icke-monetära värden för ett flertal intressenter, och som har ett långsiktigt perspektiv. (Geissdoerfer, Vladimirova, Evans, 2018, egen översättning)

Lean Startup - Är en metod som förespråkar experimentation framför utarbetade planer, återkoppling från kunder framför intuition, och iterativ design framför traditionell produktutveckling (Blank, 2013, egen översättning)

Restaurera - Är processen i vilken en produkt återställs till sitt ursprungliga skick, utan modifikation, så att den kan användas i sitt ursprungliga syfte. (Pearce, 2009, egen översättning)

Återtillverka - Är processen i vilken en använd produkt demonteras fullständigt, lagning eller ersättning av slitna eller oanvändbara delar adderar förbättring. (Pearce, 2009, egen översättning)

Återvinna - Är processen i vilken en använd produkt plockas isär i dess olika material, vilka sedan används för att tillverka nya produkter. (Pearce, 2009, egen översättning)

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	3
1.3 Syfte	5
1.4 Frågeställning	5
1.5 Avgränsning	5
2 Teoretisk referensram	6
2.1 Startups och utformning av affärsmodeller	6
2.2 Hållbara affärsmodeller och innovation	7
2.3 Cirkulära affärsmodeller och innovation	9
2.4 Cirkulära affärsmodeller och kundsegment	12
2.5 Kundsegment och betalningsvilja	13
3 Metod	15
3.1 Metodval	15
3.2 Litteraturgenomgång	16
3.3 Datainsamling	17
3.3.1 Val av respondenter	17
3.3.2 Intervjudesign	18
3.3.3 Förfarande	20
3.3.4 Bearbetning	21
3.4 Etik	23
3.5 Validitet & Reliabilitet	23
4 Resultat och Analys	25
4.1 Förstudie av Kitchenware by Tareq Taylor	25
4.1.1 Värdeerbjudande	25
4.1.2 Kundrelationer, Kanaler och Kundsegment	25
4.1.3 Intäktsströmmar	26
4.2 Viktiga faktorer enligt affärsutvecklare och hållbarhetschefers perspektiv	27
4.2.1 Affärsutvecklare	27
4.2.1.1 Externa faktorer	27
4.2.1.2 Interna faktorer	27
4.2.2 Hållbarhetschefer	28
4.2.2.1 Externa faktorer	29
4.2.2.2 Interna faktorer	29
4.2.3 Analys	30
4.2.3.1 Externa faktorer	30
4.2.3.2 Interna faktorer	31
4.3 Viktiga faktorer enligt konsumentperspektiv	34
4.3.1 Marknadsundersökning	34
4.3.1.1 Värdeerbjudande	34
4.3.1.2 Kundsegment och Kundrelationer	35
4.3.1.3 Kanaler	35
4.3.1.4 Intäktsströmmar	36
4.3.2 Analys	37
4.3.2.1 Värdeerbjudande	37

4.3.2.2 Kundsegment och Kundrelationer	38
4.3.2.3 Kanaler	38
4.3.2.4 Intäktsströmmar	39
5 Diskussion	41
5.1 Affärsutvecklarens och hållbarhetschefers perspektiv	41
5.1.1 Externa faktorer	41
5.1.2 Interna faktorer	42
5.2 Konsumentperspektiv	43
5.2.1 Värdeerbjudande	43
5.2.2 Kundsegment och Kundrelationer	43
5.2.3 Kanaler	44
5.2.4 Intäktsströmmar	45
5.3 Likheter och skillnader	45
6 Slutsats	48
6.1 Vidare forskning	48
Bilaga 1 - Intervjufrågor Affärsutvecklare	I
Bilaga 2 - Intervjufrågor Hållbarhetschefer	II
Bilaga 3 - Intervjufrågor Kitchenware by Tareq Taylor	III
Bilaga 4 - Intervjufrågor Marknadsundersökning	V

1 Inledning

I följande kapitel presenteras en bakgrund som utgör grunden för uppsatsen, samt en problemdiskussion vilken leder vidare till syfte, frågeställning och avgränsning.

1.1 Bakgrund

Människors förbrukning av planetens resurser fortsätter att öka (Globala målen, 2020). Ohållbar konsumtion och produktion påverkar såväl dagens som framtida generationer då vi i dagsläget brukar mer resurser än vad som är långsiktigt hållbart enligt de planetära gränserna (Natuskyddsföreningen, 2020a). Dessutom är jordens icke-förnybara resurser i riskzonen att ta slut (ibid). Ohållbar konsumtion och produktion är en drivande faktor till klimatförändringar, förlust av biodiversitet och minskad tillgång till resurser (European Environment Agency (EEA), 2019). Det är ett globalt problem som är härlett från ekonomisk och social utveckling under de senaste årtiondena (Förenta Nationerna (FN), u.å.). Sedan industrialismen har en linjär, fossilbaserad, ekonomi skapat bättre levnadsstandard och tillväxt i stora delar av världen (PACE, 2019). Idag är det dock påtagligt att en linjär ekonomi, kombinerat med en ökande befolkning som konsumerar allt mer, inte är långsiktigt hållbar (ibid) vilket adresseras av Förenta Nationernas (FN) globala mål (FN, u.å.). Mål nummer 12 är *Hållbar konsumtion och produktion* (FN, u.å.) vilket poängterar vikten av att övervaka hela värdekedjan från produktion till slutkonsument, för att möjliggöra förändring. Delmål 12.6 understryker dessutom specifikt vikten av att uppmuntra företag att implementera hållbara lösningar (ibid).

Under de senaste årtiondena har mycket forskning publicerats kring hur företag kan formulera strategier för att integrera hållbarhet, samt hur dessa kan generera fördelar för såväl företag som samhälle (Porter & Kramer, 2011; Barney, 2004; Hart, 1995; Deephouse, 1999). Idag är det en självklarhet för de flesta etablerade och nystartade företag att integrera hållbarhet i organisationen (Epstein & Buhovac, 2014) och det finns ett växande intresse för en övergång till en cirkulär ekonomi i samhället (IRP, u.å.). En cirkulär ekonomi baseras på dynamiska system, utan ett definitivt slut, med återupprepade transformativa processer (PACE, 2019). Konceptet cirkulär ekonomi innebär att produkter återvinns, restaureras eller återanvänds, och därmed minskar behovet av att utvinna ytterligare resurser och eliminerar uppkomst av avfall (Pearce, 2009). Det skapar en frikoppling mellan ekonomisk tillväxt och utvinning av resurser (PACE, 2019). Aktuell forskning fokuserar på implementering av cirkulära affärsmodeller i företag (Bocken m.fl., 2014; Geissdoerfer m.fl., 2018). Cirkulära affärsmodeller skiljer sig åt

från de traditionella linjära då de strävar efter att skapa finansiellt värde genom att behålla och optimera resurser så länge som möjligt (PACE, 2019). Cirkulära affärsmodeller, med slutna cirkulära system, antas bli en framtida norm inom produktionsindustrin (Nasr, 2011; PACE, 2019).

En ökande debatt kring hållbarhetsfrågor har resulterat i att konsumenter blir allt mer medvetna om sin påverkan på miljö, vilket visar sig i att strax över 80 procent av alla EU-medborgare anser att en produkts miljöpåverkan influerar och påverkar deras köpbeteende (Europeiska kommissionen, 2009). Forskning visar dock även att konsumenter, trots sin ökade medvetenhet kring hållbarhetsfrågor, är motsträviga i övergången till en cirkulär ekonomi (Camacho-Otero, Boks & Nilstad Pettersen, 2018). Anledningar till detta är bland annat motviljan att ge upp ägandeskap av produkter samt kravet att engagera sig i de cirkulära processerna (ibid). På den svenska marknaden finns det dock företag som redan implementerat det cirkulära tänket och som lyckats nå ut till konsumenter med hållbara lösningar i form av restaurerade produkter. Dessa företag påvisar att det är möjligt att framgångsrikt skapa lönsamhet genom cirkulära processer. Ett exempel är Inrego, ett företag som erbjuder restaurerade IT-produkter (Inrego, 2019). Ett annat exempel är Nudie Jeans som erbjuder jeans av återvunnet material, restaurerade jeans samt lagning av jeans (Nudie Jeans, 2020).

Till hösten kommer även det nystartade företaget Kitchenware by Tareq Taylor, vars affärsmodell vidare undersöks i denna uppsats, lansera sitt cirkulära värdeerbjudande. Det nystartade företaget har grundats av företaget Ipinium och krögaren Tareq Taylor. Kitchenware by Tareq Taylor har börjat utforma en cirkulär affärsmodell med ett värdeerbjudande som innefattar hållbar produktion och restauration av giftfria non-stickstekpannor. På den svenska marknaden finns idag ett stort urval av stekpannor såsom non-stick, gjutjärn, kolstål, rostfritt stål och koppar. Non-stickstekpannor är kända för att vara smidiga att hantera och enkla att rengöra, men även för att innehålla svårnedbrytbara PFAS ämnen, vilka är giftiga för såväl människa som natur (Naturskyddsföreningen, 2020b). Få 'hållbara' alternativ finns idag och därför anser två utav grundarna till Kitchenware by Tareq Taylor, Linda Mode och Mikael Wallborg, att de identifierat ett verkligt behov avseende en hållbar non-stick stekpanna (Wallborg, personlig kommunikation, 7/4, 2020; Linda Mode, personlig kommunikation, 8/4,2020). Kitchenware by Tareq Taylor har ännu inte beslutat kring detaljerna i affärsmodellen och diskuterar olika möjligheter att framgångsrikt engagera konsumenter i cirkulära processer (Wallborg, personlig kommunikation, 7/4, 2020).

1.2 Problemdiskussion

Ohållbara konsumtions- och produktionsmönster är ett globalt problem för såväl dagens som framtida generationer, och påverkar såväl entreprenörer som företagare världen över (Ellen Macarthur Foundation, 2019). Trots att internationella mål och riktlinjer har formulerats för att främja hållbar konsumtion och produktion, och trots att företagens avgörande roll i att säkerställa hållbara affärsmetoder har uppmärksammats (FN, u.å.), är endast nio procent av världen idag cirkulär (PACE, 2019). Den långsamma övergången från linjär till cirkulär affärsmodell kan antas bero på de flertal utmaningar som också associerats till implementeringen av modellen (Linder & Williander 2015). Identifierade utmaningar berör aspekter avseende givna omständigheter för företag samt svårigheter att engagera konsumenter i cirkulära processer (Linder & Williander 2015; Camacho-Otero, Boks & Nilstad Pettersen, 2018). Nyligen utförda litteraturgenomgångar påvisar snarlika resultat: trots att omfattande forskning publicerats inom området de senaste 20 åren, anses problemen alltså vara av aktuell karaktär (Geissdoerfer m.fl., 2018). Ännu finns det forskningsfrågor att besvara utifrån *hur* en cirkulär affärsmodell framgångsrikt skall kunna implementeras (ibid), men denna frågeställning utgår framförallt från perspektivet av större företag och deras omställning från linjär till cirkulär affärsmodell (Sb Insights, 2018).

För att uppnå de hållbarhetsmål som man i världens länder enats om på internationell nivå kan en ny infallsvinkel anses nödvändig. För att komplettera tidigare forskning som pekar på en allt för långsam omställning till följd av svårigheten att implementera och ställa om en linjär affärsmodell till en cirkulär (PACE, 2019), behövs ytterligare studier som granskar nästa generations företag som *grundar* sina affärsidéer på cirkulära koncept och restaurerade produkter. För att möjliggöra detta krävs att vi blickar bortom den tidigare forskningen som baserats på större bolag för att nu rikta in oss på mindre, nystartade bolag. Värdet av att granska problematiken utifrån enmans- och mikroföretag (0-10 anställda) är tvåfaldig. (1) Enmans- och mikroföretag står för drygt 96 procent av antal företag i Sverige och (2) dessutom står de för närmare 25 procent av samtliga svenska företags omsättning och förädlingsvärde (SCB, Företagens ekonomi, 2017; Holmström, 2019). Trots sin ringa storlek har dessa företag därför en betydelsefull möjlighet att påverka marknaden.

Även om dagens och framtida generationers företag ämnar och vill stå för ett hållbart Sverige med hjälp av cirkulära affärsmodeller, finns idag näst intill ingen forskning på hur hållbara startups framgångsrikt skall lyckas. Traditionellt har startups uppmuntrats att arbeta utifrån samma logik som konventionellt etablerade företag, vilket har resulterat i att startups misslyckats slå sig in på marknaden då förutsättningarna skiljer sig åt (Blank, 2013). Detta styrks av ytterligare forskning som visar att 90 procent av alla startups misslyckas, ofta till följd av bristande marknadsanalys (Patel, 2015). På senare år har konceptet 'lean startups' förespråkats (Blank, 2013; Ries, 2010) vilket bemöter utmaningen för startups att nå marknaden genom kontinuerlig återkoppling med konsumenter. Konceptet är dock generiskt och tar inte hänsyn till de utmaningar startups som ämnar agera inom hållbara ramar med cirkulära affärsmodeller möter. För att utveckla tidigare forskning kan det därför anses nödvändigt att integrera konsumenters krav och förväntningar på hållbara cirkulära värdeerbjudanden. Detta för att möjliggöra ett bättre underlag för startups som ämnar utforma cirkulära affärsmodeller. Utan forskning och vetenskaplig kunskap som grund, kommer ohållbara produktionsmönster och fokus på linjär tillväxt med största sannolikhet kvarstå vid utformning av affärsmodeller i startups.

Genom att angripa problematiken kring ohållbar konsumtion och produktion utifrån en ny infallsvinkel ämnar uppsatsen komplettera existerande forskning kring hur cirkulära affärsmodeller framgångsrikt kan utformas. Genom att belysa vad startups bör ta hänsyn till avseende cirkulära affärsmodeller utifrån två olika perspektiv och dessutom exemplifiera utformningen av modellen i det nystartade företaget Kitchenware by Tareq Taylor ämnar uppsatsen bidra till utökad och mer nyanserad vetenskaplig kunskap. Genom att skapa en utökad kunskapsbas beträffande utformning av cirkulära affärsmodeller i startups ämnar uppsatsen även hjälpa nystartade företag att strategiskt skapa en marknad och efterfrågan för restaurerade produkter. Vår förhoppning och tro är att entreprenörer, företagare och beslutsfattare kan nyttja resultaten som grund i utformningen av framgångsrika cirkulära affärsmodeller med fokus på långsiktig hållbarhet, samt bidra till att nå internationellt uppsatta mål.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att öka kunskapen om vilka faktorer nystartade företag bör ta i beaktning vid utformning av cirkulära affärsmodeller. Uppsatsen ämnar belysa hur cirkulära affärsmodeller kan utformas i praktiken för att skapa en marknad och efterfrågan för restaurerade produkter.

1.4 Frågeställning

För att uppfylla syftet har följande forskningsfrågor formulerats.

1. Vilka faktorer är viktiga att ta hänsyn till vid utformning av cirkulära affärsmodeller i startups för att skapa en marknad och efterfrågan?
2. Vilka faktorer är viktiga att ta hänsyn till vid utformning av det nystartade företaget Kitchenware by Tareq Taylors cirkulära affärsmodell för att skapa en marknad och efterfrågan?

1.5 Avgränsning

För att besvara ovanstående forskningsfrågor har uppsatsen avgränsats till att behandla två perspektiv. För att besvara första forskningsfrågan identifieras viktiga faktorer utifrån affärsutvecklarens och hållbarhetschefers perspektiv. För att besvara den andra forskningsfrågan identifieras viktiga faktorer utifrån ett konsumentperspektiv som utgår från Kitchenware by Tareq Taylors potentiella kunders krav och förväntningar.

2 Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras den teoretiska utgångspunkten för uppsatsen vilken berör startups och utformning av affärsmodeller, hållbara affärsmodeller och innovation, cirkulära affärsmodeller och innovation, cirkulära affärsmodeller och kundsegment samt kundsegment och betalningsvilja.

2.1 Startups och utformning av affärsmodeller

Steve Blank (2013) beskriver i artikeln *Why the Lean Start-up Changes Everything* hur utformningen av affärsmodeller skiljer sig åt mellan startups och etablerade företag. Blank (2013) konstaterar att startups traditionellt implementerat affärsmodeller utifrån samma arbetssätt som stora etablerade företag, vilket han anser beror på att de länge ansetts vara en liten version av de större bolagen. Författaren hävdar att startups påtagligt skiljer sig från större företag då större, etablerade företag närmast verkställer en affärsmodell, medan startups söker efter en.

