



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

“Länge leve möblerna”

En kvalitativ studie om hur den svenska möbelbranschen arbetar med strategier för cirkulära affärsmodeller

Kandidatuppsats i Corporate sustainability
Handelshögskolan vid Göteborg Universitet
Vårterminen 2020

Handledare: Gabriela Schaad
Författare: Ebba Ekman 970109
Julia Stenmark 970610

Sammanfattning

Titel: "Länge leve möblerna" - En kvalitativ studie om hur den svenska möbelbranschen arbetar med strategier för cirkulära affärsmodeller.

Bakgrund: Den linjära ekonomin, som präglat hela industrialiseringen av samhället, är inte längre hållbar och en övergång till en cirkulär ekonomi är därför högst nödvändig för att kunna minska koldioxidutsläppen och miljöpåverkan. Den svenska möbelbranschen har länge präglats av den linjära ekonomin, där möbler produceras, konsumeras och slängs. En omställning krävs, särskilt eftersom branschens omfattning fortfarande växer. Vidare krävs det att förändringen görs på en nivå som rör affärsmodeller.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen för hur den svenska möbelbranschen arbetar med strategier för cirkulära affärsmodeller, samt vilka utmaningar som finns i omställningen till en cirkulär ekonomi.

Metod: Uppsatsen är en kvalitativ studie med en abduktiv ansats. Den teoretiska utgångspunkten bygger på tidigare forskning inom ämnet, samt teorier hämtade från av böcker och vetenskapliga artiklar. Den primära datans empiriska material består av två semistrukturerade intervjuer, med projektledaren för RISE-projektet *Affärsmodellinnovation för cirkulära möbelflöden* samt Kinnarps hållbarhetschef. Detta kompletteras med RISE-projektets rapporter.

Resultat och Slutsats: Den svenska möbelbranschen är fortfarande övervägande linjär, men företagen tillämpar cirkulära principer som kan kopplas till teorierna för en cirkulär ekonomi. Strategier för att förlänga livet på både produkter och material är en av de cirkulära grundprinciperna, liksom tjänster där kunden betalar för användningen snarare än den fysiska produkten. För att nå en cirkulär ekonomi krävs arbete både internt och externt, där det idag finns ett flertal utmaningar i den svenska möbelbranschen. De största utmaningarna rör företagets värdekedja, marknadsdialogen samt spårbarheten av produkter och material.

Nyckelord: Cirkulär Ekonomi, Strategi, Affärsmodell, Cirkulär affärsmodell, Möbelbranschen.

Abstract

Title: “Long live the furniture” - A qualitative study of how the Swedish furniture industry works with strategies for circular business models.

Background: The linear economy is based on the assumption that products are being produced, consumed, used and then disposed as waste. The industrialization was fueled by this economy, which has shown to be highly unsustainable. In the Swedish furniture industry, furniture is disposed as waste due to changes in demand even though the furniture is still functional. Therefore the industry needs to convert from a linear economy to a circular economy. Furthermore, this needs to be done on a business model level.

Purpose: The purpose of this thesis is to increase the understanding of how the Swedish furniture industry works with strategies aiming to create circular business models, as well as of what are existing challenges in the transition to a circular economy.

Method: The paper is based on a qualitative method with an abductive approach. Previous research in the subject and other theories in circular economy have been the basis for the theoretical starting point. The empirical data collection consists of semi-structured interviews with the project manager for the RISE project *Business model innovation for circular furniture flows* and the sustainability manager from Kinnarps. This is supplemented by the RISE project reports.

Results and Conclusions: The Swedish furniture industry is still predominantly linear, even though the companies in the industry apply circular principles that can be linked to the theories of circular economy. One main principle is to create a long-lived product, as well as offering the customer different services that focus on the function rather than the physical product. To reach a circular economy, the furniture industry needs to include both internal and external activities, which comes with several challenges. The main challenges are tied to the company value chain, the market dialogue and the traceability of products and its materials.

Keywords: Circular Economy, Strategy, Business model, Circular Business model, Furniture industry.

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare, Gabriela Schaad, som funnits där för oss under hela arbetets gång och bidragit med konstruktiv respons. Likaså vill vi tacka vår opponentgrupp, som har engagerat sig genom värdefull feedback och stöttning. Vi vill även ta tillfället i akt att tacka våra respondenter Lars Tööj och Johanna Ljunggren, för sin vilja att delta på våra intervjuer. Ett stort tack till er.

Göteborg, 31 maj 2020.

Ebba Ekman & Julia Stenmark

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1. Möbelbranschen i Sverige	1
1.1.1. Cirkulär ekonomi	2
1.2. Problemdiskussion	3
1.2.1. Affärsmodellinnovation för cirkulära möbelflöden	4
1.3. Syfte	6
1.4. Frågeställning	6
2. Metod	7
2.1. Metodval	7
2.1.1. Abduktiv ansats	7
2.2. Datainsamling	8
2.2.1. Primärdata	8
2.2.2. Sekundärdata	8
2.3. Intervjustudie	9
2.3.1. Val och presentation av intervjupersoner	10
2.3.2. Utformning av intervjustudie	10
2.3.3. Utförandet av intervjuerna	11
2.4. Bearbetning och analys av data	12
2.5. Etisk diskussion	13
2.6. Källkritik och Validitet	13
3. Teori	15
3.1. Teoretisk utgångspunkt	15
3.2. Strategier och affärsmodeller	16
3.3. Strategier för en cirkulär ekonomi	17
3.3.1. Cirkulär produktdesign	18
3.3.2. Cirkulära affärsmodeller	19
3.4. Modifieringar av affärsmodeller	20
3.4.1. Taxonomins två dimensioner	22
3.5. Teoretiskt analysramverk	24
4. Resultat	25
4.1. Den cirkulära omställningen	26
4.2. Utmaningar med omställningen	27
4.2.1. Värdekedjan och drivkrafter	27
4.2.2. Marknadsdialog	28
4.2.3. Spårbarhet	29
4.3. Cirkulära affärsmodeller i möbelbranschen	29
4.3.1. Produktdesign	31
4.3.2. Affärsmodellens kunderbjudanden	32
4.4. Cirkulär ekonomi och Cirkulära affärsmodeller i framtiden	32
5. Analys	34

5.1. Strategier för produktdesign	34
5.2. Strategier för affärsmodeller	34
5.3. Utmaningar	37
6. Diskussion	39
6.1. Affärsmodeller och cirkulära funktioner	39
6.2. Graden av cirkularitet	41
6.3. Metodreflektioner	42
7. Slutsats	43
7.1. Vidare forskning	44
Referenser	45
Bilagor	48
Bilaga 1 – Intervjuguide projektledare	48
Inledning till samtalet	48
Intervjuguide	48
Bilaga 2 – Intervjuguide Kinnarps	49
Inledning till samtalet	49
Intervjuguide	50

1. Inledning

Från och med industrialiseringen har samhället präglats av en linjär ekonomi, vilket har lett till ett ohållbart resursuttag (SOU 2017:22). Idag förbrukar människan alltså mer resurser än vad jorden klarar av. EU menar därför att en omställning till cirkulär ekonomi både är miljömässigt och konkurrensmässigt nödvändigt. Det ansågs därmed intressant att studera hur en omställning fungerar i praktiken, vilket ledde till valet av den svenska möbelbranschen eftersom den just nu genomgår en omställning till cirkulär ekonomi. Vidare har branschen stora koldioxidutsläpp. Enbart Sveriges produktion av kontorsmöbler beräknas bidra med mer än 150 000 ton koldioxidekvivalenter per år, vilket motsvarar cirka 38 460 flygresor tur och retur till Thailand. Det framkom även att omställningen till en cirkulär ekonomi måste ske på en nivå som rör affärsmodeller (RISE, 2020a). Det resulterade i studiens önskan om att skapa en djupare förståelse för vilka strategier som kan leda till en högre grad av cirkularitet genom affärsmodellerna inom den svenska möbelbranschen.