Konceptet *lean startup* myntat av Eric Ries (2011) avviker från traditionell implementering av affärsmodeller utifrån tre aspekter. Den första aspekten behandlar utformning av affärsplan och affärsmodell. Till skillnad från etablerade företags metoder som baseras på långtgående planering och efterforskning, är startups arbetsätt av mer adaptiv karaktär (Blank, 2013). De traditionella metoderna baseras på uppbyggnaden av affärsplaner, ofta utifrån 5-års planer. Utifrån konceptet lean startup bör startups istället utforma en översiktlig bild för att beskriva, analysera och designa affärsmodellen, vilket kan utföras baserat på *Business model canvas* som beskrivet av Osterwalder och Pigneur (2010) menar Blank (2013). Business model canvas är ett verktyg för att modellera sin affärsmodell genom nio nyckelfaktorer vilka alla ämnar tydliggöra företagets värdeskapande processer (Osterwalder & Pigneur, 2010). De nio nyckelfaktorerna är värdeerbjudande, kundrelationer, kundsegment, kanaler, intäktsströmmar, kostnadsstruktur, nyckelpartners, nyckelaktiviteter och nyckelresurser (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Den andra aspekten som Blank (2013) konstaterar skiljer konceptet lean startup gentemot traditionell implementering av affärsmodeller, är fokus på kundåterkoppling. Enligt traditionella metoder sker återkoppling med externa intressenter först då affärsmodell och affärsplan är utformad, och produkten lanserad på marknaden (Blank, 2013). Bristande marknadsanalys har konstaterats vara en grundorsak till att startups misslyckas (Blank, 2013;

Patel, 2015). Med konceptet lean startup utvärderas affärsmodellen under dess utformning, genom kontinuerlig integrering med potentiella kunder och partners (Blank, 2013). Den tredje aspekten Blank (2013) poängterar, är vilka metoder som används vid produktutveckling. Konceptet lean startups arbetar med ett agilt förhållningssätt och ett mer iterativt arbetssätt som är nära sammankopplat till kundåterkoppling (Blank, 2013). Genom kontinuerlig återkoppling med intressenter undviker lean startups kostsam och tidskrävande utveckling av produkter som i slutändan inte möter konsumentens förväntningar, samtidigt som de främjar en kontinuerlig och systematisk förbättring av såväl idéer som produkter (Blank, 2013).

Blank (2013) drar slutsatsen att dagens företag befinner sig i en allt mer föränderlig omvärld, med fler och fler drivande krafter som signifikant påverkar företagen. Författaren poängterar därav vikten av nya koncept som möjliggör förändring och innovation, såväl i startups som i större etablerade företag (Blank, 2013).

2.2 Hållbara affärsmodeller och innovation

Geissdoerfer, Vladimirova och Evans (2018) diskuterar likt Blank (2013) behovet av förnyelse vid utformning av affärsmodeller, och kopplar dessutom detta till behovet av att integrera hållbarhet. I artikeln *Sustainable business model innovation: A review from 2018* definierar författarna olika typer av hållbara affärsmodeller och innovation utifrån en litteraturgenomgång av tidigare forskning. De beskriver hur dessa kan förekomma i olika kontexter samt vilka strategier som främst används i strävan mot att implementera hållbara affärsmodeller. Geissdoerfer m.fl. (2018) understryker att de olika typerna inte nödvändigtvis per definition är hållbara. För att en affärsmodell skall kunna kategoriseras som 'hållbar' har författarna identifierat följande två krav; (1) den ska inkorporera koncept, principer eller mål som strävar mot hållbar utveckling, eller (2) integrera hållbarhet i såväl värdeerbjudande, värdeskapande och värdefångande mekanismer (Geissdoerfer m.fl., 2018). Med utgångspunkt i dessa krav, och i tidigare forskares definitioner, definieras 'hållbara affärsmodeller' enligt Geissdoerfer m.fl. (2018) till

“En affärsmodell som inkorporerar en proaktiv ledning, som skapar monetära och icke-monetära värden för ett flertal intressenter, och som har ett långsiktigt perspektiv.”

(Geissdoerfer m.fl., 2018, s 403, egen översättning).

Författarna poängterar därmed vikten av relationen till externa intressenter och aktörer, och att värdeskapandet för dessa skall ske utifrån såväl monetära som icke-monetära termer, vilket i sin helhet kräver ett långsiktigt perspektiv.

‘Hållbara affärsmodeller och innovation’ är en modifierad variant av en kombination av ‘hållbar affärsmodell’ och det mer konventionella konceptet ‘affärsmodell och innovation’, där det konventionella konceptet syftar till *utveckling, förbättring* och *förändring* (Geissdoerfer m.fl., 2018). ‘Hållbara affärsmodeller och innovation’ lägger därtill på en ytterligare nivå och syftar på (1) hållbar utveckling, (2) förbättring genom bland annat minskning av negativ påverkan på miljö och samhälle, samt (3) förändring genom integrering av lösningar som genererar hållbart värdeskapande för såväl företag som dess externa intressenter och aktörer (ibid).

Geissdoerfer m.fl. (2018) påvisar mer djupgående hur hållbara affärsmodeller och innovation kan yttra sig beroende på typ av affärsmodell och kontext, samt vilka strategier som främst används. Författarna presenterar följande typer: ‘cirkulära affärsmodeller’, ‘sociala innovationer’, ‘botten-av-pyramiden lösningar’ och ‘produkttjänstsystem’ som alla tillskrivs olika karakteristika. Dessa kan enligt författarna återfinnas i fyra olika kontexter: ‘startups’, ‘affärsmodeller som är under förändring’, ‘affärsmodeller som är under diversifiering’ och ‘affärsmodeller som förvärvas’. Det Geissdoerfer m.fl. (2018) konstaterar står i samklang med vad Blank (2013) hävdar avseende att startups inte kan kategoriseras in i samma kontext som stora etablerade företag. Summering av ovanstående definitioner, se tabell 1.

Tabell 1, Typ av affärsmodell & kontext

Typer av hållbara affärsmodeller och innovation	Cirkulära affärsmodeller	Affärsmodeller som sluter, saktar ned, intensifierar, dematerialiserar och minskar resursflöden.
	Sociala innovationer	Affärsmodeller som syftar till positiv social påverkan genom avkastning från ekonomiska aktiviteter eller investeringar.
	Botten-av-pyramiden lösningar	Affärsmodeller som riktar sig till konsumenter som befinner sig längst ner i inkomstpyramiden.
	Produktjänstsystem	Affärsmodeller som integrerar produkter och tjänster till kunderbudanden som förser kunden med en produkt, en tjänst eller ett resultat.
Innovation i olika kontexter	Startups	Där det i dagsläget ännu inte finns en vedertagen affärsmodell och en ny modell skapas
	Affärsmodell under förändring	Där det finns en etablerad affärsmodell som förändras till en ny
	Affärsmodell under diversifiering	Den etablerade affärsmodellen står fast men en ytterligare affärsmodell adderas
	Affärsmodell förvärfvas	En ny affärsmodell identifieras, förvärvas och integreras

(Baserad på Geissdoerfer m.fl., 2018, egen översättning).

Geissdoerfer m.fl. (2018) har identifierat ett komplext nätverk av faktorer som behöver samspela för att företag skall kunna gagnas av hållbara affärsmodeller och innovationer. Flera möjliga konkurrensfördelar som implementering av hållbara affärsmodeller kan leda till har identifierats (ibid). Författarna poängterar högre avkastning, bättre hantering av risker och ett sätt att differentiera företaget mot konkurrenter. Trots att stor del av den litteratur Geissdoerfer m.fl. (2018) granskat har identifierat fördelar med hållbara affärsmodeller och innovation, konstaterar författarna att det saknas tillräcklig forskning kring hur företag framgångsrikt kan implementera dessa affärsmodeller. Dessutom fastslår författarna att de allra flesta företag i en startup-kontext misslyckas vid implementering av affärsmodeller, vilket är i linje med vad Blank (2013) och Patel (2015) tidigare konstaterat.

2.3 Cirkulära affärsmodeller och innovation

Likt Geissdoerfer m.fl. (2018) diskuterar Linder och Williander (2015) affärsmodeller och innovation, men med fokus på cirkulära affärsmodeller. Existerande litteratur har länge konstaterat fördelarna med cirkulära affärsmodeller, såsom minskat beroende av

råvaruleveranser, högre vinstmarginaler, en mer hållbar produkt, samt förbättrade kundrelationer (Nasr, 2011; Pearce, 2009; Linder & Williander, 2015). Linder och Williander (2015) ifrågasätter varför företag inte implementerat cirkulära affärsmodeller i större utsträckning, trots att dessa fördelar konstaterats. I artikeln *Circular Business Model Innovation: Inherent Uncertainties* definieras ‘cirkulär affärsmodell’ av Linder och Williander (2015) som

“(E)n affärsmodell i vilken den konceptuella logiken för värdeskapande är baserad på nyttjandet av det ekonomiska värdet i använda produkter i framtagandet av nya erbjudanden.”

(Linder & Williander, 2015, s.183, egen översättning)

Författarna menar att en cirkulär affärsmodell bibehåller samt systematiskt nyttjar värdet av att återanvända produkter i nya värdeerbjudanden. De framhåller vikten av att reducera miljömässig påverkan genom att minska utvinning av planetens resurser och istället främja ett cirkulärt slutet system. Linder och Williander (2015) poängterar att återanvändning och restaurering är att föredra för att ta till vara på det ekonomiska värdet av produkten. Detta förutsätter ett returflöde från konsument till producent så att återvinning, återanvändning och restaurering kan möjliggöras (Linder & Williander, 2015). Enligt författarna innebär det att företag fördelaktigt bör bibehålla ägandet av produkten och erbjuda produkttjänstsystem såsom Geissdoerfer m.fl. (2018) definierat (se tabell 1), då företaget därmed kan säkra returflödet effektivt.

Författarna har identifierat flera utmaningar med cirkulära affärsmodeller efter att ha granskat dess specifika karaktärsdrag, dels utifrån tidigare forskning, dels utifrån en fallstudie (Linder & Williander, 2015). Summering av utmaningarna presenteras i tabell 2.

Tabell 2, Sammanfattning av utmaningar för cirkulära affärsmodeller

1	Kundsegment	Endast en viss typ av kund är benägen att handla rekonstruerade produkter
2	Teknisk expertis	För att möjliggöra återställning till ursprungligt eller bättre skick
3	Kapacitetsplanering av returflöde i produkttjänstsystem	Förutsägbarhet och pålitlighet av returflöde av produkter på effektivt sätt
4	Begränsningar av produktkategorier	Vissa produkter är inte återbrukningsvärldiga
5	Risk för kannibalism	Minskad försäljning av tidigare lanserade produkter
6	Trendkänslighet	Krav på tidlös eller framtida design
7	Bundet kapital	Produkttjänstsystem som innefattar att varor hyrs ut istället för att säljas innebär att den finansiella risken kvarstår hos säljare istället för att förflyttas till köpare
8	Operativ risk	Produktansvar även efter försäljning ställer krav på operativ drift
9	Lagstiftning	Brist på stödjande lagstiftning och regleringar
10	Partnerskap	Den cirkulära modellen bör vara kompatibel med samarbetspartners

(Baserad på Linder & Williander, 2015, egen översättning)

Utmaningarna Linder och Williander (2015) identifierat kan kategoriseras utifrån huruvida de grundades i interna eller externa faktorer. De tidigare kan hanteras av strategiskt operationell drift, medan de senare står utanför företagets direkta kontroll (Linder & Williander, 2015). För att hantera de externa utmaningarna krävs ett proaktivt arbete, med ett adaptivt förhållningssätt och möjlighet till snabb innovation (ibid), i linje med vad Blank (2013) och Geissdoerfer m.fl. (2018) också diskuterar. Cirkulära affärsmodeller bygger därför till stor del på en inneboende osäkerhet och företag står inför utmaningar att proaktivt utvärdera affärsmodellen (Linder & Williander, 2015). Att validera en cirkulär affärsmodell innebär större risk än validering av en linjär affärsmodell, då valideringen måste bestå av en cirkulär återförsäljning innan den kan med säkerhet utvärderas (Linder & Williander, 2015). I väntan på att loopen sluts, innehar företaget därför en större risk i form av bundet kapital än vad ett företag med en linjär affärsmodell skulle haft (ibid).

Till skillnad från Linder och Williander (2015) identifierar Pearce (2009) i artikeln *The profit-making allure of product reconstruction* potentiella framgångsfaktorer för att lyckas implementera cirkulära koncept och erbjuda restaurerade produkter. Författaren fastställer att

(1) om företag har den expertis och kompetens som behövs om materialet och tillgång till resurserna som skall återvinnas, återtillverkas eller restaureras, (2) om företaget är villig att göra den marknadsanalys som krävs för att lyckas konkurrera på en bred marknad samt (3) om företaget har identifierat och nått ut till de kundsegment som faktiskt är intresserade av hållbara, cirkulära produkter, så har företaget möjlighet att nå flertalet konkurrensfördelar (Pearce, 2009). Konsumenter blir allt mer medvetna om miljö och hållbarhetsfrågor vilket kommer att gynna de företag som erbjuder hållbara produkter (Ibid).

2.4 Cirkulära affärsmodeller och kundsegment

För att minska de risker och osäkerheter Linder & Williander (2015) belyser, bör företag interagera med potentiella kunder för att säkerställa att en efterfrågan existerar (Blank, 2013). Identifiering av kundsegment är av stor vikt för att lyckas med en konkret marknadsanalys och därigenom etablera sig på marknaden (Patel, 2015; Linder & Williander, 2015; Blank, 2013). Vikten av att kartlägga värdeerbjudande, kundsegment, viktiga kundrelationer och kanaler för att nå ut till kunder poängteras av Osterwalder och Pigneur (2010) i Business Model Canvas. Kartläggningen av värdeerbjudandet innebär att företaget definierar vilket värde de skapar för sina kunder, samt vilket behov som möts (ibid). Kartläggning av kanaler och kundrelationer innefattar hur företaget ska nå ut till sina kunder samt hur de ska skapa goda relationer (ibid). Genom att definiera för vem företaget skapar värde för, identifieras företagets kundsegment (ibid). I kontexten med cirkulära erbjudanden visar forskning att det finns vissa specifika kundsegment som är mottagliga för att köpa återvunna, återtillverkade eller restaurerade produkter (Linder & Williander, 2015; Pearce, 2009). Detta grundar sig i forskning som identifierar varför kunder väljer att konsumera återvunna, återtillverkade eller restaurerade produkter (Pearce, 2009). Sex olika kundsegment har särskilts, (Tabell 3).

Tabell 3, Kundsegment enligt Pearce.

1.	Kunder som specifikt behöver en viss (års)modell.	När kunden kräver en viss modell av en produkt för att specifikt möta och samspela med dess övriga produkter och processer. Då tenderar denne att renovera eller köpa återtillverkade produkter för att undvika uppdatering av alla övriga produkter.
2.	Kunder som vill undvika att behöva testa och säkerställa kvaliteten av en ny produkt.	Att säkerställa kvalitet av en ny produkt kan anses såväl tids- som kostnadskrävande i jämförelse med att köpa en produkt kunden redan känner till.
3.	Kunder som är priskänsliga på grund av låg användningsgrad.	Är produkten i fråga dyr, men används sällan, köper kunden hellre en renoverad, återtillverkad produkt då dessa ofta är billigare
4.	Kunder som vill förlänga livslängden på produkter som slutat produceras.	Med nya eller återställda delar kan produkten fortsätta användas som om den vore ny.
5.	Kunder som vill förlänga livslängden på produkter för att slippa köpa nya.	Möjlighet att förlänga livslängden på produkten samtidigt som kostnaden för nya produkter minskar.
6.	Kunder som är intresserade av miljövänliga produkter.	Renovering och återtillverkning innebär att jungfruliga material inte behöver utvinnas och stora besparingar kan nyttjas i form av utsläpp och föroreningar.

(Baserad på Pearce, 2009, egen översättning)

Pearce (2009) beskriver olika motiv till varför konsumenter köper restaurerade produkter och visar att det inte endast är konsumenter med ett uttalat hållbarhetsintresse (Tabell 3). Dessutom konstaterar Pearce (2009) att om företag ännu inte har goda kundrelationer krävs mycket resurser för att etablera en säker kundkrets. Även om företag lyckas nå ut till ett visst kundsegment visar forskning att konsumenters betalningsvilja för restaurerade produkter är svår att förutse (Michaud & Llerena, 2011).

2.5 Kundsegment och betalningsvilja

Michaud och Llerena (2011) har utfört en studie som sätter konsumenters betalningsvilja för restaurerade produkter i relation till den information som ges om produktens miljöpåverkan. Författarna grundar sin studie i att konsumenters ökade medvetenhet kring klimatförändringar har skapat nya möjligheter för företag som är verksamma i branscher där restaurering tidigare inte varit aktuellt (Michaud & Llerena, 2011). Att konsumenter gör miljömässigt bättre val kan leda till att marknaden indirekt minskar den negativa miljöpåverkan i produktion då efterfrågan på restaurerade produkter ökar (ibid). Författarna utgår från att konsumenters vilja att betala för restaurerade produkter är lägre än för konventionella produkter, men att viljan ökar om

information kring produktens miljömässiga fördelar förmedlas. De utgår även från att viljan att betala för en restaurerad produkt ökar om konsumenten känner till företagets varumärke.

Resultatet av Michaud och Llerenas (2011) studie visar att konsumenter inte är villiga att betala ett högre pris för restaurerade produkter, men att de hellre väljer en restaurerad produkt framför en konventionell när de fått information om deras respektive miljömässiga för- och nackdelar. Studien visade även att konsumenter inte undervärderar restaurerade produkter om de har fått tillräcklig information om deras miljömässiga fördelar. Dock uttryckte deltagarna i experimentet en oro över att valet av en restaurerad produkt, på grund av dess miljömässiga fördelar, gjordes på bekostnad av produktens kvalité och funktionalitet (Michaud & Llerena, 2011). Författarna drar slutsatsen att företag måste försäkra kunderna att restaurerade produkter kan leva upp till samma kvalité som en ny, och samtidigt informera om dess miljömässiga fördelar. Michaud och Llerena (2011) konstaterar även att restaurering av produkter, vilket kan leda till minskade kostnader och ökad efterlevnad av lagar och regler, kan skapa en stark konkurrensfördel för företag på såväl kort som lång sikt.

3 Metod

I följande kapitel presenteras vad som präglar uppsatsens utformning. Kapitlet startar med motivering av metodval, följt av insamling av sekundär och primär data, och avslutningsvis diskuteras hur validitet och reliabilitet har säkerställts, samt vilka etiska aspekter som tagits i beaktning.

3.1 Metodval

För att uppfylla uppsatsens syfte och svara på forskningsfrågorna har en kvalitativ studie med ett abduktivt förhållningssätt utformats utifrån struktur förespråkad av Patel och Davidsson (2014). Valet av kvalitativ inriktad forskning motiveras av att uppsatsen ämnar skapa en djupare förståelse kring de faktorer som identifierats. Det abduktiva förhållningssättet kombinerar ett deduktivt och induktivt arbetssätt för att möjliggöra utveckling av teori (Patel & Davidsson, 2014). Uppsatsen grundas på en litteraturstudie av tidigare forskning avseende implementering av hållbara och cirkulära affärsmodeller samt restaurerade produkter på redan etablerade företag, vilka belyst bristen av forskning angående *hur* vetenskapen kan förankras i praktiken. Då ett forskningsgap har konstaterats avseende utformning av cirkulära affärsmodeller i startups, baseras uppsatsen på en explorativ undersökning. En explorativ undersökning förespråkas när det saknas kunskap inom ett problemområde (Patel & Davidsson, 2014), och kan därför anses bäst lämpad för denna uppsats. Den explorativa undersökningen delades upp i en förstudie och två delstudier för att belysa viktiga faktorer utifrån två perspektiv och utveckla existerande forskning. Först genomfördes en förstudie av det nystartade företaget Kitchenware by Tareq Taylors cirkulära affärsmodell och värdeerbjudande. På grund av uppsatsens kvalitativa karaktär och den branschspecifika problematik som präglar cirkulära affärsmodeller i startups, valdes granskning av ett specifikt företag i förstudien. Studiens omfång motiverade inte granskning av ytterligare startups, även om det skulle förespråkas för att öka generaliserbarheten av studien. Kvalitativa djupintervjuer genomfördes med två av grundarna till företaget, Linda Mode och Mikael Wallborg. Syftet med förstudien var att undersöka och påvisa hur ett nystartat företag, som grundar sig i cirkulära koncept, utformat sin cirkulära affärsmodell och värdeerbjudande.

Vidare utvecklades uppsatsen i två delstudier för att belysa och undersöka problemet utifrån två olika perspektiv. Den första delstudien innefattar en undersökning beträffande vilka faktorer som anses viktiga att ta i beaktning vid utformning av cirkulära affärsmodeller i startups för att skapa en marknad och efterfrågan. Detta har möjliggjorts med utgångspunkt i

kvalitativa semistrukturerade djupintervjuer (Patel & Davidsson, 2014) utförda med fem personer som i sin yrkesroll arbetar med hållbarhet och cirkularitet i relation till utformning av affärsmodeller. Personerna i fråga har yrken som (1) affärsutvecklare hos inkubatorer, och (2) hållbarhets koordinater/chefer på företag med uttalat hållbara- och cirkulära affärsmodeller.

Den andra delstudien i uppsatsen undersökte konsumenters krav och förväntningar på cirkulära värdeerbjudande med fokus på restaurerade produkter via en marknadsundersökning. I denna del låg förstudien av Kitchenware by Tareq Taylor till grund och kvalitativa djupintervjuer genomfördes med fyra potentiella kunder till företaget. Intervjuerna präglades av en hög grad av standardisering och semistruktur (Patel & Davidsson, 2014), och frågorna baserades på Kitchenware by Tareq Taylors cirkulära värdeerbjudande. Syftet med intervjuerna var att lyfta viktiga faktorer som bör uppmärksammas utifrån konsumenters krav och förväntningar på Kitchenware by Tareq Taylors cirkulära värdeerbjudande. Ursprungligen planerades även en enkätundersökning att utföras för att befästa relevansen av identifierade faktorer i en större population, dock kunde detta inte genomföras på grund av externa omständigheter.

3.2 Litteraturgenomgång

Litteraturgenomgången har utförts med hänsyn till Patel och Davidssons (2014) rekommendationer avseende en omfattande sökning som baseras på nyckelbegrepp. Böcker och vetenskapliga artiklar har nyttjats för att identifiera relevanta teorier avseende hållbara och cirkulära affärsmodeller, samt kundsegment och dess krav och förväntningar på restaurerade produkter. För att säkerställa användning av relevant, trovärdig och aktuell litteratur har specifikt urval valts med hjälp av Göteborgs Universitetsbiblioteks tjänst *Supersök*. Sökningen har utförts utifrån följande nyckelbegrepp: *Sustainable Business model*, *Circular Business Model*, *Remanufactured Product*, *Consumer and Remanufactured products*. Endast vetenskapliga artiklar publicerade under de senaste elva åren har använts i det teoretiska ramverket. Efter att ett första urval av relevant litteratur identifierats, utfördes en granskning av dess referenser för att komplettera med ytterligare litteratur. Urvalet artiklar har begränsats till att endast innefatta *Peer reviewed*. Litteraturgenomgången utgör grunden för utformningen av studiens innehåll och används som verktyg för att möjliggöra adekvat analys av empiriskt insamlat material. För att kartlägga rådande läge avseende miljöförändringar och klimatpåverkan samt belysa det praktiska problemet utifrån rådande företagsklimat har dessutom sekundärkällor i form av myndigheters och organisationers hemsidor använts.

3.3 Datainsamling

3.3.1 Val av respondenter

Det nystartade företaget Kitchenware by Tareq Taylor och respondenterna i förstudien valdes då de representerar ett företag med en cirkulär affärsmodell i en startup-kontext vilket anses relevant för att exemplifiera hur en cirkulär affärsmodell kan utformas i praktiken. Den första kontakten med Kitchenware by Tareq Taylor etablerades med hjälp av Miljöbron som sammankopplar studenter och företag i projekt. De deltagande respondenterna var två utav grundarna till företaget, Linda Mode och Mikael Wallborg.

Tabell 4, Respondenter Förstudie Kitchenware by Tareq Taylor

Företag	Namn	Titel	Datum & Längd (Min:Sek)
Kitchenware by Tareq Taylor	Mikael Wallborg	Grundare	7/4, 2020 (52:39)
Kitchenware by Tareq Taylor	Linda Mode	VD	8/4, 2020 (29:23)

Respondenterna till första delstudien valdes ut för att möjliggöra tillskansning av kunskap angående det vetenskapliga problemet utifrån ett praktiskt perspektiv. Valet att intervjua affärsutvecklare hos inkubatorer motiveras då dessa dagligen står i direkt kontakt med startups och deras affärsutveckling. De har gedigen erfarenhet av startups och dess resa från idé till etablerat företag. Tre av sex tillfrågade inkubatorer var villiga att delta i intervjuer. De deltagande var Ali Tabrizi från Johanneberg Science Park, Sofia Ström från GU Ventures och Sonja Andrén från Innovatum. Då få startups etablerat cirkulära affärsmodeller intervjuades också hållbarhets koordinater/chefen på etablerade företag som arbetar med hållbara och cirkulära koncept. Två av tre tillfrågade företag hade möjlighet att delta. De deltagande var Erik Pettersson från Inrego och Kevin Gelsi från Nudie Jeans.

Tabell 5, Respondenter delstudie 1

Företag	Namn	Titel	Datum & Längd (Min:Sek)
Innovatum	Sonja Andrén	Affärsutvecklare	15/4, 2020 (27:00)
GU Ventures	Sofia Ström	Affärsutvecklare	6/4-2020 (36:44)
Johanneberg Science Park	Ali Tabrizi	Affärsutvecklare	6/4, 2020 (35:21)
Inrego	Erik Pettersson	Cirkulär innovation/Hållbarhetschef	7/4, 2020 (42:09)
Nudie Jeans	Kevin Gelsi	Hållbarhetskoordinator	14/4, 2020 (48:17)

Respondenterna till andra delstudien valdes ut, i samråd med Kitchenware by Tareq Taylor, baserat på deras matlagnings- och hållbarhetsintresse då de anses tillhöra ett potentiellt kundsegment. Fyra av sju tillfrågade hade möjlighet att delta i en djupintervju. Två av respondenterna har ett uttalat matlagningsintresse och tidigare yrkeserfarenhet i restaurangbranschen. Två av respondenterna har ett uttalat hållbarhetsintresse och arbetar i sin yrkesroll med hållbarhetsfrågor. Ett selektivt urval av respondenter i marknadsundersökningen ansågs säkerställa relevanta och motiverade svar.

Tabell 6, Respondenter delstudie 2

Urvalsmotiv	Namn	Titel	Datum & Längd (Min:Sek)
Hållbarhetsintresse	Respondent 1	Hållbarhetsansvarig	28/4, 2020 (16:57)
Hållbarhetsintresse	Respondent 2	Hållbarhetsansvarig/Restaurangchef	28/4, 2020 (37:16)
Matlagningsintresse	Respondent 3	Krögare/Matstylist	29/4, 2020 (21:34)
Matlagningsintresse	Respondent 4	Lärare Restaurangskola	5/5, 2020 (42:56)

3.3.2 Intervjudesign

I syfte att svara på studiens frågeställningar har insamlingen av primärdata i form av empiriskt material utförts i en förstudie och två delstudier. Formuleringen av kvalitativa intervjufrågor har utförts med hänsyn till rekommendationer som berör följande aspekter: innehåll, längd, riktade frågor, negationer och förutsättande frågor (Patel & Davidsson, 2014). Samtliga intervjuguider återfinns som bilagor, (Bilaga, 1–4).

Förstudien som ämnat visa hur en cirkulär affärsmodell kan utformas i praktiken grundar sig på kvalitativa djupintervjuer med två av grundarna till företaget, Linda Mode och Mikael Wallborg. Intervjufrågorna strukturerades utefter Business model canvas nio nyckelfaktorer (Osterwalder & Pigneur, 2010)(Figur, 1). Intervjuerna präglades av semistruktur och var semistandardiserade (Patel & Davidsson) för att låta respondenterna tala relativt fritt och ge en beskrivande bild av företagens affärsmodell.

Nyckelpartners	Nyckelaktiviteter	Värdeerbjudande	Kundrelationer	Kundsegment
Vilka samarbeten är nödvändiga för att ni ska kunna leverera vårt värdeerbjudande? Vilka är våra leverantörer? Vilka resurser får vi av våra samarbeten? Vilka nyckelaktiviteter kommer de vi samarbetar med att utföra?	Vilka aktiviteter behöver vi utföra för att leverera ert värdeerbjudande?	Vad är företagets syfte på marknaden? Vilket värde skapar vi? Vilket behov fyller vi och vår produkt? Vad utmärker vår produkt och tjänst jämfört med konkurrenterna?	Hur planerar vi skaffa, behålla och utöka vår kundkrets? Vilka relationer har vi redan etablerat? Hur är de integrerade med övriga modell?	För vem skapar vi värde? Vilka är våra (viktigaste) kunder? Vilket kundsegment vänder vi er till?
	Nyckelresurser Vilka resurser behöver vi för att leverera vårt värdeerbjudande?		Kanaler Hur vill våra kunder bli nådda? Vilka metoder fungerar bäst? Hur kan produkten marknadsföras på ett subtilt men slagkraftigt sätt?	
Kostnadsstruktur		Intäktsströmmar		
Vilka specifika kostnader är förknippade med affärsmodellen? Vilka är de mest signifikanta kostnaderna för företaget? Vilka nyckelaktiviteter är mest kostsamma?		För vilket värde betalar kunderna faktiskt för? För vad betalar de nu? Vad är era förväntade intäkter? Hur ser er prismodell ut?		

Figur 1, Business Model Canvas, (Egen figur baserad på Osterwalder & Pigneur (2010), Ifylld med för undersökningen relevanta intervjufrågor Kitchenware by Tareq Taylor. Se Bilaga 3.)

Första delstudien som ämnat besvara den första forskningsfrågan baserades på kvalitativa djupintervjuer med (1) affärsutvecklare hos inkubatorer, och (2) hållbarhets koordinatörer/chefer på företag med uttalat hållbara- och cirkulära affärsmodeller. Intervjuerna präglades av semistruktur och var semistandardiserade (Patel & Davidsson) för att låta respondenterna tala relativt fritt och låta intervjun styras efter respektive respondents kunskap och hjärtefrågor. Intervjuerna med (1) affärsutvecklarna strukturerades utifrån vad Patel och Davidsson (2014) benämner som tratt-teknik. Frågorna fokuserade på generella faktorer i form av framgångsfaktorer och utmaningar startups möter vid utformning av cirkulära affärsmodeller för att sedan specificera faktorer att ta hänsyn till för att skapa en marknad och

efterfrågan. För att öka förståelsen kring utformningen av cirkulära affärsmodeller, baserades frågorna till (2) hållbarhets koordinatorena/cheferna på delar av Business model canvas, vilka direkt kan kopplas till marknad och efterfrågan (Osterwalder & Pigneur, 2010)(Figur 2).

Nyckelpartners	Nyckelaktiviteter	Värdeerbjudande	Kundrelationer	Kundsegment
Vilka är era viktigaste partners? Vilka är de viktigaste leverantörerna? Vilka är <u>nyckelresurserna</u> som våra leverantörer levererar?	Vilka aktiviteter behöver ni utföra för att leverera ert värdeerbjudande? Leverans kanaler? Inkomstströmmar? Kundrelationer?	Vilket unikt värde skapar ni för era kunder? Vilket problem löser värdeerbjudandet? Vilket kundbehov är det vårt värdeerbjudande möter? Vilka kombinationer av produkter och tjänster erbjuder vi respektive kundsegment?	Vilken relation förväntar sig kundsegmentet att vi ska ha för att skapa och upprätthålla en kundrelation? Vilka relationer har vi redan etablerat? Hur är de integrerade med övriga modell? Hur kostsamma är de? Kanaler Hur vill våra kunder bli nådda? Vilka kanaler används redan? Hur är de olika kanalerna integrerade i varandra? Hur kostsamma är de?	För vem skapar vi värde? Vilka är våra (viktigaste) kunder?
Nyckelresurser Vilka resurser behöver ni för att leverera ert värdeerbjudande?				
Kostnadsstruktur Vilka specifika kostnader är förknippade med ert kunderbjudande? Vilka är de mest signifikanta kostnaderna för företaget? Vilka nyckelaktiviteter är mest kostsamma?		Intäktsströmmar På vilket sätt betalar kunder oss för värdet ni förser dem med? Hur föredrar kunderna att betala? Hur är dessa integrerade i kanaler? Vilka sätt är de mest kostnadseffektiva?		

Figur 2, Business Model Canvas, (Egen figur baserad på Osterwalder & Pigneur (2010), Ifyllt med för undersökningen relevanta intervjufrågor Hållbarhetschefer. Se bilaga 2.)

Andra delstudien som ämnat besvara den andra forskningsfrågan genomfördes med kvalitativa djupintervjuer med potentiella kunder till Kitchenware by Tareq Taylor. Intervjuerna var karakteriserade enligt vad Patel och Davidsson (2014) beskriver som hög grad av standardisering och med semistruktur. Detta för att möjliggöra jämförelse och generalisering av respondenternas svar, samt för att framhålla motiveringar kring svaren. Intervjuerna baserades på Kitchenware by Tareq Taylors cirkulära värdeerbjudande och utgick från resultatet av förstudien.