1.1. Möbelbranschen i Sverige

Totalt producerades det möbler för 25 miljarder kronor i Sverige under 2019 (TMF, *Möbler- Möbelstatistik*, u.å.). Dessa möbler tillverkas och säljs i en differentierad bransch, vilket innebär att vissa företag är specialiserade enbart på design, tillverkning eller försäljning medan andra företag har alla processer inom sin verksamhet (Högberg, 2007). De svenska möblerna representerar även kvalitet, god ergonomi och en stilren tidlös design. Dessutom ligger branschen i framkant inom miljö och hållbarhet. Utifrån dessa förutsättningar har Sverige under de senaste åren ökat sin möbelproduktion och är idag den tionde största exportören i världen och den femte största inom EU. Det är bara få andra europeiska länder som har ökat sin möbelproduktion i samma takt som Sverige under de senaste tio åren (TMF, *Möbler. Svensk möbelindustri – en kombination av design, hållbarhet och modern produktion*, u.å.).

Möbler tillverkas och säljs traditionellt sett enligt en linjär affärsmodell (Bolin m.fl. 2017). En affärsmodell definierar det sätt på vilket ett företag skapar och levererar kundvärde samt hur inbetalningar från kunder konverteras till företagsvinst (Teece, 2010). I en linjär affärsmodell produceras möbeln och säljs till kunden, som därefter hanterar möbeln själv till dess att den slängs och slutligen material- eller energi-återvinns. I värsta fall hamnar fullt funktionsdugliga

möbler på deponi (RISE, 2020a). Även den svenska möbelbranschen är övervägande linjär. Här utvinns nya naturresurser för att bli nya produkter, vilka sedan konsumeras, används och blir till avfall när de använts klart (SOU 2017:22). Den industriella processen i en linjär ekonomi kännetecknas alltså av ett enkelriktat materialflöde, där varken produkten eller produktens material återförs till systemet (Elia m.fl., 2017). Den linjära ekonomin har således en ohållbar syn på naturresursers värde och bidrar därmed till ökade koldioxidutsläpp och andra miljöförstöringar (SOU 2017:22). Därför skulle en övergång till en cirkulär ekonomi öka den miljömässiga, ekonomiska och sociala hållbarheten i systemet (RISE, 2020a).

Under de senaste åren har kategorierna *produktion*, *export* och *import* fortsatt att öka i den svenska möbelbranschen (TMF, 2019). Det finns således starka skäl för att möbelbranschen ska övergå till mer cirkulära möbelflöden. Det innebär att möbler eller delar av möbler bevaras i produktions- och konsumtions-system genom att de repareras och/eller återanvänds och sedan återförs tillbaka till systemen (Bolin m.fl., 2017). Med en cirkulär ekonomi kan klimatpåverkan i möbelbranschen minska med cirka 30 procent (RISE, 2020a).

1.1.1. Cirkulär ekonomi

En cirkulär ekonomi går ut på att återanvända och återvinna naturresurser så att dessa bevaras i samhällets kretslopp eller kan återföras till naturens egna kretslopp. Syftet är att minimera avfallet och miljöavtrycket (SOU, 2017:22). Ellen MacArthur Foundation (2019) beskriver den cirkulära ekonomin som en systemnivå för ekonomisk utveckling utformad för att gynna samhälle, företag och miljö. Vidare uppges att syftet med cirkulär ekonomi är att koppla bort ekonomisk tillväxt från konsumtionen av de begränsade resurserna och bygga ett kapital som inkluderar samhälle, ekonomi och miljö. Ellen MacArthur Foundation (2019) presenterar även tre principer som den cirkulära ekonomin är byggd på: *exkludera avfall och föroreningar, behålla produkter & material i användning och regenerera naturliga system*. Utifrån dessa principer är cirkulär ekonomi uppdelad i två olika cykler, en biologisk och en teknisk, varav den tekniska cykeln är av relevans för möbelbranschen. Den tekniska cykeln omfattar fyra loopar: 1) *Upprätthålla förlängning av produkten och materialet*, 2) *Återanvändning och omfördelning* 3) *Renovering och återmontering* och 4) *Återvinning*. Loop (1) är den kortaste och således den mest eftersträvarvärda, varefter looparna blir längre enligt ordningsföljden (Ellen MacArthur Foundation, 2019).

För att den cirkulära ekonomin ska bli lönsam för både kund och leverantör, krävs en utveckling inom området för affärsmodeller (RISE, 2020a). Cirkulära affärsmodeller kan kategoriseras på många olika sätt. Den gemensamma nämnaren är dock att de utgår från hur företag på ett lönsamt sätt kan skapa retur-loopar för material och produkter, med syfte att minska resursförbrukningen. Optimalt är att försöka minska behovet av reparation och hantering innan produkten når marknaden, eftersom det cirkulära erbjudandet vill nå ett så högt värdebevarande som möjligt i form av energi, resurser och pengar (RISE, 2020a).

1.2. Problemdiskussion

Under de senaste tvåhundra åren har en stark ekonomisk utveckling skett som en följd av den framväxande industrialiseringen, vilket har präglats av den linjära ekonomin. Det har resulterat i framgång för mänskligheten i stora delar av världen, men den linjära ekonomin har även bidragit till en ohållbar produktion och konsumtion av nya produkter (SOU 2017:22). Det linjära synsättet förlitar sig på fossila bränslen och hanterar inte resurser på ett sätt som är hållbart i längden, därför bidrar den linjära ekonomin till den globala klimatkrisen (Ellen MacArthur foundation, 2019). Det största problemet med den linjära ekonomin handlar idag om hur avfallet hanteras, då en felhantering kan leda till att en resurs blir avfall för tidigt. Det leder i sin tur till ett ökat behov av nya naturresurser och därmed större koldioxidutsläpp, eftersom resursen genom felaktig avfallshantering tappar ekonomiskt värde. (SOU 2017:22) Detta gäller inte minst möbelbranschen, en bransch som försörjer befolkningen med produkter som används dagligen. Det huvudsakliga problemet inom just den svenska möbelbranschen har varit att möbler slängs och går till förbränning innan de är utslitna, exempelvis för att behovet hos en verksamhet har förändrats (RISE, 2020a). Det betyder att fullt funktionsdugliga möbler och därmed värdefulla resurser går till spillo, vilket kan ses som felaktig avfallshantering. En mer miljövänlig hantering hade varit att placera möbeln i en cirkulär affärsmodell, där produkten hanteras i enlighet med den cirkulära ekonomins fyra loopar som tidigare presenterats.

Sverige kan överlag antas vara framgångsrika inom just möbelbranschen, som EU:s näst största möbeltillverkare per capita och Europas tredje största exportör av möbler inom offentlig miljö och kontorsmöbler (TMF, 2018). Därmed skulle en övergång till cirkulär ekonomi inom den svenska möbelbranschen kunna vara vägledande för andra europeiska länder. Dock finns lite underlag på hur en sådan övergång kan gå till inom just

möbelbranschen. Forskning inom området för cirkulär ekonomi diskuterar främst implikationer som kommer med att implementera en cirkulär ekonomi samt eventuella hinder som företagen kan stöta på (Urbinati m.fl., 2017). Annan forskning av Bocken m.fl., (2016) presenterar generella möjliga strategier som krävs för att skapa en cirkulär ekonomi. Eftersom den svenska möbelbranschen genomgår omställningen just nu, blir det intressant att titta på vilka strategier branschen arbetar med för att skapa cirkulära affärsmodeller och därmed cirkulära flöden.

*Sveriges bransch- och arbetsgivarorganisation inom industrin för möbler och träförädlade företag, kallade TMF, har som mål att innan 2030 ha slutna möbelflöden samt ett uteslutande av avfall och spill från de industriella processerna (TMF, TMF:s arbete för en hållbar utveckling med utgångspunkt i Agenda 2030, u.å.). För att nå målen som både EU och Sverige har satt upp inom ramen för cirkulär ekonomi, krävs förändringar gällande vilka affärsmodeller som branschens företag tillämpar. Det är ett ämne som RISE, *Research Institutes of Sweden*, har belyst i projektet *Affärsmodellinnovation för cirkulära möbelflöden*.*

1.2.1. Affärsmodellinnovation för cirkulära möbelflöden

Projektet, som startades 2017 och avslutades 2019, belyser problematiken av möbelbranschen som linjär och visar att det finns många utmaningar med omställningen. RISE har i projektet samarbetat med 25 andra parter och syftet har varit att försöka riva branschgemensamma hinder och därmed uppnå mer cirkulära flöden. Sker en övergång till cirkulära lösningar inom möbelbranschen, har man räknat med 20 till 40 procent lägre miljöpåverkan än motsvarande linjära system. Samma studie visar på att behovet av nya resurser dessutom kommer halveras. (RISE, 2020a)

Projektet har försett branschen med förutsättningar för en resurseffektiv produktion och konsumtion av offentliga möbler och ämnar därför att möta samhällets behov av en hållbar industriell utveckling. För att ta hållbarhetsarbetet till nästa steg krävs cirkulära flöden och då krävs också nya affärsmodeller i industriell skala (RISE, 2020b). Fördelen med cirkulära affärsmodeller är att de linjära incitamenten byts ut mot en vilja att istället förlänga produktens livslängd. Intäktsflöden av en och samma produkt sprids på så vis ut över fler användningscykler, under en längre tid. Kundrelationerna fördjupas och det kan bli relevant med samarbeten aktörer emellan. Dock finns inte en specifik affärsmodell för cirkulära

möbelflöden. Hur affärsmodellen utformas beror på samspelet med övriga aktörer i värdekedjan och kan därmed vara unikt för varje enskilt företag (RISE, 2020c).