3.3.3 Förfarande

Intervjuförfrågan till potentiella respondenter skickades ut via mail eller genom telefonkontakt. På grund av rådande omständigheter beträffande pågående pandemi (Covid-19) arrangerades samtliga av intervjuerna digitalt, antingen genom videomöte via Zoom alternativt via telefonkontakt, och spelades in. I genomsnitt tog en intervju cirka ca 30 minuter och utfördes mellan den 6/4 - 5/5 2020. Båda författarna var närvarande vid samtliga intervjuer, varav den

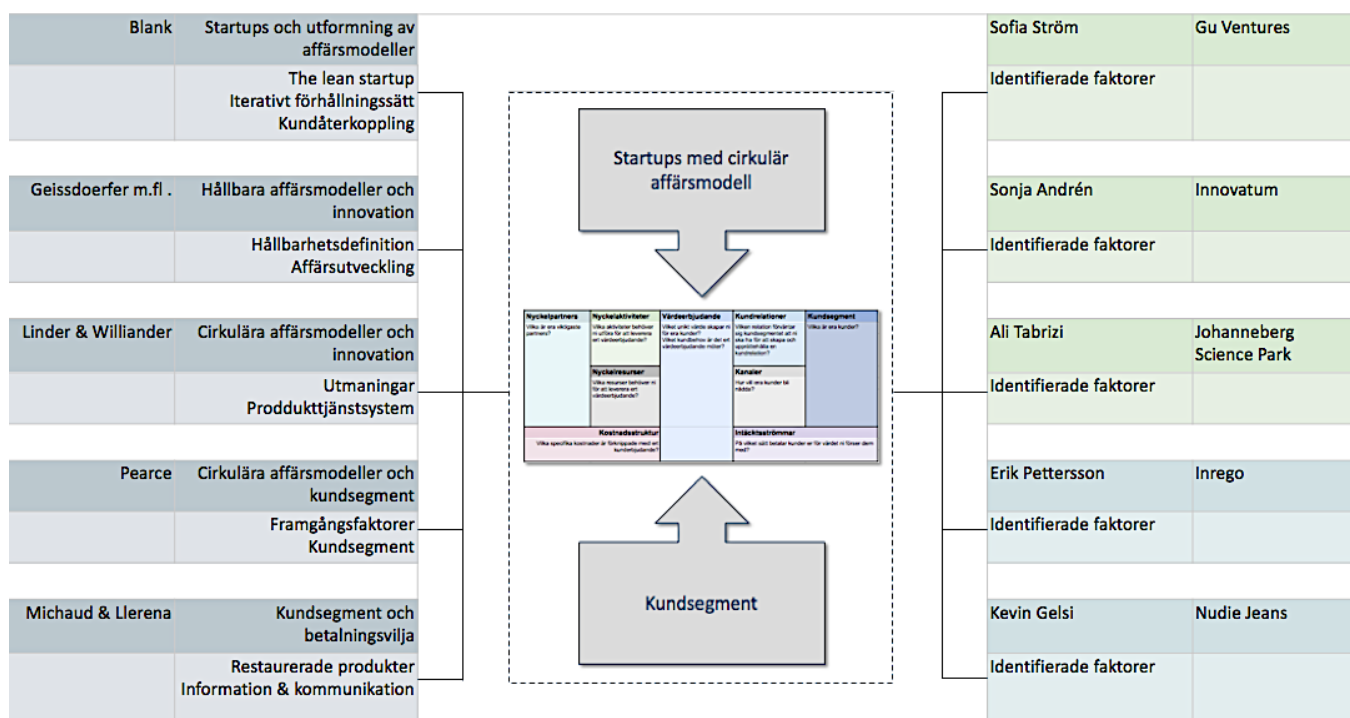
ena ställde frågor och den andre förde anteckningar. Intervjuerna med två av grundarna till Kitchenware by Tareq Taylor, affärsutvecklarna och hållbarhetscheferna var semistrukturerade och semistandardiserade. Upplägget ledde till att intervjun med Linda Mode fokuserade på Kitchenware by Tareq Taylors marknadsföring och intervjun med Mikael Wallborg fokuserade på tillverkningen samt restaureringen av företagets erbjudande i form av restaurerad stekpanna. Intervjuerna med affärsutvecklarna kretsade kring specifika teman men med olika fokus på varje del. Intervjuerna med hållbarhetscheferna utgick mycket från deras respektive erfarenheter av cirkulära processer. De intervjuer som utfördes i uppsatsens andra delstudie hade hög grad av standardisering och var semistrukturerade. Upplägget gav konkreta svar på specifika frågor men tillät även respondenterna att tala fritt och motivera sina svar.

3.3.4 Bearbetning

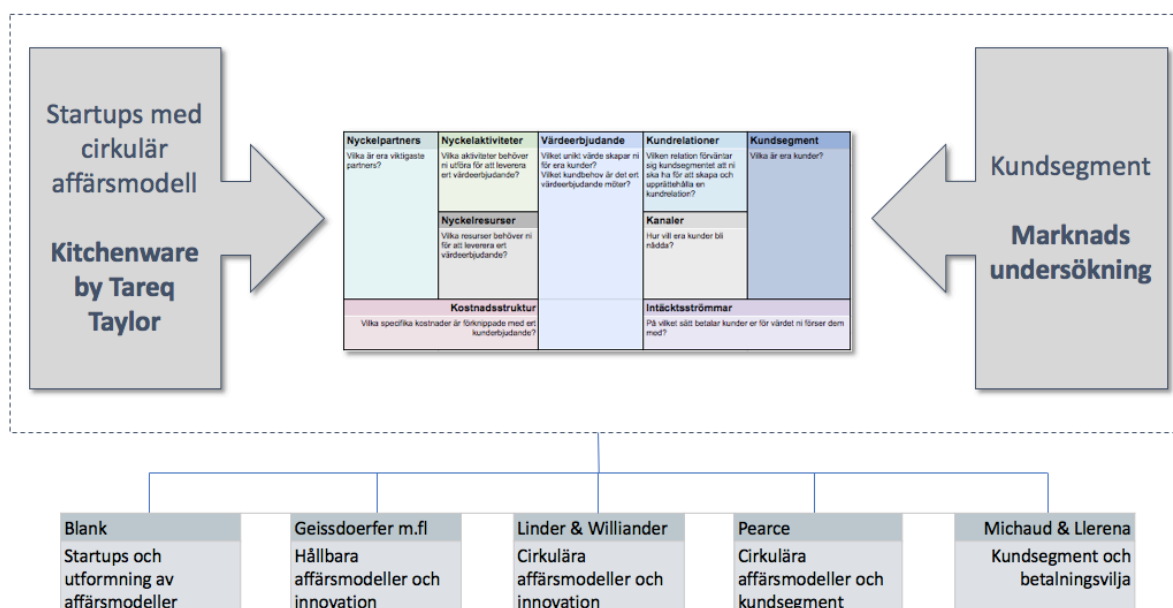
Alla intervjuer transkriberades för att underlätta sammanställning av det empiriska materialet. Under insamlingen av materialet analyserades respondenternas svar löpande i enlighet med vad som rekommenderas för en kvalitativ studie (Patel & Davidsson, 2014). Intervjuerna i uppsatsens förstudie avseende Kitchenware by Tareq Taylor presenterades utifrån de delar utav Business model canvas som ansågs relevanta för att uppfylla uppsatsens syfte. Förstudien utgjorde sedan grunden för den andra delstudien. I uppsatsens första delstudie var det möjligt att identifiera ett flertal faktorer direkt i respondenternas svar. I uppsatsens andra delstudie kunde faktorer identifieras såväl direkt som indirekt i respondenternas svar. Den andra delstudien krävde därmed mer tolkning och analys av svaren för att definiera ett flertal faktorer såsom konsumtionsmönster. Med hänsyn till detta hade en mer kvantitativ utformning kunnat förespråkas, dock anses den kvalitativa utformningen vara nödvändig på grund av uppsatsens explorativa ansats som har i detta fall bidragit med djupare förståelse kring faktorerna. I uppsatsen har detta resulterat i en mer djupgående analys och diskussion kring faktorerna.

Utifrån intervjuerna med affärsutvecklare och hållbarhetschefer identifierades ett flertal viktiga faktorer vilka presenteras i resultatkapitlet. Dessa delades upp i externa och interna faktorer, det vill säga faktorer som startups inte kan påverka (externa) och faktorer som startups kan påverka (interna). Faktorer som identifierats i marknadsundersökningen presenteras utifrån de delar av Business model canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) som berör marknad och efterfrågan. En analys för respektive perspektiv genomfördes utifrån analytiska ramverk (se Figur 3; Figur 4) vilka behandlar det teoretiska ramverk som presenterats och resultatet av

intervjuerna. Vidare diskuteras de faktorer som identifierats utifrån affärsutvecklarens och hållbarhetschefers perspektiv utifrån orsak och verkan samt hur faktorerna samspelar. Identifierade faktorer som anses viktiga ur ett konsumentperspektiv diskuteras utifrån dess potentiella påverkan på utformning av Kitchenware by Tareq Taylors affärsmodell. Vidare diskuteras likheter och skillnader mellan de två perspektiven och avslutningsvis dras slutsatser kring vilka faktorer som anses viktiga utifrån de två perspektiven som undersökts. Samtliga faktorer sammanställdes i en tabell för att skapa en överskådlig jämförelse mellan de olika perspektiven samt med det teoretiska ramverket.



Figur 3, Analytisk referensram delstudie 1. Analysen av den första delstudien utgår från den teoretiska referensramen och resultatet av djupintervjuerna, och fokuserar på startups samt möjligheten att skapa en marknad och efterfrågan.



Figur 4, Analytisk referensram, delstudie 2. Analysen av den andra delstudien utgår från Business model canvas, det teoretiska ramverket och resultatet av marknadsundersökningen, och fokuserar på Kitchenware by Tareq Taylors värdeerbjudande.

3.4 Etik

Ett flertal forskningsetiska aspekter har tagits i beaktning med hänsyn till de som medverkat i intervjuer, samt med hänsyn till företaget Kitchenware by Tareq Taylor enligt Patel och Davidssons (2014) rekommendationer. I intervjuförfrågan har uppsatsen syfte beskrivits och väl vid intervjutillfället har syftet med själva intervjun förklarats. Detta för att respondenten ska vara väl medveten om vad intervjun bidrar med. Inledningsvis har alla som intervjuats samt företaget Kitchenware by Tareq Taylor fått möjligheten att vara anonyma för att de själva ska få ta ställning till hur de vill presenteras i uppsatsen, samt för att säkerställa så ärliga svar som möjligt. Samtliga respondenter har godkänt att presenteras med namn i uppsatsen. Uppgifter om intervjuobjekt samt företaget behandlas konfidentiellt och endast det som anses nödvändigt för forskningen innefattas i uppsatsen.

3.5 Validitet & Reliabilitet

För att försäkra god validitet och reliabilitet har ett flertal åtgärder utförts som följer Patel och Davidsson (2014) rekommendationer. Triangulering har använts vid insamling av data utifrån olika metoder och perspektiv för att ge en så grundlig bild som möjligt (ibid). Data har insamlats med såväl sekundära som primära källor. De sekundära källorna har valts ut utifrån tillförlitlighet och aktualitet. De primära källorna har selektivt valts ut för att försäkra relevanta

svar och holistiskt belysa faktorer utifrån källornas olika perspektiv. Intervjuer har spelats in och transkriberats för att möjliggöra grundlig genomgång av respondenternas svar.

4 Resultat och Analys

Resultatet av förstudien av Kitchenware by Tareq Taylor exemplifierar hur en cirkulär affärsmodell kan utformas i praktiken, vilket presenteras utifrån delar utav Business model canvas. De utvalda delarna är värdeerbjudande, kundrelationer, kanaler, kundsegment och intäktsströmmar. Resultatet av de kvalitativa intervjuerna som genomförts med affärsutvecklare, hållbarhetschefer och konsumenter påvisar ett flertal faktorer som bör tas i beaktning vid utformningen av cirkulära affärsmodeller i startups. I 4.2 presenteras interna och externa faktorer som affärsutvecklare samt hållbarhetschefer framhåller som viktiga. I 4.3 presenteras de faktorer konsumenter belyser som viktiga baserat på Kitchenware by Tareq Taylor's cirkulära värdeerbjudande vilket presenteras utifrån Business model canvas. Efter respektive perspektiv presenterats, framhålls analys utifrån teoretisk förankring.

4.1 Förstudie av Kitchenware by Tareq Taylor

4.1.1 Värdeerbjudande

Enligt Wallborg¹ innefattar företags värdeerbjudande cirkulära premium non-stick stekpannor med ett inneboende värde av hållbarhet och kvalitet. Miljöaspekterna inkluderas i värdekedjans alla led och det finns en tydlig betoning på återbruk enligt Mode². Stekpannan är producerad i Sverige, gjord av återvunna material, utan gifter, och ska hålla livet ut genom restaurering och återtillverkning. Genom ett tjänsteerbjudande som möjliggör ombeläggning av stekpannans non-stick yta, cirkuleras stekpannan istället för att destrueras, när den annars hade ansetts förbrukad. Vid behov beställs ny beläggning via Kitchenware by Tareq Taylors digitala plattform. En restaurerad stekpanna levereras därefter till konsument och den föråldrade skickas tillbaka i samma kartong för restaurering och återanvändning. Företaget ämnar enligt Mode² fylla behovet av ett hållbart alternativ till de stekpannor som idag erbjuds på marknaden, och ska vara det självklara valet med hänsyn till hållbarhet.

4.1.2 Kundrelationer, Kanaler och Kundsegment

Grundarna till Kitchenware by Tareq Taylor diskuterar hur värdeerbjudandet ska lanseras för att nå relevant kundsegment. Enligt Wallborg¹ är ett potentiellt kundsegment den hållbarhetsmedvetne konsumenten med intresse för matlagning, som dessutom har möjlighet att spendera mer pengar på köksredskap. Mode² poängterar att de strävar efter att bygga goda långsiktiga kundrelationer genom community där företags kunder kan ta del av information

¹ (Mikael Wallborg, personlig kommunikation, 7/4, 2020)

² (Linda Mode, personlig kommunikation, 8/4, 2020)

och recept. Vidare anser både Mode³ och Wallborg⁴ att företagets varumärke är en styrka, vilket kan anses underlätta att nå ut till konsument. Kitchenware by Tareq Taylor planerar lansera sin produkt via webb och ett flertal återförsäljare såsom ICA och Bagaren & Kocken, samt marknadsföra genom sociala medier, pressmeddelande och ambassadörer.

4.1.3 Intäktsströmmar

Stekpannan skall uppfattas som en investering då den tillhör ett premiumsegment och företagets cirkulära tjänsteerbjudande möjliggör återbruk och förlängd livslängd. Företaget har ännu inte fastställt prismodell och Wallborg⁴ berättar att de diskuterar tre alternativ. (1) En månadsvis prenumeration, (2) Grundpris samt en avgift för ombeläggning, (3) Ett högre grundpris med ett visst antal inkluderade ombeläggningar. Nedan presenteras Kitchenware by Tareq Taylors affärsmodell utifrån delar av Business model canvas baserat på respondenternas svar (Figur 5).

Företag	Kitchenware By Tareq Taylor		VD	Linda Mode
Moderbolag	Ipinium Tareq Taylor		Delägare	Mikael Wallborg Tareq Taylor
Värdeerbjudande	(A) Hållbar premium non-stick stekpanna med flertal kvalitativa funktioner	A	Non-stick Ugnsäker Diskmaskinsäker Livslång hållbarhet	Kundrelationer Förlängda kundrelationer bortom köptillfället genom tjänsteerbjudande Community genom digital platform: Receptdelning, extra funktioner, erbjudanden Återkoppling, dialog
	(B) Ekologiskt hållbart producerad utan jungfrulig resursutvinning	B	Giftfritt producerad av återvunna aluminiumburkar	
	(C) Socialt hållbart producerad i Sverige	C	Finnspång Laga Lappland	
	(D) Designad för rekonstruktion	D	Ommålning av beläggning Nedsmltning	Kanaler Digital plattform Återförsäljare Restauranger Sociala medier Återtagande: Incitament
	(E) Möjlig i cirkulärt förlopp	E	(1) Konsument beställer ny beläggning via digital plattform (2) Ommålad stekpanna levereras till konsument med hjälp av posten, (3) Konsument placerar föråldrad stekpanna i befintlig kartong som (4) Skickas tillbaka till producent för rekonstruktion och ommålning i (5) Nästa kunds beställning	
Kundsegment Den hållbarhetsmässigt medvetne kunden som värdesätter kvalitet och har matlagningsintresse.				
Intäktsströmmar Alternativ 1: Månadlig prenumeration å 50kr Alternativ 2: Grundpris å 1300kr + Ombeläggning å 400kr Alternativ 3: Högre grundpris å 1800kr + två inkluderade ombeläggningar				

Figur 5, Kitchenware by Tareq Taylor's värdeerbjudande, kundrelationer, kanaler, kundsegment och intäktsströmmar (Egen figur designad utifrån delar av Business model Canvas (Osterwalder & Pigneur 2010), baserad på personlig kommunikation med Wallborg & Mode)

³ (Linda Mode, personlig kommunikation, 8/4, 2020)

⁴ (Mikael Wallborg, personlig kommunikation, 7/4, 2020)

4.2 Viktiga faktorer enligt affärsutvecklare och hållbarhetschefers perspektiv

4.2.1 Affärsutvecklare

De affärsutvecklare som intervjuats är:

- Sonja Andrén från Innovatum
- Sofia Ström från GU Ventures
- Ali Tabrizi från Johanneberg Science Park

4.2.1.1 Externa faktorer

En grundläggande extern faktor som influerar utformningen av cirkulära affärsmodeller i startups som både Andrén⁵ och Ström⁶ poängterar, är bristen på historiskt underlag. Trots att intresset för en övergång till en mer cirkulär ekonomi konstaterats, finns det få etablerade cirkulära företag att ta lärdom av. Såväl Tabrizi⁷ som Andrén⁵ poängterar att en viktig faktor att ta hänsyn till är existerande förutsättningar. Tabrizi⁷ menar att förutsättningarna för startups med cirkulära affärsmodeller är begränsade på grund av det faktum att vi befinner oss i en linjär fossilbaserad ekonomi. Enligt Andrén⁵ präglas de existerande förutsättningarna av otillräckliga lagar och regler samt att marknaden ännu inte är tillräckligt mogen för det relativt nya konceptet cirkularitet, vilket hon dock tror kommer ändras.

Såväl Ström⁶ som Tabrizi⁷ beskriver hur klimatdebatten har ökat människors medvetenhet kring hållbar utveckling, men Tabrizi⁷ menar att detta inte nödvändigtvis genererat en märkbar beteendeförändring hos konsumenter. Tabrizi⁷ belyser problematiken kring att skapa en marknad och efterfrågan för cirkulära värdeerbjudanden utifrån rådande konsumtionsmönster. Tabrizi⁷ menar att det beror på en långsam återkoppling då konsumenter inte alltid ser eller påverkas av konsekvenserna av sin konsumtion. Vidare hävdar Tabrizi⁷ att det inte finns ett specifikt kundsegment för cirkulära lösningar utan att det snarast finns många olika målgrupper och många olika produkter och tjänster. Målgrupperna agerar olika i olika val, och enligt Tabrizi⁷ är det svårt att generalisera då det ofta är branschspecifikt.

4.2.1.2 Interna faktorer

Ström⁶ poängterar att en cirkulär affärsmodell inte nödvändigtvis innebär ett hållbart bolag. Såväl Ström⁶ som Tabrizi⁷ hävdar att det är viktigt för startups att fastställa en

⁵ (Andrén, personlig kommunikation, 15/4, 2020)

⁶ (Ström, personlig kommunikation, 6/4, 2020)

⁷ (Tabrizi, personlig kommunikation, 6/4, 2020)

hållbarhetsdefinition. Genom att ta reda på sin positiva och negativa påverkan utifrån de tre hållbarhetsdimensionerna kan företaget säkerställa att det faktiskt är hållbart. Utöver en grundlig kartläggning av företagets påverkan, anser såväl Ström⁸ som André⁹, att en tydlig och stark vision är en framgångsfaktor. Startups som lyckas stå fast vid och inkorporera sin hållbara vision i bolaget kommer med större sannolikhet lyckas skapa långsiktigt hållbar förändring enligt Ström. Vikten av ett långsiktigt perspektiv styrks av André⁹.

Tabrizi¹⁰ menar att det krävs omfattande intern kunskap och teknisk expertis för att etablera cirkulära koncept. Han menar att den cirkulära produkten bör vara designad för isärtagning. Såväl André⁹ som Tabrizi¹⁰ påtalar vikten av att skapa goda samarbeten för att genom industriell symbios möjliggöra cirkulära processer och lansering av cirkulära produkter. Gällande utformning av produkter och tjänster tillägger Ström⁸ vikten av kommunikation och kontinuerlig återkoppling med potentiella kunder för att säkerställa etablerat behov på marknaden. Tabrizi¹⁰ menar att konsumenter väljer att agera hållbart såvida det finns incitament, det ska vara lätt att göra rätt. Ström menar att företag kan skapa incitament för konsumenter genom att kommunicera hur ett hållbart cirkulärt värdeerbjudande skiljer sig från ett konventionellt. Vidare menar Tabrizi¹⁰ att det är viktigt att skapa tillit till varumärket vilket kan leda till att betalningsviljan ökar.

“Om det finns tillit då kan jag till och med betala högre pris för att få en produkt som jag litar på. Men det är mer i första mötet med ett varumärke eller en produkt där jag kanske handlar med hjärtat. Men sen måste produkten leverera som vilken produkt som helst.”
(Tabrizi, personlig kommunikation, 6/4, 2020)

Tabrizi¹⁰ framhåller att konsumenter initialt kan handla med hjärtat, men att det krävs att produkten levererar god kvalitet för att konsumenten ska återkomma till varumärket.

4.2.2 Hållbarhetschefer

De hållbarhetschefer som intervjuats är:

- Kevin Gelsi från Nudie Jeans
- Erik Pettersson från Inrego

⁸ (Ström, personlig kommunikation, 6/4, 2020)

⁹ (André, personlig kommunikation, 15/4, 2020)

¹⁰ (Tabrizi, personlig kommunikation, 6/4, 2020)

4.2.2.1 Externa faktorer

En extern faktor som både Gelsi¹¹ och Pettersson¹² belyser är problematiken kring existerande förutsättningar. Trots att marknaden utvecklas är det enligt respondenterna svårt att etablera effektiva returflöden på grund av bristande tekniker och infrastruktur. Pettersson¹² menar att dagens konsument inte är redo för produkttjänstsystem, vilket skulle kunna underlätta returflödet, då det finns ett implicit värde i ägandeskapet. Pettersson¹² beskriver att kunden ofta är bekväm och att dess konsumtionsmönster präglas av vanor, vilket leder till en långsam beteendeförändring. Enligt Gelsi¹¹ har konsumtionsmönstret börjat förändras då konsumenter blivit allt mer medvetna om sin miljöpåverkan och han ser en ökad efterfrågan på restaurerade produkter. Enligt Gelsi¹¹ är det typiska kundsegmentet personer med hållbarhetsintresse, som dessutom har ekonomisk möjlighet att betala för 'hållbarhet'.

4.2.2.2 Interna faktorer

Båda Gelsi¹¹ och Pettersson¹² poängterar att en väletablerad hållbarhetsvision och att företaget styrs utifrån ett långsiktigt perspektiv, måste vara väl förankrat i hela verksamheten för att framgångsrikt etablera cirkulära affärsmodeller. Dessutom menar Gelsi¹¹ att en viktig faktor för att framgångsrikt skapa en marknad för cirkulära produkter är design. Problematiken kring att skapa en marknad och efterfrågan för cirkulära värdeerbjudanden menar Pettersson¹² kan anses bero på att det saknas tillräckligt med information. Pettersson¹² anser att det är en utmaning för företag att lyckas övertyga och bevisa för konsumenter att det mer hållbara alternativet inte görs på bekostnad av kvalité och funktionalitet. Till skillnad från Pettersson¹² menar dock Gelsi¹¹ att det finns mycket information tillgängligt, och att det snarast saknas tillräckligt starka incitament för att konsumenten skall välja det hållbara alternativet. Såväl Gelsi¹¹ som Pettersson¹² anser att ett starkt incitament är pris. Medan Gelsi¹¹ menar att ett cirkulärt värdeerbjudande bör vara tillräckligt dyrt för att konsumenten ska uppleva köpet som en investering så menar Pettersson¹² att priset för en restaurerad produkt bör vara lägre än för en konventionell.

Vidare tror Gelsi¹¹ att en viktig faktor är goda kundrelationer vilket han menar kan skapas genom att få kunden att förstå sin del i den cirkulära processen. Pettersson¹² framhåller också att goda kundrelationer är en viktig faktor för företag med cirkulära affärsmodeller och förtydligar genom att poängtera att konsumenten är såväl kund som leverantör. Pettersson¹²

¹¹ (Gelsi, personlig kommunikation, 14/4, 2020)

¹² (Pettersson, personlig kommunikation, 7/4, 2020)

hävdar att goda kundrelationer etableras via omfattande kommunikation, och att det krävs mycket manuell hantering för att nå ett potentiellt kundsegment. Pettersson¹³ framhåller att för att lyckas nå konsumenter och etablera goda kundrelationer krävs förändrade kommunikationsmönster. Istället för att diskutera cirkulära koncept och restaurerade produkter som gammalt eller nytt, bör kommunikationen handla om produktens faktiska funktion eller icke-funktion, och om produkten fyller ett behov eller ej, enligt Pettersson¹³. Dessutom anser Gelsi¹⁴ att det är viktigt att lyckas skapa ett ansikte och känsla för vad företaget representerar och därigenom etablera ett starkt varumärke.

4.2.3 Analys

4.2.3.1 Externa faktorer

Blank (2013) argumenterar att startups särskiljer sig åt från etablerade företag och att utformningen av affärsmodeller därmed bör vara annorlunda. Att startups har andra förutsättningar styrks av samtliga respondenter. Problematiken Blank (2013) framhåller kring att startups uppmuntras arbeta efter samma logik som stora etablerade företag kan antas bero på bristen av *historiskt underlag*, en faktor som Ström och Andréén poängterar. Dessutom framhåller Tabrizi och Andréén *existerande förutsättningar* som en bidragande faktor i problematiken vilket styrker Blanks (2013) argumentation. Linder och Williander (2015) hävdar att en utmaning för att etablera cirkulära affärsmodeller är att säkra ett effektivt returflöde. Detta styrks av Gelsi och Pettersson som påtalar att existerande förutsättningar är en faktor som kan försvåra ett effektivt returflöde. Linder och Williander (2015) menar att företag bör behålla ägandeskapet över sina produkter genom att införa produkttjänstsystem för att säkra ett returflöde. Pettersson å sin sida hävdar att konsumenter inte är redo för produkttjänstsystem då det finns ett implicit värde i ägandeskapet.

Pearce (2009) och Michaud och Llerena (2011) menar att kunder blir allt mer miljömedvetna och att det gynnar företag med cirkulära värdeerbjudanden. Detta styrks av flera respondenter, dock påtalar ett flertal att en tydlig förändring i *konsumtionsmönster* ännu inte kan utläsas trots ökad medvetenhet. Till skillnad från majoriteten av respondenterna ser Gelsi en tydligt växande trend. Pearce (2009) hävdar att det finns flera specifika kundsegment för cirkulära värdeerbjudanden och att dessa har olika skäl till varför de vill köpa restaurerade produkter. Detta styrks av majoriteten av respondenterna som uppfattar att det finns ett specifikt

¹³ (Pettersson, personlig kommunikation, 7/4, 2020)

¹⁴ (Gelsi, personlig kommunikation, 14/4, 2020)

kundsegment för cirkulära värdeerbjudande. Dock menar Tabrizi att man inte kan identifiera ett generellt kundsegment för restaurerade produkter utan att ett flertal aspekter påverkar konsumentens val.

4.2.3.2 Interna faktorer

Geissdoerfer m.fl. (2018) hävdar att affärsmodeller aktivt måste verifieras om de är hållbara eller ej. Detta styrks av både Ström och Tabrizi som poängterar vikten av en tydlig *hållbarhetsdefinition* för att säkerställa att företaget faktiskt är hållbart. Enligt Geissdoerfer m.fl. (2018) är ett av karaktärsdragen för en hållbar affärsmodell att denne har ett *långsiktigt perspektiv*. Detta är något som Pettersson och Andrén framhåller vara en viktig faktor. Utmaningar avseende teknisk expertis som Linder och Williander (2015) belyser, framhåller även Pearce (2009) som dessutom lyfter vikten av intern kunskap. Vikten av *teknisk expertis* och intern *kunskap* styrks av Tabrizi som anser att det är viktiga faktorer för att möjliggöra restaurering av produkter och cirkulära processer. Linder och Williander (2015) poängterar även att en utmaning avseende cirkulära affärsmodeller är att marknaden är trendkänslig och framhåller vikten av tidlös design. En faktor som styrks av Gelsi som menar att *design* är ett sätt att differentiera sig på marknaden. Linder och Williander (2015) belyser också vikten av, och utmaningen med, att skapa samarbeten och partnerskap för cirkulära processer. Vikten av *samarbeten* är en faktor som såväl Tabrizi som Andrén också poängterar och menar kan vara nödvändig för att tillgodose behovet av kunskap och teknisk expertis i värdekedjans alla led.

Blank (2013) förespråkar ett iterativt förhållningssätt med konsumenter. Att kontinuerligt kommunicera och återkoppla med kunder framhålls även som viktigt av Pearce (2009) och Michaud och Llerena (2011). Detta styrks av respondenterna som menar att *kommunikation* är en av många viktiga faktorer för att lyckas skapa en marknad och efterfrågan för restaurerade produkter. Pearce (2009) anser även att en framgångsfaktor är förmågan att skapa goda kundrelationer. Vikten av *kundrelationer* är en faktor som styrks av Pettersson som poängterar att konsumenten är såväl kund som leverantör och även Gelsi som betonar vikten av att engagera kunden i de cirkulära processerna. Michaud och Llerena (2011) menar att tydlig information påverkar huruvida konsumenter väljer restaurerade produkter före konventionella. Vikten av relevant *information* är en faktor som lyfts av majoriteten av respondenterna. Michaud och Llerena (2011) konstaterar att det finns en oro bland konsumenter att det 'hållbara' valet görs på bekostnad av kvalitet och funktionalitet. En faktor som styrks av Pettersson som menar att tydlig och informativ kommunikation krävs för att bevisa motsatsen.

Michaud och Llerena (2011) poängterar även att ett starkt varumärke kan påverka konsumenternas betalningsvilja. Detta är en faktor som styrks av Tabrizi och Gelsi som menar att förmedling av ett ansikte och känsla för företaget kan skapa *tillit till varumärke*.

Faktorer som affärsutvecklare och hållbarhetschefer framhållit men som inte återfinns i det teoretiska ramverket är vikten av *vision* och *incitament*. Samtliga identifierade faktorer utifrån affärsutvecklarens och hållbarhetschefers perspektiv sammanställs i tabell 7. Tabellen påvisar likheter och skillnader mellan respondenterna samt med det teoretiska ramverket. Berörda faktorer är numrerade och subfaktorer framhåller hur respektive faktor blivit omnämnd.

Tabell 7, Sammanställning av viktiga faktorer enligt affärstutvecklare & hållbarhetschefers perspektiv och teori.

		Affärsutvecklare			Företag		Teorier					
		Andrén, Innovatum	Ström, GU Ventures	Tabrizi, Johanneberg Science Park	Gelsi, Nudie Jeans	Pettersson, Inrego	Blank	Geissdoerfer m.fl.	Linder & Williander	Pearce	Michaud & Llerena	
Externa faktorer	1	Historiskt underlag	X	X			X	X				
	2	Existerande förutsättningar	X		X	X	X		X			
		- Linjär fossilbaserad ekonomi			x							
		- Mogen marknad	x				x					
		- Effektivt returlöde				x	x			x		
		- Startupkontext						x				
		- Otillräcklig lagstiftning	x							x		
	3	Konsumtionsmönster		X	X	X	X				X	X
		- Långsam återkoppling			x							
		- Övertygelse					x					
		- Ökad medvetenhet/efterfråga		x	x	x					x	x
	4	Kundsegment			X	X	X			X	X	
		- Bekvämlat					x					
		- Ej existerande			x							
	- Existerande								x	x		
	- Hållbarhetsmedveten med pengar				x							
Interna faktorer	5	Hållbarhetsdefinition		X	X				X			
		- Hållbarhetsdimensionerna		x	x							
	6	Vision	X	X		X	X					
	7	Kunskap			X						X	
	8	Design			X	X				X		
		- Design för isärtagning			x							
		- Tidlös estetisk								x		
		- Differentierande				x						
	9	Teknisk expertis			X					X	X	
	10	Samarbeten	X		X			X	X	X		
	11	Incentiv för kund		X	X	X	X					X
		- Lätt att göra rätt			x							
		- Kommunikation		x		x	x					x
		- Pris				x	x					x
	12	Tillit till varumärke			X	X						X
13	Långsiktigt perspektiv	X				X		X	X			
14	Kommunikation & Information		X			X	X			X	X	
	- Kundåterkoppling		x				x			x	x	
	- Manuell hantering					x						
15	Kundrelationer				X	X				X		

4.3 Viktiga faktorer enligt konsumentperspektiv

4.3.1 Marknadsundersökning

Syftet med marknadsundersökningen var att identifiera viktiga faktorer för Kitchenware by Tareq Taylor att ta hänsyn till vid utformning av deras cirkulära affärsmodell utifrån potentiella kunders krav och förväntningar. Respondenterna har antingen ett uttalat matlagningssintresse eller ett uttalat hållbarhetsintresse (Tabell 6).

4.3.1.1 Värdeerbjudande

Samtliga respondenter ställer sig positiva till Kitchenware by Tareq Taylors värdeerbjudande. Respondent 2 uttrycker att använda återvunnet material och att kunna förlänga livslängden genom att restaurera stekpannan är rätt i tiden. Respondent 4 poängterar att användningen av aluminiumburkar lockar hen specifikt. Dock uttrycker de vikten av att kvaliteten på stekpannan måste säkerställas för att de ska vara villiga att köpa den. Samtliga respondenter framhåller att den restaurerade stekpannans kvalitet måste vara likvärdig eller överstiga en konventionell och att den efter restaurering behåller hög kvalitet avseende såväl beläggning som undersida samt handtag. Respondent 3 menar att det slitage den cirkulerade restaurerade stekpannan utsatts för inte får överstiga det slitage av den stekpanna som vederbörande skickat tillbaka. Ingen av respondenterna uttrycker en motvilja till att använda en restaurerad stekpanna som någon annan nyttjat innan, utan uppfattar hållbarhetsaspekten som ett mervärde och incitament till att köpa den. Samtliga uttrycker även att stekpannan ska produceras i Sverige skapar ett mervärde och ytterligare incitament för att köpa den. Vidare är samtliga respondenter positiva till att värdeerbjudandet innefattar enkla processer genom smart distribution och smidiga returflöden, vilket de också anser är ett incitament. Dock poängterar respondent 3 att hen hade uppskattat om stekpannan skulle levereras och hämtas vid hens dörr, istället för postombud.