Projektet visar på att cirkulära affärsmodeller fungerar i den verkliga marknaden och att de bidrar till ekonomisk lönsamhet, ett halverat behov av nya resurser samt minskad klimatpåverkan. Även kunder och brukare ses ha fått en ökad acceptans för cirkulära affärsmodeller (Vinnova, 2017a). Projektet har därmed gett verktyg till både säljande och köpande aktörer, vilka möjliggör systematiskt och storskaligt arbete med cirkulära möbelflöden som en del av den ordinarie verksamheten. Varje part har efter projektets avslut drivit sin affärsutveckling vidare, för att behålla de uppnådda fördelar som projektet fört med sig (Vinnova, 2017b). Företagen arbetar fortfarande med de utmaningar som belystes i projektet och därför anses branschen vara i behov av ytterligare material som underlättar omställningen. Det material som togs fram under RISE-projektet har dock varit relevant vid utformningen av denna uppsats.

Branschen är fortfarande övervägande linjär, vilket stärker argumentet om att det fortfarande finns många utmaningar med omställningen. Sett till den linjära ekonomins negativa påverkan och det faktum att den svenska möbelbranschens omfattning fortfarande växer, är det högst viktigt att möbelbranschen ställer om till cirkulär ekonomi. Därav avser studien att titta närmare på hur tillämpningen och implementeringen av cirkulära affärsmodeller fungerar hos företag i branschen. Det inkluderar en utredning kring vilka cirkulära principer som kan tillämpas, samt en förståelse för branschens utmaningar med omställningen till en cirkulär ekonomi.

1.3. Syfte

Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen för hur den svenska möbelbranschen arbetar med strategier för cirkulära affärsmodeller, samt vilka utmaningar som finns i omställningen till en cirkulär ekonomi.

1.4. Frågeställning

För att besvara syftet formulerades följande två frågeställningar:

- Hur arbetar den svenska möbelbranschen med strategier för cirkulära affärsmodeller, i omställningen till mer cirkulära möbelflöden?
- Vilka utmaningar finns i omställningen till en cirkulär ekonomi?

Svaren på dessa frågeställningar kan öka förståelsen för hur den svenska möbelbranschen arbetar med cirkulär ekonomi, samt till vilka cirkulära principer som arbetet kan kopplas. Uppsatsen ger på så vis en förståelse för hur cirkulära omställningar kan gå till och varför det eventuellt är svårt att skapa cirkulära flöden i möbelbranschen. Dessutom behandlas en bransch som sällan tidigare varit en del av forskningen kring en cirkulär ekonomi.

2. Metod

Studiens metod innehåller en teoretisk grund och förklaringar till de valda tillvägagångssätten samt en kritisk diskussion kring metodvalet. Studien är kvalitativ med en abduktiv ansats och det huvudsakliga empiriska materialet hämtades via två intervjuer, som kompletterades med sekundärdata i form av rapporter.

2.1. Metodval

Eftersom uppsatsen avsåg att *beskriva* det ämnet som undersöktes användes en kvalitativ metod, vilken möjliggjorde en djupare helhetsbeskrivning av strategier för cirkulära affärsmodeller inom svenska möbelbranschen. Vidare möjliggjorde en kvalitativ metod en förståelse för uppsatsens sociala sammanhang och situationer (Patel & Davidson, 2019). Studien avsåg att skapa en djupare förståelse samt beskriva *hur* någonting ser ut. Den kvalitativa metoden var därmed en förutsättning för att uppnå uppsatsens syfte. Vidare tillämpades en abduktiv ansats, vilken ansågs vara den mest lämpade ansatsen sett till studiens syfte.

2.1.1. Abduktiv ansats

En abduktiv ansats är en kombination av deduktiv och induktiv ansats. Vid vetenskaplig forskning anses den deduktiva ansatsen vara den klassiska metoden. Den utgår från en referensram, till exempel befintliga teorier, modeller och allmänna principer. Utifrån dessa kan sedan forskaren dra slutsatser om enskilda fenomen eller händelser. Den induktiva ansatsen utgår istället ifrån insamlade observationer från verkligheten, det vill säga *empiriskt material*, som därefter formuleras till en teori (Patel & Davidsson, 2019). En abduktiv ansats gjorde det möjligt för oss att löpande arbeta med både empiriinsamling och den teoretiska referensramen, för att under arbetsprocessens gång röra oss mellan empiri och teori samt koppla samman dessa delar. Sett till uppsatsens syfte var den abduktiva ansatsen ett fördelaktigt val, eftersom vi avsåg att förstå verkligheten utifrån teoretiska grunder. Därav krävdes det att vi fann teorier vars innehåll kunde kopplas till den empiriska datan. Genom denna ansats kunde vi alltså analysera hur väl teorier kring strategier för cirkulära affärsmodeller kan kopplas samman till den svenska möbelbranschens arbete med cirkulära affärsmodeller.

Vid valet av en abduktiv ansats hade vi i åtanke de risker som kan uppstå vid abduktion. Patel och Davidsson (2019) menar att alla forskare är påverkade av tidigare forskning och erfarenheter, vilket innebär att ingen forskning inleds opartisk eller förutsättningslöst. En risk är att forskaren inte är tillräckligt vidsynt, vilket riskerar att leda till att alternativa tolkningar utesluts (Patel & Davidsson, 2019). Därför var vi mycket noga med att skapa en gemensam referensram, vilket vi gjorde genom inläsning och diskussion av befintligt material inom området. Det underlättade vid definitionen av problemet, formulering av uppsatsens syfte och frågeställning samt vid urvalet av respondenter.

2.2. Datainsamling

Vid insamling av data för denna uppsats var det viktigt att hitta och konkretisera strategier för affärsmodeller inom den svenska möbelbranschen, tillsammans med kompletterande forskning inom området cirkulär ekonomi.

2.2.1. Primärdata

Studiens primärdata innefattade en begränsad mängd empirisk data, som samlades in via två stycken kvalitativa intervjuer. Den ena intervjun genomfördes med projektledaren för RISE-projektet *Affärsmodellinnovation för cirkulära möbelflöden* och den andra intervjun genomfördes med hållbarhetsansvarig på Kinnarps. Intervjuerna bidrog både med objektiv information samt personliga perspektiv och erfarenheter. Primärdatan var begränsad i sin omfattning och därmed krävdes en komplettering med sekundärdata. Insamlingen av primärdatan och valet av intervjuer presenteras under avsnitt 2.3. *Intervjustudie*.

2.2.2. Sekundärdata

Sekundärdatan bestod huvudsakligen av vetenskapliga artiklar, rapporter och information på hemsidor som bidrog till en bred och överskådlig förståelse för cirkulär ekonomi och möbelbranschen. Datan användes för att definiera studiens bakgrundsinformation och problemformulering samt som ett komplement till primärdatan. Dessutom användes den för att definiera studiens teoretiska ramverk. För att samla sekundärdatan användes internetns sökmotorer, med sökord som kan kopplas till cirkulär ekonomi och cirkulära affärsmodeller. De sökmotorer som användes var google scholar samt supersök på Göteborgs universitetsbibliotek. Dessa sökmotorer hänvisade sedan vidare till bland annat databaserna *Science direct* och *JSTOR*. Sökorden som användes var exempelvis *Circular economy*,

Circular business model och *Business model and strategy*. Innan sökningarna utfördes markerades “peer reviewed” i sökfältet, för att enbart få referentgranskade sökresultat. Peer reviewed är en så kallad referentgranskning av de vetenskapliga artiklar som har publicerats. Artiklarna som har denna markeringen har en god vetenskaplig kvalitet (NE, u,å).

Den sekundärdatan som samlades in i syfte att komplettera primärdatan, var främst rapporter kopplade till RISE-projektet och Kinnarps. Rapporter från RISE-projektet bidrog med information kring hur samtliga deltagande företag inom projektet har utvecklat sitt arbete med cirkulär ekonomi genom sina affärsmodeller. Dessa rapporter togs från projektets hemsida, som utgör en bra portal för information om projektet. För att komplettera den primära datan om Kinnarps, användes företagets hållbarhetsrapport samt hemsida. Det har varit en prioritering att se till att källorna håller en hög kvalitet, därför tillämpades ett källkritiskt perspektiv genom hela datainsamlingen.

2.3. Intervjustudie

Intervjuerna som genomfördes var ämnade att presentera en bild av hur omställningen mot cirkulär ekonomi faktiskt ser ut hos de svenska möbelföretagen. Projektet som genomfördes via RISE var en bra utgångspunkt, eftersom det innehåller ett flertal aktörer inom den svenska möbelbranschen som alla har arbetat med cirkulära affärsmodeller under projektets gång. Därigenom väcktes ett intresse för att kontakta flera av de deltagande företagen, för att därmed öka förståelsen för det praktiska arbetet.

Tanken var därför först att kontakta några stycken av de deltagande företagen, eftersom frågeställningen avser att studera en hel bransch. Vi mötte dock svårigheter som gjorde att vi blev tvungna att byta riktning i vår studie. Vår andra plan blev därför att presentera en mer djupgående bild av hur företag arbetar med strategier för affärsmodeller i omställningen till en cirkulär ekonomi. Målet ändrades då till att intervjua personer på flera nivåer inom ett och samma möbelföretag, för att därigenom få flera perspektiv på hur företaget tillämpar strategier för att uppnå en cirkulär ekonomi. Förutom hållbarhetsansvarig på det valda företaget, var vi intresserade av att intervjua en person från företagets designavdelning respektive säljavdelning samt någon person som arbetar med att driva företagets förändringsarbete. Tyvärr var det inte möjligt att genomföra fler än en intervju inom företaget, med anledning av Covid-19.

2.3.1. Val och presentation av intervjupersoner

Vid valet av intervjupersoner utgick vi som tidigare nämnt från projektet *Affärsmodellinnovation för cirkulära möbelflöden*, som genomförts via RISE. Eftersom projektet även utgör en stor del av uppsatsens sekundära datainsamling, ansågs det vara av intresse att intervjua projektledaren Lars Tööj som har drivit och hållit samman projektets tre steg. Syftet med denna intervjun var att försöka skapa oss en bredare förståelse för hur den svenska möbelbranschen arbetar med cirkulär ekonomi samt vilka utmaningar som finns i branschen. Då det finns mycket information om projektet att tillgå på dess hemsida, bidrog intervjun huvudsakligen med projektledarens personliga erfarenheter och perspektiv.

Projektet var som tidigare nämnt uppdelat i tre delar, varav ett av företagen som deltog under samtliga delar var Kinnarps (RISE, 2020a). Kinnarps blev det företaget som valdes i syfte att förse studien med en djupare bild av hur branschen kan arbeta med cirkulära affärsmodeller i praktiken. Företagets hållbarhetschef Johanna Ljunggren blev den valda intervjupersonen. Hon har arbetat på företaget i åtta år och som hållbarhetschef i tre år. Anledningen till att Kinnarps valdes som företag, är att de länge har varit en stor aktör inom den europeiska möbelmarknaden. Företagets kunder finns utspridda i cirka 40 länder runt om i Europa och företaget är en av Europas största kontorsleverantörer samt Sveriges ledande kontorsleverantör (Kinnarps, 2020). Eftersom Kinnarps endast har kunder inom offentlig miljö, ansågs det även möjligt att deras arbete med cirkulära affärsmodeller kan ge stort genomslag i möbelbranschen, eftersom kunder inom offentlig miljö upphandlar större kvantiteter.

2.3.2. Utformning av intervjustudie

Intervjuerna i denna studien hade en låg grad av standardisering och var semistrukturerade. Patel och Davidsson (2019) menar att standardisering avser frågornas ordningsföljd, varav en låg grad av standardisering innebär att ordningen på frågorna anpassas till enskilt fall. På förhand formulerades två intervjuguider med ett antal frågeområden. Intervjuguiden tog hänsyn till respondentens position och därför skiljde sig frågorna något åt beroende på respondent. Målet med intervjuerna var att erhålla svar inom uppsatsens frågeområden, medan ordningen på de enskilda frågorna ansågs mindre relevant. Det stämmer bra överens med en låg grad av standardisering.

Vidare var intervjuerna semistrukturerade, vilket innebär att intervjupersonerna hade ett stort utrymme att på eget vis utforma svaren till de valda frågeområdena. Denna typ av intervju möjliggör på så vis en djupare förståelse och en flexibilitet för både respondenten och intervjuaren, medan en strukturerad intervju med en specifik ordningsföljd av frågor kan begränsa respondenten (Bryman & Bell, 2017). Den största delen av frågorna var även öppna och ej ledande, vilket gav utvecklade svar. De specifika frågorna under varje område fick respondenten höra först under intervjun och dess ordning kunde som tidigare nämnt komma att förändras beroende på respondentens svar. Dock var målet att följa den ordningen som på förhand formulerats i intervjuguiden, för att underlätta bearbetningen av materialet. Dessa faktorer kännetecknar alla valet av en semistrukturerad intervju.

Intervjuerna inleddes med neutrala frågor som rörde bakgrundsvariabler, såsom respondentens roll. Det skapade en avslappnad miljö för resterande frågor som var mer inriktade på affärsmodeller och cirkulära principer. Respondenten fick i slutet av intervjun chansen att tillägga något som inte tidigare framkommit eller förtydliga något som denne ansåg särskilt viktigt. I bilagorna 1 och 2 återfinns de två formulerade intervjuguiderna.

2.3.3. Utförandet av intervjuerna

Vid urvalet av respondenter till vårt kandidatarbete, var fokus riktat på personernas position inom den svenska möbelbranschen. Den första kontakten med de valda intervjupersonerna togs via telefon, för att skapa ett personligt intryck och förtroende. Efter en presentation av oss och vår utbildning, presenteras uppsatsens tema, syfte och frågeställning. Även syftet med en eventuell intervju klargjordes för respondenten. Via mejl delgavs en upprepning av denna informationen, samt formulerade frågeområden som möjliggjorde för respondenten att förbereda sig.

I enlighet med myndigheters beslut gällande Covid-19, genomfördes intervjuerna via telefon och videosamtal. Vi båda deltog vid intervjutillfället och hade på förhand delat upp intervjufrågorna mellan oss. Intervjuerna inleddes med en presentation av oss, för att sedan fråga om det var okej att spela in intervjun samt om respondenten godkände att vi delgav dennes namn och position i uppsatsen. Vi klargjorde därmed att all information som delgavs kommer att bearbetas om respondenten inte själv meddelar annat, samt att resultatet kommer publiceras. Samtliga intervjuer spelades in efter respondentens godkännande, vilket

möjliggjorde för transkribering i efterhand. Det ökade fokus på samtalet och gjorde det möjligt att undvika förenklade sammanfattningar och subjektiva tolkningar av respondenternas svar.

Intervjun med Lars Tööj utfördes via videosamtal på ett Microsoft Teams-möte och intervjun med Johanna Ljunggren utfördes via ett telefonsamtal. Båda intervjuerna var som tidigare nämnt semistrukturerade. Målet var därför att ställa frågorna i enlighet med intervjuguiden, men intervjuerna var flexibla och frågorna ställdes där de bäst passade in i samtalet. Under båda samtalen föll sig följdfrågor naturligt, både spontana och förberedda frågor. Det resulterade i två flexibla intervjuer och väl utvecklade svar inom varje frågeområde, trots få intervjuer.

2.4. Bearbetning och analys av data

Vid bearbetning av materialet från intervjun genomfördes transkriberingar för vardera intervju. Patel och Davidson (2019) menar att transkribering som arbetsmetod är en form av *löpande analys*, eftersom en upprepning av intervjumaterialet ger idéer för hur materialet ska bearbetas och hanteras i fortsatt arbete. Transkriberingarna utfördes i nära anslutning till intervjuerna, när materialet fortfarande var färskt i minnet. Patel och Davidson (2011) menar nämligen att det är svårare att skapa en levande bild av materialet, ju längre tid man väntar med transkriberingen. Det transkriberade materialet delades därefter mellan oss så att en gemensam uppfattning av datan skapades. För att förtydliga och sammanfatta respondentens svar, gjordes korta anteckningar i dokumentets marginal i samband med att resultatet skrevs. Dessa anteckningar fångade kärnan i respondentens svar, vilket var till stor hjälp vid skrivandet av resultatet.