Samtliga respondenter beskriver att de äger olika typer av stekpannor, varav alla innehar en non-stick stekpanna. Hos tre av fyra respondenter är non-stick stekpannan gjord utav teflon, trots att de också uttrycker sig känna till teflonets giftiga egenskaper. Gjutjärnspannan är representerad hos tre av fyra respondenter varav den fjärde innehar en rostfri non-stick stekpanna istället. Samtliga respondenter poängterar att de föredrar gjutjärnspannor samt rostfria non-stick stekpannor med motivet av såväl hög kvalitet som livslängd. Respondent 3 och 4 specificerar att val av stekpanna beror helt på vilken råvara eller maträtt som skall tillagas och lyfter också flera kvaliteter med non-stick stekpannorna för att möjliggöra struktur och konsistens på känsliga råvaror. Respondent 4 beskriver sin användning enligt följande

“Ska man steka en köttbit eller ha en konstant värme så tycker jag gjutjärn håller bättre, och de håller ju även i längden. Gjutjärnspannan har jag haft sen 2007 tror jag, och den håller ju superbra. Och så har vi en liten gjutjärnspanna också som vi köpt på en loppis och slipat upp med en stålborste och sen oljat in, så den är ju som ny igen liksom. De har ju en livslängd som är hur lång som helst bara man tar hand om den. Men sen om man tänker steka fisk så föredrar jag nog en teflonpanna, för steker man fisk eller skaldjur just för att det är känsligare i texturen och lättare att sätta sig. Har man då lite smuts i en gjutjärnspanna så sätter det sig istället. Det krävs lite mer teknik att steka i gjutjärn än i en teflonpanna skulle jag säga.” (Respondent 4, personlig kommunikation, 5/5, 2020)

Respondent 4 framhåller härmed kvalitet och livslängd som viktiga faktorer, men också att det är en del av hållbarhetsaspekten då hen förtydligar att gjutjärnspannor inte har någon begränsad livslängd såvida de tas om hand. Flertal funktioner ansågs viktiga hos en stekpanna, varav möjlighet att använda stekpannan i ugn nämndes av samtliga respondenter. Att stekpannan kan diskas i diskmaskin ansågs inte vara av större vikt. Utöver anser respondent 2 att tyngden på stekpannan är viktig och respondent 3 påtalar betydelsen av att den ska tåla höga temperaturer utan att slå sig.

4.3.1.2 Kundsegment och Kundrelationer

Samtliga respondenter beskriver ett intresse av matlagning, men lagar mat i olika stor utsträckning. Samtliga respondenter uttrycker dessutom att hållbarhet är viktigt för dem men hållbarhetsaspekten återspeglas på olika sätt i deras konsumtionsmönster. Respondent 1 uttrycker svårigheten med att konsekvent agera utefter sin värdegrund.

“(D)et är viktigt för mig att känna att min vardag kan funka utan att man gör ett gigantiskt avtryck vad gäller energi och miljöpåverkan. Så det har att göra med vilka val man gör till vardags, hur man anpassar sig, vad man väljer att konsumera och inte, i matväg, resor. Men sen har man väl dubbelmoral ibland, att resa gör ju jag gärna men att resa har ju stor påverkan. Jag är nog duktig på småsakerna i vardagen men inte så mycket på de stora sakerna som egentligen är det viktigaste. (Respondent 1, personlig kommunikation, 28/4, 2020)

Även respondent 2 uttrycker att hållbarhet influerar hens konsumtion och berättar att hen gärna köper högkvalitativa gjutjärnspannor på secondhand. Respondenten påvisar att hen indirekt inkorporerar hållbarhet genom att välja stekpannor som håller länge.

4.3.1.3 Kanaler

Vikten av att exponera produkten på bred front, såväl i butik och webbshop, tydliggörs av respondenternas olika konsumtionsmönster. Majoriteten föredrar att handla i butik för att känna

och se på produkten innan köp, den fjärde respondenten beskriver att inköp sker via yrkeskontakter. Dock påtalar flera av respondenterna att faktiskt inköp sker via webb då det ofta innebär ett lägre pris och möjlighet att jämföra stekpannor sinsemellan.

Respondenterna beskriver att varumärket inte anses vara en avgörande faktor vid inköp av stekpannor utan att valet bygger på huruvida de kan säkerställa produktens kvalitet. Respondenterna framhåller att kommunikation och information angående företag och produkter är viktigt. Produktens kvalitet säkerställs genom jämförelser och rekommendationer såsom bäst-i-test där produkter värderas av oberoende parter. Majoriteten av respondenterna tar till sig nya varumärken genom sociala medier, företrädesvis Instagram. Respondent 1 beskriver minimalt med efterforskning medan respondent 2 beskriver eftersökning av information och jämförelser via web och miljöorganisationers faktautdrag. Flera av respondenterna uttrycker dock att de gärna återvänder till samma varumärke om dess produkt levt upp till den kvalitet de söker då det inte kräver lika mycket efterforskning. Gällande kommunikation och information angående företag och produkters hållbarhetsnivå föredrar respondenterna med professioner med fokus på hållbarhet tredjepartscertifieringar. Respondent 1 uttrycker låg tillit till varumärke med egna hållbarhetscertifieringar och menar att dessa ofta kan vara en form av greenwashing. Respondent 2 beskriver liknande åsikter och säger

“Tredjepartscertifieringar känns ju mer pålitligt det tycker jag generellt. Sen får man väl sätta sig in i vad varje företag står för. Men jag tror att det krävs ett kontrollorgan för att det ska vara trovärdigt. [...] Då är man också transparent på ett annat sätt.” (Respondent 2, personlig kommunikation, 28/4, 2020)

Utifrån respondenternas svar går det att utläsa att tredjepartscertifieringar skapar ökad legitimitet samt ökad tillit till varumärket. Respondenterna med uttalat matlagningsintresse påtalade istället vikten av relaterbar information. Respondent 3 exemplifierade med publicerat koldioxidutsläpp på förpackning samt i butik och webshop, medan respondent 4 uttryckte att intresseväckande fakta genom storytelling fångade hans intresse.

4.3.1.4 Intäktsströmmar

Samtliga respondenter framhåller att såvida kvalitet kan säkerställas är de beredda att betala ett pris som är lika högt eller högre för en hållbar stekpanna än för en konventionellt producerad. Samtliga respondenter uttrycker att inköp av stekpannor görs sällan. De två respondenter som har högst köpfrekvens på stekpannor köper en ny vart femte år. Vidare berättar respondenterna att de äger stekpannor som gått i arv eller som de fått i present. De olika kostnadsalternativ som

presenterats genererar olika reaktioner. Alternativ 1: Prenumeration föredras av såväl respondent 2 som respondent 4. Respondent 2 menar att den månadsvisa kostnaden är försumbar, respondent 4 menar att det alternativet ger konsumenten ett val i och med möjlighet att avsluta prenumerationen när helst hen önskar. Dock poängterar hen att det bör kommuniceras och informeras om stekpannan då ska skickas tillbaka till producent alternativt köpas loss för restvärde innan köpet går igenom. Bägge respondenterna påtalar dock att alternativ 2 också hade varit aktuellt. Respondent 1 vill å sin sida hellre betala genast och inte låsa upp sig på en prenumeration. Detta står också respondent 3 för som säger

“(D)et handlar om att ha fysiska grejer på abonnemang, det vill jag inte. Säg att jag åker till Spanien på två veckor semester, då tar jag ju inte med mig stekpannan men Spotify kan jag ju fortfarande använda, eller Netflix. Ska man ha något som kostar jämt ska man också kunna använda den jämt.” (Respondent 3, personlig kommunikation, 29/4, 2020)

Respondent 3 uttrycker istället att hen gärna hade sett möjlighet att välja mellan alternativ 2 eller 3 i butik. Hen tydliggör också vikten av att tydligt kommunicera vilka villkor som gäller för de olika alternativen för att inte vilseleda sina kunder.

4.3.2 Analys

4.3.2.1 Värdeerbjudande

För att framgångsrikt definiera ett värdeerbjudande menar Osterwalder och Pigneur (2010) att företag måste identifiera vilket behov det fyller på marknaden, vilket även Blank (2013) hävdar. Då alla respondenter i dagsläget har en non-stick stekpanna, och att majoriteten dessutom framhåller att de har en teflonstekpanna trots vetskap om dess negativa effekter, påvisas non-stick stekpannans funktion i köket. Dessutom framhåller alla att de värdesätter hållbarhet i deras dagliga konsumtion. Detta tyder på att Kitchenware by Tareq Taylor har identifierat ett verkligt *behov* av en hållbar non-stick stekpanna. Michaud och Llerena (2011) konstaterar att konsumenter uttryckt en oro att de gör hållbara val på bekostnad av kvalitet och funktionalitet. Denna oro kan utläsas i respondenternas svar och styrker Michaud och Llerenas (2015) påstående. Respondenterna diskuterar vikten av kvalitet i olika stor utsträckning, men samtliga poängterar att ingen är beredd att välja det hållbara valet på bekostnad av *kvalitet* och *funktionalitet*. Också Pearce (2009) har konstaterat att konsumtionsmönster avseende restaurerade produkter påverkas av produktens *livslängd*, då han menar att konsumenter köper restaurerade produkter för att undvika nya inköp. Detta återspeglas i ett flertal av respondenternas svar då de föredrar gjutjärnspannor på grund av deras höga kvalitet samt att de håller länge. Michaud och Llerena (2011) framhåller att konsumenter väljer den ‘hållbara’

produkten framför den konventionella om denne är medveten om respektive miljömässiga för- och nackdelar. Detta styrks av respondenterna som anser att såväl miljömässiga som sociala hållbarhetsaspekter är *incitament* för att köpa stekpannan. Linder och Williander (2015) framhåller att det är en utmaning att etablera effektiva returflöden. Detta återspeglas dock inte i respondenternas svar som uttrycker att Kitchenware by Tareq Taylors distributionsflöden verkar smidiga och är ett ytterligare incitament.

4.3.2.2 Kundsegment och Kundrelationer

Pearce (2009) hävdar att det finns specifika kundsegment för restaurerade produkter, vilket Linder och Williander (2015) styrker, och som återspeglas i Kitchenware by Tareq Taylors fall. Det potentiella *kundsegment* företaget har identifierat styrks av respondenternas svar då samtliga ställer sig positiva till att köpa restaurerade produkter och företagets cirkulära värdeerbjudande. Då hälften av respondenterna har ett uttalat matlagningsintresse och hälften ett uttalat hållbarhetsintresse kan de anses passa in i det kundsegment Kitchenware by Tareq Taylor definierat. Både Michaud och Llerena (2011) och Pearce (2009) menar att konsumenter är mer medvetna och att detta återspeglas i deras konsumtionsmönster. Detta styrks av samtliga respondenter som inkorporerar hållbarhet vid inköp, dock poängterar en respondent att hens 'hållbara' värdegrund inte alltid återspeglas i *konsumtionsmönstret*. Osterwalder och Pigneur (2010) poängterar vikten att identifiera hur *kundrelationer* ska upprätthållas och Pearce (2009) hävdar att det kan vara resurskrävande att etablera. Kitchenware by Tareq Taylor ämnar skapa en community där deras kunder ska ha möjlighet att ta del av kunskap och erbjudanden. Vikten av att etablera relationer till företag återfinns dock inte i respondenternas svar.

4.3.2.3 Kanaler

Blank (2013) hävdar att startups bör kontinuerligt kommunicera och återkoppla med potentiella kunder vid utformningen av sin affärsmodell, och för att lyckas nå ut till kunder menar Osterwalder och Pigneur (2010) att företag måste ta reda på hur kunder vill bli nådda. Kitchenware by Tareq Taylor ämnar etablera och nyttja ett flertal kanaler, och vikten av att marknadsföra produkten på bred front återspeglas i respondenternas svar. Information om nya *varumärken* tar respondenterna till sig via framförallt sociala flöden eller rekommendationer, men respondent 2 uttrycker också vikten av extern objektiv fakta, för att skapa tillit till varumärket. Michaud och Llerena (2011) anser att tillit till varumärke är en viktig faktor för att konsumenter ska välja den restaurerade produkten. Kitchenware by Tareq Taylor anser att de grundat företaget med ett starkt varumärke och att det borde underlätta för att skapa en marknad

och efterfrågan. Respondenterna hävdar dock att varumärke inte är en avgörande faktor vid val av köksprodukter, men påtalar också att såvida ett varumärke associeras med kvalitet återgår de ofta till samma varumärke istället för att prova nytt. Det senare styrker det Michaud och Llerena (2011) hävdar. Författarna påtalar vikten av tydlig *kommunikation och information* avseende såväl hållbarhets- som kvalitetsaspekter. Även detta styrks av respondenternas svar. Majoriteten av respondenterna uttrycker att de har hög tillit till externa parter såsom tredjepartscertifieringar, bäst-i-test eller personliga rekommendationer. Vikten av att konsumenten ska kunna relatera till den information som ges påtalas av respondenterna.

En faktor som respondenterna framhåller som viktig men som inte återfinns i det teoretiska ramverket är hur *återförsäljning* ska ske.

4.3.2.4 Intäktsströmmar

Enligt Michaud och Llerena (2011) är konsumenter inte beredda att betala mer för en restaurerad produkt. Majoriteten av respondenterna påvisar dock att de, i motsats till vad Michaud och Llerena (2011) hävdar, är beredda att betala samma *pris* eller mer såvida det finns incitament. Michaud och Llerena (2011) hävdar också att konsumenter, om medvetna om en restaurerad produkts miljömässiga fördelar, inte undervärderar en restaurerad produkt. Detta återspeglas i respondenternas svar som samtliga påstår sig vara intresserade av Kitchenware by Tareq Taylors värdeerbjudande.

En faktor som respondenterna framhåller som viktig men som inte återfinns i det teoretiska ramverket är vilken *prismodell* företaget bör använda. Kitchenware by Tareq Taylors förslag på prismodeller genererar olika respons, dock är alternativ 2 populärast. Samtliga identifierade faktorer utifrån marknadsundersökningen sammanställs i tabell 8, vilken framhåller likheter och skillnader respondenterna emellan samt med det teoretiska ramverket. Berörda faktorer är numrerade och subfaktorer framhåller hur respektive faktor blivit omnämnd.

Tabell 8. Sammanställning av viktiga faktorer utifrån marknadsundersökningen och teori.

		Marknadsundersökning				Teorier				
		Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Blank	Geissdoerfer m. fl.	Linder & Willander	Pearce	Michaud & Llerena
Värdeerbjudande	1 Kvalitet	X	X	X	X					X
	2 Livslängd	X	X	X	X				X	
	3 Behov av produkt	X	X	X	X	X				
	4 Funktion	X	X	X	X	X				X
	- Ugsäker	x	x	x	x					
	- Diskmaskinssäker	-	-	-	-					
	- Vikt		x							
	- Hanterbar		x		x					
	- Temperaturtålig				x					
	5 Incitament för köp	X	X	X	X					X
	- Lätt att göra rätt		x	x						
	- Effektivt returlöfte	x	x	x	x			x		
	- Hållbarhetsaspekt	x	x	x	x					x
- Närproducerad	x	x	x	x						
Kundsegment & Kundrelationer	6 Kundsegment	X	X	X	X			X	X	
	- Hållbarhetsintresse	x	x						x	
	- Matlagningsintresserad			x	x					
	7 Kundrelationer					X			X	
	8 Konsumtionsmönster	X	X	X	X				X	X
- Ökad medvetenhet/efterfråga	x	x	x	x				x	x	
- Svårt att agera efter värdegrund	x									
Kanaler	9 Återförsäljning	X	X	X	X					
	- Butiksinköp	x	x	x						
	- Webbin köp	x	x	x	x					
	10 Varumärke	X	X	X	X					X
	11 Kommunikation & Information	X	X	X	X	X			X	X
	- Tredjeparts-certifiering	x	x							
	- Bäst-i-test	x	x	x	x					
	- Relaterbar information			x	x					
- Sociala medier			x	x						
- Externa faktagranskare		x								
Införsättsströmmar	12 Pris	X	X		X					X
	13 Prismodell	X	X	X	X					
	- Alternativ 1		x		x					
	- Alternativ 2	x	x	x	x					
- Alternativ 3	x		x							

5 Diskussion

Resultatet påvisar ett flertal faktorer vilka kan anses viktiga att ta hänsyn till vid utformning av cirkulära affärsmodeller i startups, vilket bidragit till ökad kunskap inom ett relativt utforskat fält. Förstudien av det nystartade företaget Kitchenware by Tareq Taylor påvisar hur en cirkulär affärsmodell kan utformas i praktiken. Vidare diskuteras resultatet utifrån en större kontext samt utifrån likheter och skillnader mellan de olika perspektiven.

5.1 Affärsutvecklarens och hållbarhetschefers perspektiv

Resultatet av den första delstudien framhåller såväl externa som interna faktorer som kan anses viktiga för startups att ta hänsyn till vid utformning av cirkulära affärsmodeller för att skapa en marknad och efterfrågan.