Vid bearbetning av sekundärdatan, gjordes först en översiktlig läsning av materialet för att skapa en förståelse för relevansen av innehållet i relation till studiens syfte. Vid konstaterad relevans lästes artiklarna mer noggrant och viktiga stycken markerades. Vid bearbetningen av den sekundärdatan som utgjorde teoriavsnittet, krävdes det även diskussioner av materialet för att säkerställa att vi skapade en korrekt och gemensam bild av innehållet.

2.5. Etisk diskussion

Respondenterna fick ge sitt samtycke till hela processen och de gavs även möjlighet till garanterad anonymitet, vilket är i linje med Kvalets etiska aspekter av intervjustudier (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Under intervjuerna klargjorde vi för respektive respondent hur resultatet kommer att publiceras och tog hänsyn till huruvida respondenten ville vara anonym eller inte. Vi meddelade även att vi tar hänsyn till eventuella önskemål om att vissa svar ska hållas konfidentiella. Vid förberedelser och bearbetning av intervjuer, ansågs det mycket viktigt att inte leda, förvränga eller på något sätt vinkla respondenternas svar. Ord med starka värdeladdningar undveks vid bearbetningen av resultatet, vilket syftar till att skapa en neutral bild av den empiriska datan. Via diskussion av det empiriska materialet kom vi fram till en gemensam tolkning av den empiriska datan.

2.6. Källkritik och Validitet

I ett brett perspektiv bestämmer en studies validitet om metoden undersöker vad den är avsedd att undersöka (Kvale & Brinkmann, 2014). Uppsatsens frågeställning ämnade att ta reda på hur den svenska möbelbranschen arbetar med strategier för cirkulära affärsmodeller. Forskningen syftade dessutom till att dra slutsatser i en hel bransch. För att nå validitet i en kvalitativ undersökning, krävs vanligtvis att studien generaliseras. Vi valde därför noga ut respondenter som ansågs kunna ge representativ data för just den svenska möbelbranschen samt cirkulära affärsmodeller. Då vi var medvetna om att urvalet hade en begränsad statistisk generaliserbarhet, tillämpades till en början *analytisk generaliserbarhet* som möjliggör för generaliseringar i kvalitativa studier. I enlighet med detta begrepp förutsätts det att undersökningens resultat jämförs med andra studier på området, eller arbeten med teoretiska likheter (Justesen & Mik-Meyer, 2011). För att uppsatsen ska uppnå validitet och kvalitet användes alltså andra studier för att komplettera intervjumaterialet, exempelvis rapporter från projektet *Affärsmodellinnovation för cirkulära möbelflöden*. Under analyskapitlet upptäcktes att de strategier för cirkulära affärsmodeller som återfinns i teorierna stämmer överens med studiens resultat. Det innebär att många av dessa strategier redan används i den valda branschen, vilket medförde vissa reflektioner gällande generaliseringen. Dessa kommer att tas upp i diskussionen.

Intervjuer med fler företag hade gett en mer nyanserad bild på en övergripande nivå, särskilt när det inte var möjligt att intervjua flera personer på Kinnarps. Vi var även väl medvetna om

att fler intervjuer överlag hade skapat en starkare validitet och därmed en högre kvalitet på arbetet. Covid-19 var en faktor som gjorde det svårt att utföra intervjuer i den mån som hade önskats. Uppsatsens metoddel var därför fokuserad på att presentera en noggrann och systematisk beskrivning av undersökningsprocessen.

3. Teori

Studiens teoretiska ramverk presenterar hur affärsmodeller förhåller sig till cirkulär ekonomi samt hur företag kan genomgå en omställning till cirkulär ekonomi. Artiklarna som ingår i den teoretiska referensramen är: *Business Models, Business Strategy and Innovation* skriven av Teece (2010), *Product design and business model strategies for a circular economy* av Bocken m.fl. (2016) och *Towards a new taxonomy of circular economy business models* av Urbinati m.fl. (2017).

3.1. Teoretisk utgångspunkt

Strategier för affärsmodeller handlar om affärsstrategier och olika tillvägagångssätt på ett operativt plan, för att nå en affärsmodell som möjliggör en cirkulär ekonomi. Strategierna i uppsatsens bemärkelse handlar därmed huvudsakligen om hur och på vilket sätt företagen kan nå en cirkulär ekonomi genom sina affärsmodeller. Uppsatsens definition av strategi, när begreppet nämns i samband med *för affärsmodeller*, stämmer alltså exempelvis inte överens med Porters (1996) definition av strategi. Porter (1996) definierar nämligen ett företags strategi som skapandet av en värdefull och unik positionering innehållande ett antal olika aktiviteter.

Bocken m.fl. (2016) definierar strategier för att uppnå en cirkulär ekonomi antingen via affärsmodeller eller design. Artikeln presenterar ett ramverk av ett antal olika strategier, vilka således är ämnade för att möta de utmaningar som företagen ställs inför i omställningen till en cirkulär ekonomi. Författarna kommer fram till att en omställning till den cirkulära ekonomin kräver att strategier för affärsmodeller går hand i hand med strategier för design. Potentiellt behövs en kombination av ett flertal av dessa strategier, med stöd av andra metoder och verktyg. Artikeln definierar därmed huvudsakliga konceptuella hjälpmedel för innovation, design och beslutsfattande inom en cirkulär ekonomi (Bocken m.fl., 2016).

Urbinati m.fl. (2017) menar att forskningen saknar ett ramverk för att förklara hur företag kan anpassa sina redan befintliga affärsmodeller i omställningen till cirkulär ekonomi samt hur de kan skapa nya. Att cirkulär ekonomi idag oftast associeras med loopar, gör det svårare att avgöra ett företags grad av anpassning till cirkulär ekonomi, menar författarna. Det blir även svårt att jämföra olika affärsmodeller med varandra. Därför föreslår Urbinati m.fl. (2017) ett strukturerat ramverk för att klassificera cirkulära affärsmodeller. Den så kallade "taxonomin"

baseras på hur väl företaget anpassar sin affärsmodell till cirkulär ekonomi. Graden av cirkularitet beror i sin tur på två dimensioner: 1) *Värdenätverk*, det värdenätverk i vilket företag interagerar med leverantörer och strukturerar sina interna aktiviteter och 2) *Värdeproposition & Gränssnitt*, vilket beskrivs som det föreslagna kundvärdet till följd av implementeringen av cirkularitetskoncept. Taxonomin, som kommer presenteras mer utförligt i avsnitt 3.3. *Modifiering av affärsmodeller*, belyser möjliga anpassningar av affärsmodellen inom fyra olika fält (Urbinati m.fl., 2017).

3.2. Strategier och affärsmodeller

Företag som vill uppnå en cirkulär ekonomi och därmed cirkulära flöden, kan tillämpa strategier som har en koppling till design och/eller affärsmodeller, menar Bocken m.fl. (2016). Artikeln presenterar ett ramverk av olika strategier inom design och affärsmodeller, vilka baseras på cirkulära principer och bygger således på att material är helt eller nästan helt cirkulerande i så kallade "loopar". Baserat på tidigare forskning om cirkulära system, kan företag arbeta för att nå välfungerande cirkulära flöden på tre olika sätt: *bromsning av resursloopar*, *förslutning av resursloopar* och *avsmalning av resursloopar*. *Avsmalning av resursloopar* innebär en effektiv resursanvändning, vilket redan appliceras effektivt inom den linjära ekonomin. Därför väljer Bocken m.fl. (2016) att inte vidare behandla detta arbetssätt. Fokus läggs istället på de två första sätten att arbeta med cirkulära flöden: *bromsning av resursloopar* och *förslutning av resursloopar*. *Bromsning av resursloopar* kan handla om att företaget utvecklar en design som möjliggör en förlängning av produktens livslängd, exempelvis via reparation eller återskapande, medan *förslutning av resursloopar* innebär att material återvinns. Återvinning sluter det gap som uppstår mellan produktion och avslutad produktanvändning (Bocken m.fl., 2016). Dessa två sätt att arbeta appliceras i *Figur 1* under två olika rubriker: *Strategier för cirkulär produktdesign* och *Strategier för cirkulära affärsmodeller*, som beskrivs mer utförligt i avsnitten 3.3.1. *Cirkulär produktdesign* och 3.3.2. *Cirkulära affärsmodeller*.

Tidigare har det klargjorts att en omställning till en cirkulär ekonomi kräver en utveckling av nya affärsmodeller, som möjliggör cirkulära flöden (RISE, 2020a). Det krävs därför en definition av begreppet *affärsmodell*. Teece (2010) beskriver en affärsmodell som sättet ett företag skapar och levererar kundvärde, samt hur kundens betalningar konverteras till vinst för företaget. Det hänger således i hög grad ihop med företagsledningens uppfattning om vad

kunderna vill ha. Den globala ekonomins utveckling, främst via nya kommunikationskanaler och dator teknik, har förändrat balansen mellan kunder och leverantörer eftersom kunden idag har större valmöjligheter. Det gör att företagen behöver vara mer inriktade på kundens behov, vilket kräver väl utvecklade affärsmodeller. Teece (2010) menar vidare att det inte räcker med en framgångsrik affärsmodell för att vinna konkurrensfördelar, då affärsmodeller är generiska och därmed relativt enkla att imitera om de inte är tillräckligt differentierade. För att skapa en konkurrensfördel till följd av en ny affärsmodell, behövs därför en sammanslagen analys av affärsmodellen och företagets övergripande affärsstrategi. Affärsmodellen måste även vara differentierad och effektiv. Valet av affärsmodeller definierar vanligen hela företagets uppbyggnad och därför är det ofta mycket svårt att genomföra förändringar av just affärsmodellen. Dock kan nya affärsmodeller eller modifieringar av befintliga affärsmodeller ge lägre kostnader eller ett ökat värde för konsumenten förutsatt att de är svåra att replikera, skriver Teece (2010).

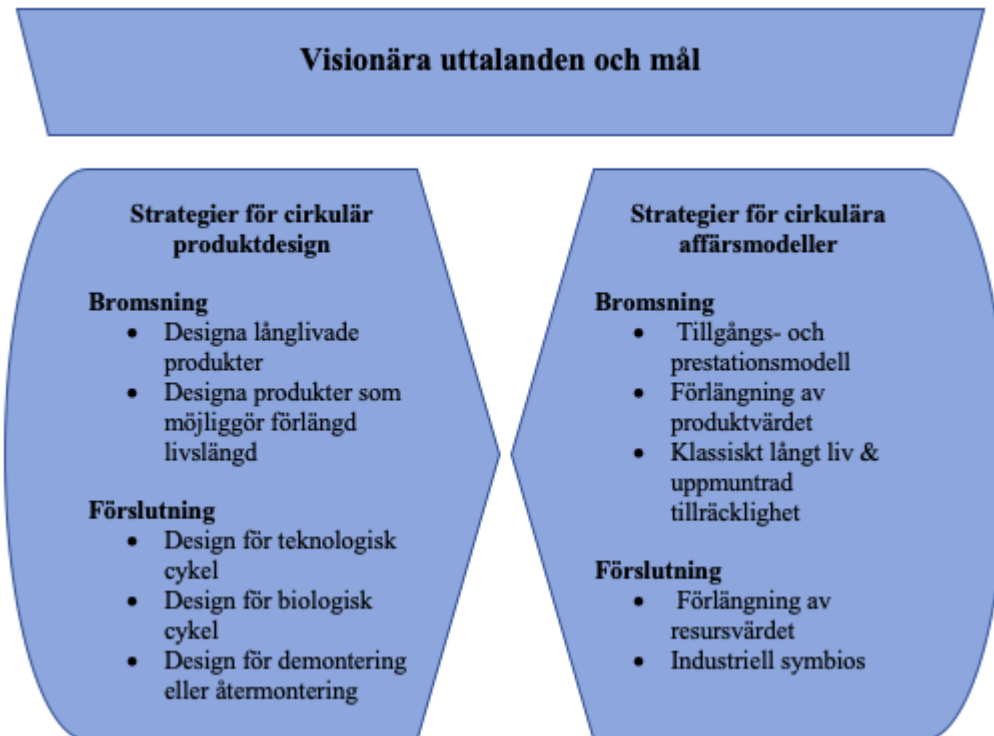
3.3. Strategier för en cirkulär ekonomi

Forskningen inom strategifältet har få bidrag inom området för cirkulär ekonomi. Bidragen som finns diskuterar implikationer som kommer med att implementera en cirkulär ekonomi samt eventuella hinder som företagen kan stöta på. Att den cirkulära ekonomin kan ses som ett paradigm, vilken företagen kan implementera från ett affärsmodellperspektiv, har fått lite uppmärksamhet inom forskningen (Urbinati m.fl., 2017). Bocken m.fl. (2016) presenterar dock två typer av strategier som kan leda implementeringen av en cirkulär ekonomi:

Strategier för cirkulär produkt design och *Strategier för cirkulära affärsmodeller*. Dessa två strategier har ett antal underkategorier, som definierar olika sätt att hantera den cirkulära ekonomin inom produkt design respektive via affärsmodeller. Modellen som presenteras nedanför i *Figur 1*, delar upp underkategorierna enligt de två presenterade arbetssätten: *bromsning* och *förslutning av resursloopar*. Vidare vill författarna belysa att hybridformer av dessa två arbetssätt kan vara förekommande, exempelvis via både förlängd produkt livslängd och en återvinningsplan för produkten (Bocken m.fl., 2016).

För en lyckad övergång från linjär till cirkulär ekonomi krävs strategier både för produkt design och för affärsmodeller, rimligen i kombination med andra tillvägagångssätt, metoder och verktyg. Dessutom krävs en övergripande vision, innan företagen utvecklar de detaljerade strategierna (Bocken m.fl., 2016). *Figur 1* presenterar en översatt version av

originalmodellen som presenteras i artikeln av Bocken, m.fl. (2016). Under vardera kategori av strategier presenteras ett antal understrategier som kan bromsa respektive försluta resursloopar. Vardera kategori presenteras separat under de två nästkommande avsnitten.



Figur 1. Cirkulära strategier för produktdesign och affärsmodeller (Bocken, m.fl., 2016).

3.3.1. Cirkulär produktdesign

Strategier för en cirkulär produktdesign är viktiga eftersom endast små förändringar är möjliga när produkten väl har designats. Detta på grund av att resurser, infrastruktur och aktiviteter då redan har kopplats till designen. Designstrategier inom *bromsning av resursloopar* ämnar att bromsa resursloopar och kan vara en mycket effektiv strategi. Bromsningen kan göras genom att designa långlivade produkter eller genom att designa produkter som möjliggör förlängd livslängd via exempelvis reparation. Designstrategier inom *förslutning av resursloopar* handlar om att minimera mängden avfall. Det kan göras antingen genom teknologisk design, där allt material återvinns, eller genom biologisk design där materialet kan brytas ner i naturen utan att orsaka skada. Det tredje och sista alternativet för att försluta resursloopar, görs genom design som möjliggör demontering eller återmontering. (Bocken m.fl., 2016)

3.3.2. Cirkulära affärsmodeller

Teece (2010) menar att teknologi och produkter i sig inte ensamma garanterar framgång hos företag. Varje ny produkt kräver en kompletterande affärsmodell, som definierar strategierna för hur företaget väljer marknad och skapar värde. Bocken m.fl. (2016) beskriver att affärsmodellen kräver förändringar i den grad som produkten eller tekniken har förändrats. Ju större förändringar som skett i produktens erbjudande, desto större förändringar och utmaningar krävs ofta i affärsmodellen. Val av affärsmodeller kännetecknar företags expansionsmöjligheter och arkitektur och när dessa väl är etablerade så möter oftast företagen stora svårigheter med att byta affärsmodell. Övergången till en cirkulär affärsmodell är exempel på en radikal förändring, som kommer att kräva ett nytt sätt att tänka på och göra affärer (Bocken m.fl., 2016). Nedan identifieras och förklaras de strategier för affärsmodeller som enligt Bocken m.fl. (2016) passar tillvägagångssätten för att bromsa resursloopar.