5.1.1 Externa faktorer

Ett flertal externa faktorer som framhålls av studiens resultat kan anses präglas av samhällets struktur, kultur och Sveriges politik. Trots att dessa faktorer ligger utanför startups kontroll är de viktiga att ta hänsyn till vid utformning av cirkulära affärsmodeller då de begränsar möjligheten att skapa en marknad och efterfrågan för cirkulära värdeerbjudanden. Dessa faktorer kan anses ligga till grund för den långsamma övergången från en linjär till en cirkulär ekonomi då begränsningarna implicit avskräcker startups. Viljan att lägga resurser på cirkulära processer reduceras på grund av en osäkerhet kring okontrollerbara faktorer. Att skapa en marknad och efterfrågan utgår också från externa faktorer som berör företags länk till dess potentiella kunder. I studien går åsikterna isär gällande huruvida startups med cirkulära värdeerbjudanden bör rikta sig mot ett specifikt kundsegment eller ej för att skapa en marknad och efterfrågan. De övergripande resultaten tyder dock på att det fortfarande finns anledning att rikta sig mot ett specifikt kundsegment i linje med vad tidigare forskning argumenterat för, då marknaden ännu inte är fullt mogen för cirkulära koncept. Att tid och rum påverkar konsumentens inköp påvisar ett komplext samband mellan faktorerna kundsegment och konsumtionsmönster. De resultat Pearce (2009) uppmärksammade avseende framgångsfaktorer och konkurrensfördelar i koppling till cirkulära processer, vilket författaren hävdade skulle driva på trenden mot en mer cirkulär ekonomi, lyftes i ljuset av dåtidens lågkonjunktur. Med detta som bakgrund kan en omställning mot en cirkulär ekonomi anses särskilt relevant i rådande tider då en lågkonjunktur prognostiseras följa pågående pandemi, och Sverige bör se över inhemska resurser och tillgångar.

5.1.2 Interna faktorer

Resultatet av studien påvisar ett flertal interna faktorer som underlättar och säkerställer att startups kan skala upp och växa i linje med hållbara cirkulära processer. Att förankra en tydlig vision har inte uppmärksammats av tidigare forskning avseende cirkulära affärsmodeller, men framhålls i studien som en grundläggande faktor för att framgångsrikt skapa en marknad och efterfrågan. I en startupkontext kan det anses viktigt då startups överlag möter och influeras av ett flertal intressenter vid utformning av sina affärsmodeller. Studien påvisar även ett flertal interna faktorer kopplade till den operationella driften och de cirkulära processerna i linje med tidigare forskning. Flera av faktorerna kan kopplas till de externa faktorer som identifierats vilka begränsar utvecklingen och uppskalning av företag med cirkulära affärsmodeller. Att de här faktorerna återspeglas i såväl tidigare forskning som studiens resultat påvisar vikten av kunskap för att kunna skapa framgångsrika cirkulära processer.

Framträdande i uppsatsen är vikten av tydlig kommunikation och information, vilket styrker tidigare forskning kopplat till betalningsvilja. Att konsumenterna ofta har en förutfattad mening kring att det 'hållbara' valet görs på bekostnad av kvalitet och funktionalitet, vilket kan anses försvåra möjligheten att skapa en marknad och efterfrågan för restaurerade produkter, tydliggörs i undersökningen. Orsaken till konsumenters fördomar kan antas grundas i den status restaurerade produkter har på marknaden. Vikten av omfattande kommunikation och information som betryggar kundens köp utifrån såväl hållbarhet som kvalitet och funktionalitet, är därför påtaglig. Hur kommunikationen ska ske beror på typ av bransch och värdeerbjudande, och generaliserande strategier går inte att utläsa av studiens resultat. Vidare har vikten av en annorlunda terminologi påtalats för att skapa en marknad och efterfrågan för restaurerade produkter. Istället för att tala om restaurerade produkter utifrån termer som 'begagnad' och 'lagad', så bör kommunikationen handla om produktens funktion och värde. Detta skulle kunna höja den status restaurerade produkter har på marknaden.

Då restaurerade produkter konkurrerar på samma marknad som konventionella krävs tydliga och fördelaktiga incitament för att konsumenterna enkelt ska välja det 'hållbara' valet, vilket framhålls i studiens resultat. Om startups lyckas skapa starka incitament och goda långsiktiga kundrelationer till sitt varumärke, kan de driva på övergången mot en cirkulär ekonomi.

Utifrån resultatet av studien kan komplexa kopplingar mellan externa och interna faktorer utläsas vilka till viss del hämmar övergången till en mer cirkulär ekonomi. Det framhålls att startups med cirkulära affärsmodeller begränsas av externa faktorer, vilka försvårar möjligheten att framgångsrikt etablera cirkulära processer. De externa faktorerna är svåra för startups att påverka då de härleds från den samhälleliga kontexten. Därav påvisas vikten av att startups med cirkulära affärsmodeller främst tar hänsyn till de interna faktorer som företaget i större utsträckning kan påverka, vilket i längden även kan påverka de externa faktorerna.

5.2 Konsumentperspektiv

Resultatet av den andra delstudien framhåller faktorer avseende de delar av Business model canvas som berörts, vilka kan anses viktiga för Kitchenware by Tareq Taylor att ta hänsyn till vid utformning av cirkulära affärsmodeller för att skapa en marknad och efterfrågan.

5.2.1 Värdeerbjudande

Resultatet tyder på att Kitchenware by Tareq Taylor har identifierat ett verkligt behov av en hållbar non-stick stekpanna då undersökningen påvisar non-stick stekpannans självklara plats i köket. Dessutom synliggörs teflonpannans genomslag hos konsumenter trots deras medvetenhet om teflonets hälsovådliga effekter. Även om Kitchenware by Tareq Taylors cirkulära värdeerbjudande i undersökningen fått ett positivt gehör, kan en viss skepsis utläsas. De resultat marknadsundersökningen framhåller, återspeglar vad tidigare forskning hävdar, och påvisar ett visst tvivel kring restaurerade produkter och deras kvalitet bland konsumenter. Därför bör Kitchenware by Tareq Taylor säkerställa stekpannans kvalitet och funktionalitet. Undersökningen påvisar vikten av specifika funktioner vari betydelsen av livslängd är tydligt påtalat. Dessa funktioner kan vara direkta incitament för konsumenten att välja Kitchenware by Tareq Taylors stekpanna framför en konkurrents. Att ta hänsyn till dessa incitament krävs då Kitchenware by Tareq Taylor trots allt konkurrerar på samma marknad som konventionella stekpannor. Undersökningen framhåller specifikt vikten av att skapa incitament vilka integrerar de hållbara aspekterna av stekpannan då det krävs för att skapa ett ytterligare mervärde av 'hållbarhetsnivån'.

5.2.2 Kundsegment och Kundrelationer

Då undersökningen visar ett positivt gehör angående det cirkulära värdeerbjudandet Kitchenware by Tareq Taylor planerar att lansera, påvisas att det potentiella kundsegment som

företaget identifierat kan antas vara korrekt. Trots att studien inte undersökt alternativa kundsegment till företaget, kan det antas finnas fler, då tidigare forskning belyst ytterligare motiv för inköp av restaurerade produkter än endast hållbarhet. Resultatet konstaterar att liknande värdeerbjudanden inte anammats tidigare av de potentiella kunderna. Detta kan anses bero på att det finns ett begränsat antal produkter som bygger på liknande cirkulära grunder, eller att cirkulära alternativ i realiteten direkt eller indirekt valts bort. Vidare påvisar studiens resultat att konsumenter inte alltid agerar efter sin värdegrund. Anledningen till ett inkonsekvent beteendemönster kan antas grundas i att intressen och bekvämlighetsaspekter kan stå i konflikt med varandra. Trots att det kan argumenteras att Kitchenware by Tareq Taylor har identifierat ett korrekt kundsegment framhålls därför vikten av att förstå hur tid och rum påverkar konsumenternas inköp. För att framgångsrikt skapa en marknad och efterfrågan bör Kitchenware by Tareq Taylor säkerställa att det är *lätt* att göra det 'hållbara' valet.

Resultatet av undersökningen påvisar inte att relationen mellan konsument och företag är av stor betydelse för konsumenter. Detta kan anses grundas i att djupa kundrelationer traditionellt inte varit av lika stor vikt i linjära processer och vid köp av konventionella produkter. Cirkulära värdeerbjudanden bygger till skillnad från linjära, på relationen mellan konsument och producent för att möjliggöra returflöden. Att Kitchenware by Tareq Taylor har formulerat strategier för att skapa goda kundrelationer kan därför anses såväl nödvändigt som positivt för att lyckas engagera kunder i en cirkulär process. Dock kan det antas krävas mycket resurser att etablera kundrelationer vilket Kitchenware by Tareq Taylor bör ta i beaktning.

5.2.3 Kanaler

Resultatet av studien påvisar vikten av att Kitchenware by Tareq Taylor lyckas etablera informativ kommunikation som betryggar kunden att det 'hållbara' valet inte görs på bekostnad av kvalitet och funktionalitet. Vikten av att vara närvarande på aktuella kanaler är till synes viktigt för att skapa ett intresse, men i slutändan grundar konsumenter sina val på kvalitativa rekommendationer till vilka de hyser förtroende, vilket återspeglas i studiens resultat. Vidare framhåller resultatet att konsumenter gärna vill se och känna på en produkt i butik innan köpbeslut. Detta blir desto mer påtagligt gällande Kitchenware by Tareq Taylors restaurerade stekpanna, då en viss skepsis finns kring ordet restaurerad och dess innebörd. Detta kan antas grundas i viljan av att försöka säkra kvaliteten. De faktorer som framhålls avseende Kitchenware

by Tareq Taylors värdeerbjudande, kan ge en indikation på hur stekpannan bör presenteras och marknadsföras.

5.2.4 Intäktsströmmar

Resultatet av studien påvisar, i motsats till tidigare forskning, att konsumenter är villiga att betala ett lika högt eller högre pris för en restaurerad produkt såvida kvalitet kan säkerställas. Det påvisar även att val av prismodell kan påverka konsumenten, vilket utvecklar tidigare forskning som inte belyst denna faktor. Att resultatet av studien påvisar att respondenterna har olika preferenser gällande prismodell kan tyda på att prisfrågan inte nödvändigtvis beror på produktkategori, utan snarare på konsumentens personliga kontext. Att det dessutom visar att betalningsviljan för en restaurerad produkt är högre än vad tidigare konstaterats kan tyda på en skiftning och utveckling i konsumenters attityder gentemot restaurerade produkter. Baserat på studiens resultat kan Kitchenware by Tareq Taylors plan att lansera en restaurerad stekpanna tillhörande ett premiumsegment antas bli framgångsrik.

5.3 Likheter och skillnader

Flera av de faktorer som lyfts i den första delstudien kan också utläsas vara samstämmig med de som framhålls i den andra delstudien. Detta tydliggör vikten, och ger en mer nyanserad bild, av faktorerna då de framhålls utifrån två olika perspektiv. Resultatet av den första delstudien lyfter faktorer som framförallt berör startups operationella drift och dess möjlighet att strategiskt och praktiskt lyckas utforma cirkulära processer i syfte att skapa en marknad och efterfrågan. Resultatet av den andra delstudien belyser å sin sida vikten av att Kitchenware by Tareq Taylor tydliggör vilket värde erbjudandet faktiskt tillför konsumenten och att det hållbara valet inte görs på bekostnad av kvalitet och funktionalitet. Resultatet tyder på en inneboende osäkerhet gentemot cirkulära processer och garantin för att restaurerade produkter faktiskt kan stå för samma kvalitet som konventionella produkter. Detta har även belysts av den första delstudien som en utmaning, då det är svårt att framgångsrikt kommunicera ut och övertyga potentiella kunder.

De förutfattade meningar och fördomar gentemot cirkulära processer och produkter som kan uttydas i resultatet kan kopplas till startups existerande förutsättningar, vilket framhålls av den andra delstudiens resultat. Anledningen till skepsisen kan antas grundas i att konsumenter värderar en produkts livslängd utifrån en linjär tidslinje. Den långsamma förändringen i

konsumtionsmönster och fortlevnaden av den linjära ekonomin grundas inte uteslutande i infrastrukturella barriärer, men i konsumenters uppfattning om huruvida produkter oaktat blir sämre med tiden och att de per definition inte kan restaureras till sitt ursprungliga skick. För att överbrygga denna problematik kan startups nyttja åtgärder i form av att tydligt kommunicera hur produktens värde ökar med hjälp av restaurering och samtidigt integrera konsumenten i de cirkulära processerna utan att lägga ansvar på densamme. Detta skulle kunna möjliggöra en effektiv övergång mot en cirkulär ekonomi och underlätta för att nå internationellt uppsatta mål. Med hjälp av effektiv och diversifierad kommunikation kan startups förmedla såväl kvalitet som hållbarhetsaspekter till ett flertal olika typer av konsumenter. Den första delstudien poängterar vikten av att konsumenten behöver ett mervärde som i sig blir ett starkt incitament för att ta steget och välja det hållbara valet. Finns det tillräckligt starka incitament i form av ekologiska vinster för miljön, sociala vinster för samhället och ekonomiska vinster för konsumenten i fråga, samtidigt som konsumenten inte behöver göra avkall på tid, energi, eller kraft, kan det antas möjliggöra en förändring i konsumtionsmönstret.

Studiens resultat framhåller viktiga faktorer, men de kan inte prioriteras på en generaliserande nivå då var bransch och värdeerbjudande påverkar och påverkas av de olika av faktorerna på olika sätt. Faktorerna samspekar, överlappar och motstrider till synes varandra beroende på hur företagets värdeerbjudande och affärsmodell utformas. Därav är det desto viktigare för startups att ta hänsyn till samtliga vid utformningen för att kunna skraddarsy cirkulära affärsmodeller. Samtliga faktorer som identifierats utifrån de två perspektiv som belysts påvisar såväl likheter som skillnader med tidigare forskning. Likheterna tyder på att ett flertal av faktorerna är av generisk karaktär och är viktiga att ta hänsyn till oavsett företagskontext. Skillnaderna påvisar dock att det finns specifika faktorer för startups men att dessa kan påverkas av bransch och värdeerbjudande. Därför kan innebörden av de faktorer som identifierats baserat på Kitchenware by Tareq Taylors cirkulära värdeerbjudande konstateras till stor del specifika för företaget. Däremot kan faktorerna vara applicerbara i de flesta startups för att skapa en marknad och efterfrågan, såvida de utvärderas baserat på varje startups unika kontext.

Att uppsatsen belyser faktorer utifrån två olika perspektiv kan argumenteras påvisa en mer omfattande bild av den komplexitet som visar sig intressenter emellan. En mer djupgående förståelse hade kunnat skapas genom avgränsning till ett perspektiv, vilket dock inte genererat en lika nyanserad bild av problematiken. Det selektiva valet av respondenter i marknadsundersökningen har ökat uppsatsens validitet och säkerställt relevanta svar, i vilka

viktiga faktorer har urskilts. Faktorer har kunnat identifieras utifrån den kvalitativa metodik som använts men resultaten hade kunnat styrkts och förankrats i en större population med hjälp av kvantitativa medel, såsom den påtänkta enkäten. Detta hade kunnat bidra med ökad förståelse huruvida faktorerna återfinns i en större kontext. Dock har den kvalitativa metodiken möjliggjort mer djupgående analyser angående varför faktorerna anses viktiga och även möjliggjort identifiering av nya faktorer, vilka inte berörts av tidigare forskning. För att underlätta övergången från en linjär ekonomi till en cirkulär krävs det ytterligare forskning kring cirkulära affärsmodeller i startupkontext. Trots att ett flertal faktorer som kan anses viktiga vid utformning av cirkulära affärsmodeller har identifierats i denna uppsats kan det antas finnas fler. För att få en ökad förståelse kring identifierade faktorerers innebörd och betydelse, samt en högre generaliserbarhet krävs det ytterligare forskning med en kvantitativ metodik.

6 Slutsats

Följande presenteras de slutsatser som kan dras baserat på resultatet av uppsatsen och förslag på vidare studier framhålls.

Ett flertal viktiga faktorer för startups att ta hänsyn till vid utformning av cirkulära affärsmodeller för att skapa en marknad och efterfrågan har identifierats. Förstudien av det nystartade företaget Kitchenware by Tareq Taylor, belyser hur en cirkulär affärsmodell kan utformas i praktiken. Femton externa och interna faktorer har identifierats viktiga för att skapa en marknad och efterfrågan utifrån affärsutvecklarens och hållbarhetschefers perspektiv. Tretton faktorer har identifierats viktiga för Kitchenware by Tareq Taylor att ta hänsyn till utifrån ett konsumentperspektiv för att skapa en marknad och efterfrågan. Då flera faktorer återspeglas i bägge perspektiven har totalt nitton faktorer identifierats utifrån studiens resultat (Tabell 9). Faktorer som framhålls utifrån bägge perspektiven likväl som med det teoretiska ramverket är *existerande förutsättningar, kundsegment, kommunikation & information, tillit till varumärke, och incitament*. Då dessa faktorer återspeglas i de olika perspektiven och det teoretiska ramverket kan de anses vara av störst vikt att hänsyn till vid utformning av cirkulära affärsmodeller för att skapa en marknad och efterfrågan. Uppsatsen har även framhållit faktorer som *vision, incitament, återförsäljning och prismodell*, vilka inte berörts av tidigare forskning och därmed anses bidra till ökad förståelse kring utformning av cirkulära affärsmodeller specifikt i en startupkontext. Samtliga nitton faktorer kan dock anses generaliserbara, men innebörden av respektive faktor kan anses beroende av varje startups unika kontext och cirkulära affärsmodell. Då inga tidigare studier genomförts avseende utformning av cirkulära affärsmodeller i startups, har denna uppsats bidragit till ökad kunskap om vilka faktorer som påverkar dess utformning, samt en ny infallsvinkel.