Tillgångs- och prestationsmodell, går ut på att tillhandahålla tjänster för att tillgodose användarnas behov utan att kunden fysiskt behöver äga produkten. Värdepropositionen är mer fokuserad på själva leveransen av tjänsten, det vill säga åtkomsten av dess prestanda, än själva äganderätten. Återförsäljaren eller tillverkaren tar hand om eventuella problem med service och underhåll. Prissättningen för denna affärsmodell är per serviceenhet, exempelvis genom antal användningar eller efter tid. Det gör det möjligt för företag som använder denna modell att få ekonomiska fördelar genom att bli cirkulära. Fördelen med modellen är alltså att den kan ge ekonomiska incitament för både tillverkare och återförsäljare, eftersom den kan leda till ökad vinst genom ökat arbete med energieffektivitet, hållbarhet, återanvändning och reparationsmöjligheter. Dessutom är det mer lönsamt för användaren eftersom kostnaden följer användningen och således minskar vid minskad användning. På så sätt kan denna affärsmodell bidra till att bromsa resursloopar. (Bocken m.fl., 2016)

Förlängning av produktvärdet, innebär att affärsmodellen tar vara på produktens restvärde. Ett exempel på hur detta kan göras är återtillverkning. Värdepropositionen är i detta fall riktad på tillverkare som tar vara på restvärden från produkter och som kan leverera en prisvärd nästintill ny produkt genom reparation, återtillverkning eller andra sätt som förlänger produktens liv. (Bocken m.fl., 2016)

Klassiskt långt liv & uppmuntrad tillräcklighet, handlar om lång produktlivslängd med stöd av design för exempelvis reparation och hållbarhet. Värdepropositionen fokuserar på att skapa värde genom högkvalitativa, långvariga produkter samt höga servicenivåer. Affärsmodellerna lyfter emellertid en “icke-konsumentistisk” metod för försäljning, som går ut på att minska onödig konsumtion genom strategier för försäljning och marknadsföring. Strategin för denna affärsmodell vill istället lyfta fram vikten med att tillverka produkter som håller så länge som möjligt. (Bocken m.fl., 2016)

Förlängning av resursvärdet, innebär att företaget på produktnivå tar vara på annars “bortkastade” resurser och material genom anskaffning eller insamling och sedan omvandlar dessa till nya värden i olika former. Värdepropositionen är inriktad på att ta vara på och nyttja värdet hos resurser, vilket kan leda till att produkten blir mer tilltalande för vissa kunder, till exempel de som har ett stort miljöintresse. Det finns även ekonomiska fördelar med att utöka resursvärdet eftersom materialkostnaderna och det totala produktpriset minskar. (Bocken m.fl., 2016)

Industriell symbios, är en processororienterad lösning som syftar till att förvandla avfallsflöden från en process till råmaterial för en annan process eller produktlinje. Industriell symbios förekommer oftast på process- och tillverkningsnivå och drar nytta av företag som ligger nära varandra. Värdepropositionen för affärsnätverket är att minimera de totala driftskostnaderna och riskerna. Samarbetsavtal kan upprättas mellan de olika parterna för att sänka kostnaderna i affärsnätverket. Detta sker exempelvis genom att byta biprodukter och dela gemensamma tjänster. (Bocken m.fl., 2016)

3.4. Modifieringar av affärsmodeller

Urbinati m.fl. (2017) menar att det finns fyra möjliga typer av modifieringar, utifrån ett affärsmodellperspektiv, som företag måste ta hänsyn till i övergången mot cirkulär ekonomi. Modifieringarna kan kategoriseras till två dimensioner, vilka sedan Urbinati m.fl. (2017) använder i en taxonomi för att mäta graden av anpassning till cirkulär ekonomi. *Tabell 1* presenterar en översatt version av den tabell som Urbinati m.fl. (2017) har konstruerat. Tabellen presenterar de fyra modifieringarna samt hur de relateras till de två dimensionerna *Värdenätverk* och *Värdeproposition & Gränssnitt*, som presenterades tidigare i teoriavsnittet

(Urbinati m.fl., 2017). En förklaring av var och en av de fyra modifieringarna presenteras under tabellen.

Tabell 1. Modifieringar av cirkulär ekonomi i företags affärsmodell (Urbinati m.fl., 2017).

(i)	(ii)	(iii)	(iv)
Omvända aktiviteter i leveranskedjan och högre grad av samarbete med aktörerna i leveranskedjan	Övergång från en "betala-för ägandet" till en "betala-vid användning" approach	Högre grad av samarbete mellan företag och kunder	Betaling för användningsorienterade eller resultatorienterade tjänster
Värdenätverk	Värdeproposition & Gränssnitt		

(i) Företag som önskar tillämpa en cirkulär ekonomi bör bli mer medvetna om den omvända försörjningskedjan samt öka samarbetet med aktörerna i försörjningskedjan, menar den första modifieringen. Det innebär en ökad medvetenhet kring den omvända logistiken, undersökning och utvärdering av produkternas nuvarande tillstånd samt dess återanvändning, återtillverkning och återvinning. Modifieringen utgår ifrån de vanligaste aktiviteterna inom den främre försörjningskedjan, såsom planering, produktion, inköp av råvaror, marknadsföring och distribution. För att lyckas med denna tillämpning krävs ny teknisk utrustning och färdigheter. På strategisk nivå bör företag anta en systematisk metod för att förstå vart i försörjningskedjan som värdet skapas. De bör också förstå vikten av att skapa värde i hela nätverket. Här ingår allt från leverantörer, detaljhandlare, tillverkare och kunder. Relevansen av att tillämpa ovanstående modifiering drar fördelar av kunskaper inom exempelvis livscykelanalys, vilket kan spela en avgörande roll i företag som vill införa en cirkulär ekonomi. (Urbinati m.fl., 2017)

(ii) Den andra modifieringen av affärsmodeller handlar om att minimera ägandet av en produkt och istället börja betala per användning. Det innebär att företaget kan uppfylla slutkundens behov via en blandning av konkreta produkter och immateriella tjänster, utformade och kombinerade så att de gemensamt kan uppfylla slutkundens behov och minimera ägandet. Kunderna går med andra ord från ägare till användare av produkter och företagen blir tjänsteleverantörer. På så sätt stannar produkternas egendom i producenternas

händer och produktens värde representeras inte av priset, utan av antalet funktionsenheter som de kan tillhandahålla i livscykel. Genom denna modifiering blir cirkulär ekonomi en funktionell ekonomi, eftersom kunderna betalar för vad de faktiskt använder. (Urbinati m.fl., 2017)

(iii) För företag som arbetar med cirkulära principer, såsom leasing och hyrestjänster, är relationen till kunderna särskilt viktig eftersom dessa arbetssätt kräver en högre grad av interaktion. En viktig modifiering är därför ett ökat samarbete mellan företag och kunder. Ett gott samarbete mellan företag och kunder möjliggör även förbättrade kundupplevelser, eftersom företaget får en större inblick i kundernas köpvanor och preferenser. (Urbinati m.fl., 2017)

(iv) Den sista affärsmodellmodifieringen handlar om flödet av intäkter, specifikt hur mycket kunder betalar för tjänster eller produkter utifrån användningsorienterade eller resultatorienterade tjänster. Det handlar alltså om ifall kunderna ska betala för användningen av produkten eller resultatet som produkten ger. Det omfattar den ovan nämnda övergången från att köpa en produkt för ägandets skull till att betala produkten per användning. (Urbinati m.fl., 2017)