6.1 Vidare forskning

För att underlätta och möjliggöra en snabbare övergång till en mer cirkulär ekonomi anser författarna till denna uppsats att det krävs vidare forskning avseende utformning av cirkulära affärsmodeller överlag och i startups specifikt. På grund av problematikens komplexa karaktär krävs vidare forskning i ämnet för att möjliggöra utformning och implementering av cirkulära affärsmodeller i större utsträckning. Ytterligare undersökning av specifika företag med cirkulära affärsmodeller kan tydliggöra hur utformning och implementering av cirkulära affärsmodeller kan ske i praktiken, vilket kan underlätta för företag som är i initialt skede. En annan utgångspunkt för vidare forskning är de specifika faktorer som uppsatsen framhållit, men

vars respektive innebörd vidare bör undersökas. För att underlätta för startups att skapa en marknad och efterfråga för cirkulära processer och restaurerade produkter anses ytterligare forskning nödvändig avseende konsumentbeteende, då detta sällan är konsekvent med konsumenters uttalade värdegrund. Avslutningsvis bör cirkulära värdeerbjudanden också undersökas utifrån en företagskontext där det ekonomiska värdet av hållbarhet vidare studeras då resultatet av uppsatsen skiljer sig från tidigare forskning vilket kan tyda på ett trendskifte bland konsumenter.

Tabell 9. Sammanställning av viktiga faktorer

		Affärsutvecklare & hållbarhetschefer	Marknadsundersökning	Teorier
Viktiga faktorer	1 Historiskt underlag	X		X
	2 Existerande förutsättningar	X	X	X
	3 Konsumtionsmönster	X	X	
	4 Kundsegment	X	X	X
	5 Hållbarhetsdefinition	X		X
	6 Långsiktigt perspektiv	X		X
	7 Teknisk expertis & Kunskap	X		X
	8 Design	X		X
	9 Samarbeten	X		X
	10 Kommunikation & Information	X	X	X
	11 Kundrelationer	X		X
	12 Tillit till varumärke	X	X	X
	13 Vision	X		
	14 Behov av produkt	X	X	X
	15 Kvalitet, Funktion och Livslängd		X	X
	16 Incitament	X	X	X
	17 Återförsäljning		X	
	18 Pris		X	X
	19 Prismodell		X	

Referenser

- Blank, Steve. (2013). Why the lean start-up changes everything. (Spotlight on Entrepreneurship)(Cover story). *Harvard Business Review*, 91(5), 64-72.
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. doi: 10.1016/j.jclepro.2013.11.039.
- Camacho-Otero, J., Boks, C., & Pettersen, I. (2018). Consumption in the Circular Economy: A Literature Review. *Sustainability*, 10(8), 2758.
- Deephouse, D. (1999). “To be different or to be the same? It’s a question (and theory) of strategic balance”. *Strategic Management Journal*, 20(2), 147-166
- Ellen Macarthur Foundation. (2019). *Completing the picture. How the circular economy tackles climate change*. Hämtad 2020-04-13 från https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/Completing_The_Picture_How_The_Circular_Economy-Tackles_Climate_Change_V3_26_September.pdf
- Epstein, M. J., Buhovac, A. R. (2014). *Making Sustainability Work*. San Francisco: BK Business book
- European Environment Agency. (2019). *Unsustainable consumption - the mother of all environmental issues*. Hämtad 2020-03-11 från <https://www.eea.europa.eu/highlights/unsustainable-consumption-2013-the-mother>
- Eurobarometer, F. (2009). Europeans’ attitudes towards the issue of sustainable consumption and production. *Flash Eurobarometer*, 256, 1-18. Hämtad 2020-04-05 https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_256_en.pdf
- Förenta Nationerna (u.å.). *Hållbar konsumtion och produktion*. Hämtad 2020-05-18 från <https://fn.se/wp-content/uploads/2018/03/Mål-12.pdf>
- Holmström, C. (2019) Företagens storlek. *Ekonomifakta.se*
Hämtad 2020-04-11 från <https://www.ekonomifakta.se/fakta/foretagande/naringslivet/naringslivets-struktur/>
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of cleaner production*, 198, 401-416. doi: 10.1016/j.jclepro.2018.06.240
- Globala Målen. (2020). *Hållbar konsumtion och produktion*. Hämtad 2020-05-25 från <https://www.globalamalen.se/om-globala-malen/mal-12-hallbar-konsumtion-och-produktion/>
- Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource Based view of the Firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014. doi: 10.2307/258963
- Inrego. (2019). *Om oss*. Hämtad 2020-05-26 från <https://www.inrego.se>
- International Resource Panel. (u.å.). *Re-defining Value - The Manufacturing Revolution*. Hämtad 2020-03-11 från <https://www.resourcepanel.org/reports/re-defining-value-manufacturing-revolution>
- Linder, M., Williander, M. (2015). Circular Business Model Innovation: Inherent Uncertainties. *Business Strategy and the Environment*, 26(2), 182-196. doi: 10.1002/bse.1906

Michaud, C., Llerena, D. (2011). Green consumer behaviour: an experimental analysis of willingness to pay for remanufactured products. *Business strategy and the environment*, 20(6), 408-420. doi: 10.1002/bse.703

Nasr, N. (2011). Real-world remanufacturing. *Industrial Engineer*, 43(6), 24-25. Hämtad 2020-03-17 från

[Remanufacturing: A Key Enabler to Sustainable Product Systems](#)

Naturskyddsföreningen. (2020a). *Hållbar konsumtion*. Hämtad 2020-03-11 från

<https://www.naturskyddsforeningen.se/hallbar-konsumtion>

Naturskyddsföreningen. (2020b). *10 tips för att undvika PFAS*. Hämtad 2020-04-08

<https://www.naturskyddsforeningen.se/10hogfluoreradetips>

Nudie Jeans. (2020). *Reused Denim*. Hämtad 2020-04-16 från

<https://www.nudiejeans.com/sustainability/reused-denim>

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.

PACE. (2019). *The circularity gap report*. Hämtad 2020-04-13 från

https://docs.wixstatic.com/ugd/ad6e59_ba1e4d16c64f44fa94fbd8708eae8e34.pdf

Patel, N. (2015). *90% Of Startups Fail: Here's What You Need To Know About The 10%*. Hämtad 2020-04-15 från

<https://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-of-startups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10/>

Patel, R., Davidsson, B. (2014). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur AB

Pearce, J. (2009). The Profit-Making Allure of Product Reconstruction. *MIT Sloan Management Review*, 50(3), 59-65.

Porter, M., Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(½), 62-77.

Ritala, P., Huotari, P., Bocken, N., Albareda, L., Puumalainen, K. (2018). Sustainable business model adoption among S&P 500 firms: A longitudinal content analysis study. *Journal of Cleaner Production*, 170, 216-226. doi: 10.1016/j.jclepro.2017.09.159

SB Insight. (2018). *Kartläggning av cirkulär ekonomi på svenska storbolag*. Hämtad 2020-04-13 från https://static1.squarespace.com/static/5921c6f1b3db2b421d4c8a30/t/5b408d63f950b79dc361e973/1530957214936/CE+18_LARGE+CAP_FINAL.pdf

SCB. (2017). *Andel företag, anställda, omsättning och förädlingsvärde per storleksklass (efter antalet anställda) för näringslivet (SNI sektion A–S exkl. K och O) 2017*. Hämtad 2020-04-13 från

<https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/naringsverksamhet/naringslivets-struktur/foretagens-ekonomi/pong/tabell-och-diagram/sma-och-medelstora-foretag/andel-foretag-anstallda-omsattning-och-foradlingsvarde-per-storleksklass-efter-antalet-anstallda-for-naringslivet-sni-sektion-a-s-exkl-k-och-o/>

Bilaga 1 - Intervjufrågor Affärsutvecklare

Allmänt

Vilken typ av inkubator?

Vad är din yrkesroll och ansvarsområden?

Vad är hållbarhet enligt dig?

Startups överlag

Hur arbetar ni med startups?

Har ni några kriterier för att börja arbeta med ett startup? Vad krävs från deras sida?

Vilka är framgångsfaktorerna för ett nystartat företag enligt din mening?

Vilka är de största utmaningarna för nystartade företag?

Hållbara startups

Finns det en hållbarhetstrend bland startups? Hur ser den ut?

- Arbetar startups med hållbara lösningar för att möta överkonsumtion och ohållbara produktionsmönster?

Hur arbetar startups med hållbarhet?

Inkluderas hållbarhet i er coaching? På vilket sätt?

Har ni arbetat med startups med cirkulära affärsmodeller?

Marknad & Efterfrågan

Hur ser marknaden ut för startups som arbetar med hållbara lösningar/produkter?

- Finns det en efterfrågan på hållbara lösningar/produkter?

Vad ställer konsumenter för krav på dessa startups?

Vad har de för förväntningar på dessa startups?

Hur når startups ut till konsumenter? Via vilka kanaler?

- Vilka köper hållbara produkter?

Finns det några generella resurser/attribut startups bör ha för att lyckas etablera sig på marknaden?

Vad är ditt tips till ett nystartat företag som fokuserar på hållbar produktion för att lyckas nå ut till konsumenterna?

Hur tror ni att det kommer se ut framöver? (+15 år)

Övrigt:

Vill du tillägga något inom ämnet som du anser viktigt att beröra?

Bilaga 2 - Intervjufrågor Hållbarhetschefer

Allmänt

Berätta kort om dig själv och din yrkesroll.
Hur definierar du hållbarhet?

Företaget

Berätta kort om företaget.

- Hur och när det startades.
- Affärsmodell - vad är vanligast, hyra eller köpa
- Hur ser era samarbeten ut?
- Hur arbetar ni med leverantörer och distribution?

Hållbarhet

Hur arbetar ni med hållbarhet?

- Internt
- Externt

Vilka utmaningar har ni stött på med en cirkulär affärsmodell?

Vilka utmaningar tror du att nystartade företag med cirkulära affärsmodeller möter idag?

Vad tror du krävs för att en omställning till en cirkulär ekonomi ska lyckas?

Vilka attribut tycker du att en cirkulär affärsmodell bör ha för att lyckas?

Värdeerbjudande

Vad är företagets syfte på marknaden?

- Vilket värde skapar ni?

Vilket behov fyller ni och er produkt? För vilka/vem?

Vad utmärker er produkt och tjänst, jämfört med konkurrenterna?

Kundsegment

För vilka skapar ni värde?

Vilka är era viktigaste kunder?

Vilket kundsegment vänder ni er till?

- Vilka karaktärsdrag har segmentet?

Vad tror ni är den största drivkraften för konsumenter att köpa restaurerade produkter?

Vad tror du krävs från företags sida för att konsumenter ska vara villiga att köpa sådana produkter?

Kanaler

Genom vilka kanaler tror ni att era konsumenter vill bli kontaktade/uppmärksammade på er produkt?

Hur gör konkurrerande företag?

Vilken metod tror ni fungerar bäst?

Vilka utmaningar möter ni på marknaden?

Vad tror ni är viktigt för att lyckas på marknaden?

Kundrelationer

Hur skaffar, behåller och utökar ni er kundkrets?

Har ni några etablerade kunder redan?

Ser ni kunderna som integrerade i er affärsmodell? Hur?

Vad får ni för respons och feedback av era kunder?

Hur tror du marknaden kommer se ut framöver? (+15 år)

Bilaga 3 - Intervjufrågor Kitchenware by Tareq Taylor

Allmänt

Berätta kort om dig själv
Vilken är din yrkesroll?
Hur definierar du hållbarhet?
Berätta kort om bakgrunden till företaget?

Värdeerbjudande

Vad är företagets syfte på marknaden?
Vilket värde skapar ni?
Vilket behov fyller ni och er produkt? För vilka/vem?
Vad utmärker er produkt och tjänst, jämfört med konkurrenterna?

Produktinformation

- Material?
- Tillverkning?
- Funktion?
- Pris?
- Andra attribut?

Kundsegment

För vilka skapar ni värde?
Vilka är era viktigaste kunder?
Vilket kundsegment vänder ni er till?
- Vilka karaktärsdrag har segmentet?

Kanaler

Genom vilka kanaler tror ni att era konsumenter vill bli kontaktade/uppmärksammade på er produkt?
Vilken metod tror ni fungerar bäst?
Hur kan er produkt marknadsföras på ett subtilt men slagkraftigt sätt?
Vilka utmaningar tror ni att ni kommer möta på marknaden?
Vad tror ni är viktigt för att lyckas på marknaden?

Kundrelationer

Hur planerar ni skaffa, behålla och utöka er kundkrets?
Har ni några etablerade kunder redan?
Ser ni kunderna som integrerade i er affärsmodell? Hur?

Samarbeten (Nyckelpartners)

Vilka samarbeten är nödvändiga för att ni ska kunna leverera ert värdeerbjudande?
Vilka är era leverantörer?
Vilka resurser får ni av era samarbeten?
Vilka nyckelaktiviteter kommer dom ni samarbetar med utföra?

Nyckelresurser

Vilka resurser kräver ert värdeerbjudande?
- Kundrelationer
- Distributionskanaler
- Intäkter

Nyckelaktiviteter

Vilka aktiviteter kräver ert erbjudande?

- Kundrelationer
- Distributionskanaler
- Intäkter

Kostnader

Vilka är de största/viktigaste kostnaderna kopplat till er affärsmodell?

Vilka nyckelresurser är dyrast?

Vilka nyckelaktiviteter är dyrast?

Intäkter

För vilket värde betalar man faktiskt för?

För vad betalar de nu?

Vad är era förväntade intäkter?

Hur ser er prismodell ut?

Hållbarhet

Hur kan er produkt klassas som hållbar?

Vilken miljöpåverkan kommer ni att ha?

Hur planerar ni att arbeta med hållbarhet?

Bilaga 4 - Intervjufrågor Marknadsundersökning

Ålder

Yrke

Matlagning

Är du intresserad av matlagning?

Hur ofta lagar du mat?

Vad har du för typ av stekpannor i dagsläget?

Vilken typ föredrar du?

Köp av stekpanna

Du behöver en ny stekpanna. Hur går du tillväga?

- Var? (butik/nätet/secondhand?)
- Efterforskningar/spontanköp?

Vilka faktorer/egenskaper prioriterar du i produkten?

- *Kvalité*
- *Pris*
- *Varumärke*
- *Hållbarhet*
- *Var den är producerad*
- *Att den kan diskas i diskmaskin*
- *Att den går att använda i ugn*
- *Funktion (värmeledningsförmåga)*

Är varumärke viktigt för dig?

- Hur tar du dig an ett nytt varumärke? köpa ett varumärke du inte testat innan?

Hur ofta köper du en ny stekpanna?

I vilket prisspann befinner sig stekpannan du köper?

Hållbarhet

Är hållbarhet viktigt för dig? På vilket sätt? Varför? Hur visar sig det här?

Vill du ge exempel på hållbara val du gör i din vardag?

Köper du produkter som är gjorda av återvunnet material? Varför?

Köper du begagnade produkter? Varför?

Hyr/leasar du några produkter i dagsläget?

Vilka produkter skulle du kunna tänka dig att köpa restaurerade? Varför?

Lägger du stor vikt vid schyssta tillverknings villkor? Varför?

Hur mycket är du villig att betala för en stekpanna där producenten kan garantera hållbar och cirkulär produktion?

Hur skulle du vilja bli informerad om produkters hållbarhetsnivå?

Har du reflekterat över hållbarhet vid köp av köksprodukter?

Kitchenware by Tareq Taylor

Till hösten kommer Kitchenware by Tareq Taylor lansera sin första produkt. En non-stick stekpanna som är producerad i Sverige av återvunna aluminiumburkar helt utan PFAS ämnen. Tanken är att stekpannan ska hålla livet ut genom att man kan få ny beläggning på den när pannan är sliten.

Vad är ditt spontana intryck av den här idén?

Stekpannan kommer att tillhöra premium segmentet av stekpannor. Den kommer kunna användas i ugn, samt diskas i diskmaskin. Stekpannan kommer säljas både via webb och i butik. När pannan är

sliten behöver du inte slänga och köpa ny stekpanna, utan du går istället in på företagets hemsida och beställer en recoating. En annan ommålad stekpanna skickas då ut med posten och den gamla skickas tillbaka i samma kartong. Med en sån här stekpanna kommer du bara behöva köpa en stekpanna.

Vad är ditt spontana intryck av detta?

Vad skulle krävas för att du skulle köpa en restaurerad stekpanna som någon annan använt tidigare?

Kitchenware by Tareq Taylor har olika förslag på hur stekpannan ska säljas.

Alternativ 1. Prenumeration

Kunden betalar en månadsavgift

Alternativ 2. Grundpris + recoating

Kunden köper stekpannan och betalar sedan för varje ny beläggning.

Alternativ 3. Högre grundpris som inkluderar två recoatings

Vilket alternativ föredrar du? Annan?

Är det här en produkt som hade varit intressant för dig?