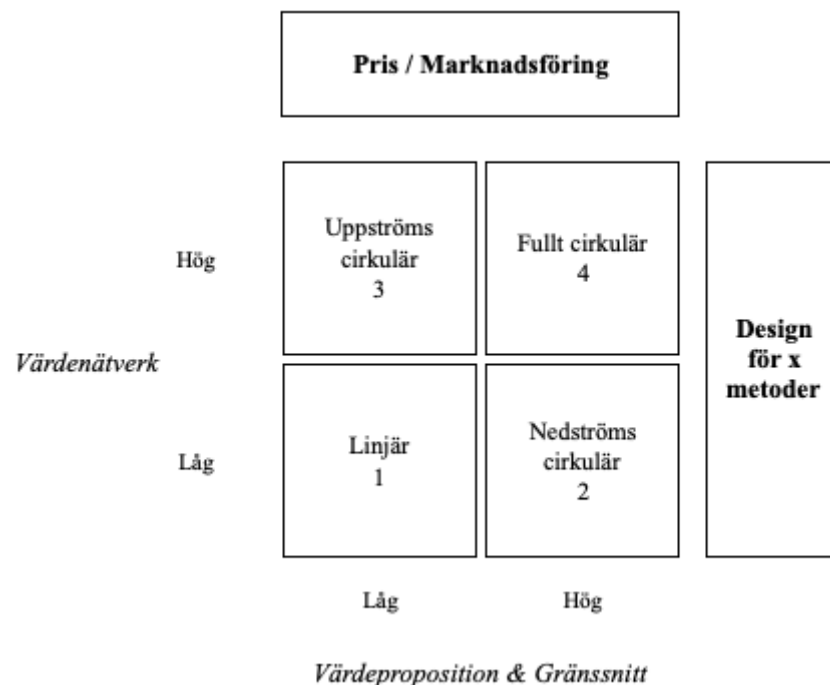
3.4.1. Taxonomins två dimensioner

Dessa fyra modifieringar av affärsmodellen kan föras samman i de två ovan nämnda dimensionerna: 1) *Värdenätverk* och 2) *Värdeproposition & Gränssnitt*. Dimension ett handlar om de värdenätverk i vilka företag interagerar med sina leverantörer och strukturerar sina interna aktiviteter. Dimension två handlar om det föreslagna kundvärdet till följd av implementeringen av cirkularitetskonceptet. Det definierar hur företags positionering mot konkurrenter på marknaden bestäms enligt kundsegment, relationer, distributionskanaler samt värdeproposition. Dessa dimensioner ämnar att förklara graden av cirkularitet för företag ur ett affärsmodellperspektiv. (Urbinati m.fl., 2017)

För att kunna mäta graden av cirkularitet används olika variabler. Dimensionen *Värdenätverk* visar hur mycket företaget arbetar med cirkularitet i sin interna verksamhet, exempelvis via interna aktiviteter, leverantörsrelationer samt ett antal variabler för design. De variabler för design som Urbinati m.fl. (2017) tar upp är *återvinning*, *omtillverkning*, *återanvändning*, *demontering* och *miljö*. Samlingsbegreppet för dessa designvariabler är *Design för x metoder*.

Dimensionen *Värdeproposition & Gränssnitt* har variablerna *Pris och marknadsföring*. *Pris* definierar de möjliga sätten för företaget att erbjuda kunden ett värde. Det handlar om huruvida kundvärdet baseras på användning eller ägande, samt om värdet av produkten ligger i dess funktion eller i produkten själv. Utifrån ett cirkulärt perspektiv innebär det att företaget möter kundbehovet och samtidigt minimerar ägandet. *Marknadsföring* handlar om hur företag marknadsför sina cirkulära aktiviteter, vilka skapar medvetenhet om produktens pedagogiska, etiska och ekonomiska värde i relation till implementerade designmetoder. (Urbinati m.fl., 2017)

Urbinati m.fl. (2017) korsar de två dimensionerna med varandra och får fram en taxonomi med fyra fält av ett företags anpassning till cirkulär ekonomi. Variablernas storlek definierar därmed graden av cirkularitet, utifrån de två dimensionerna *Värdenätverk* och *Värdeproposition & Gränssnitt*. Taxonomin illustreras nedanför i *Figur 2*, som är en översatt version av den modell som Urbinati m.fl. (2017) har konstruerat. Siffror har lagts till i figuren för att underlätta förståelsen för taxonomin.



Figur 2. De fyra olika fälten att anta cirkulär ekonomi på utifrån dimensionerna och variablerna (Urbinati, m.fl., 2017).

Fältet *Linjär* (1) är modellens utgångspunkt och innebär således att företaget inte tillämpar cirkulära principer, varken internt eller externt. *Nedströms cirkulär* (2) är kategoriseringen för ett företag som har ett högt värde av *Värdeproposition & Gränssnitt* och ett lågt värde av *Värdenätverk*. Det innebär att företaget anpassar sina produkter eller sin marknadsföring till användningen eller återanvändningen av produkterna. De tillämpar således de externa aktiviteterna som krävs medan de interna aktiviteterna, exempelvis design, inte speglar karaktären hos ett cirkulärt företag. Företaget i denna kategorin fokuserar alltså främst på marknadsacceptans och intäkter, men genomför inte de relevanta förändringar som krävs internt. Fördelarna är därmed kopplade till marknadspenetration. Ett företag inom kategorin *Uppströms cirkulär* (3) arbetar istället med cirkulära principer i sin interna verksamhet. Det innebär att produkterna är designade med hänsyn till miljö, återanvändning, återtillverkning och demontering. Dock är detta inget som syns externt eftersom företaget inte gör slutkunden medveten om anpassningen till cirkulär ekonomi, varken genom priset eller marknadsföringen. Dimensionen *Värdenätverk* är således hög, medan *Värdeproposition & Gränssnitt* är låg och fördelarna är istället kopplade till kostnadseffektivitet. Målet är att vara *Fullt cirkulär* (4), vilket kräver att företaget anpassar både sin interna och externa verksamhet till cirkulär ekonomi. Produktionen är då cirkulär och företaget engagerar sina leverantörer i produktionssystemet på ett relevant och effektivt sätt. Dessutom kommuniceras den interna verksamhetens cirkulära aktiviteter tydligt till kunderna, då det anses skapa värde. (Urbinati m.fl., 2017)

3.5. Teoretiskt analysramverk

Teorierna ovan har presenterat möjliga sätt att analysera hur ett företag arbetar med cirkulär ekonomi inom ramen för affärsmodeller, samt hur olika sätt att arbeta kan kategoriseras och jämföras. Bocken m.fl. (2016) presenterar två typer av strategier som kan leda implementeringen av en cirkulär ekonomi och rekommenderar i likhet med Teece (2010) en kombination av dessa strategier tillsammans med en övergripande vision för att uppnå cirkularitet (Bocken m.fl., 2016). Urbinati m.fl. (2017) kompletterar med en taxonomi för att mäta graden av ett företags cirkularitet, baserat på hur väl företaget arbetar med cirkulära principer internt respektive externt. Strategierna som Bocken m.fl. (2016) presenterar, upptäcks ha flera likheter till de fyra fälten i den taxonomi som Urbinati m.fl. (2017) har formulerat. Det beror på att strategierna i artikeln av Bocken m.fl. (2016) har funktioner som kan kopplas till både interna och externa cirkulära aktiviteter. Teorierna kommer inte slå

samman till en gemensam analysmodell då de bygger på olika utgångspunkter för cirkulär ekonomi, men de kan användas separat vid en analys av det empiriska materialet. Teorierna visar på viktiga cirkulära principer som företag i en omställning till cirkulär ekonomi bör ta hänsyn till, även om de struktureras på olika sätt och har olika utgångspunkter.

Det teoretiska ramverket är alltså uppbyggt av ett antal praktiska strategier för hur design och affärsmodeller kan vara till hjälp vid implementeringen av en cirkulär ekonomi. Dessutom föreslås en metod för att mäta graden av cirkularitet via interna och externa aktiviteter. Det möjliggör en sammankoppling av hur företag inom möbelbranschen arbetar med specifika cirkulära principer och en analys av hur väl företagen anpassar sina aktiviteter till cirkulär ekonomi. Därmed skapas en övergripande bild av vad som behöver göras inom företaget, både internt och externt, för att det ska bli cirkulärt.

4. Resultat

Studiens resultat är bestående av både primär empirisk data samt kompletterande sekundära källor. Här presenteras hur den svenska möbelbranschen arbetar med cirkularitet genom sina affärsmodeller, var i omställningen som branschen befinner sig i samt eventuella utmaningar. Utmaningarna presenteras tidigt, då de är en del varför branschen har en bit kvar för att uppnå en cirkulär ekonomi.

4.1. Den cirkulära omställningen

Vid intervjun med Lars Tööj (pers. komm. 2020-04-29) som varit projektledare för RISE-projektet *Affärsmodellinnovation för cirkulära möbelflöden*, framkommer att möbelbranschen har bra förutsättningar för att genomföra en omställning till cirkulär ekonomi. Tööj förklarar att aktörer inom den svenska möbelbranschen redan innan projektet arbetade med innovativa idéer, design och hållbarhet samt till viss del cirkulära upphandlingar. Samtidigt menar han att möbelbranschen i Sverige var relativt traditionell. Under projektets förstudie upptäcktes det att branschens aktörer hade förmågan, viljan och drivkraften för att genomföra en cirkulär omställning, förklarar Tööj. Svenska möbler håller även en hög kvalitet, vilket underlättar drivkraften i en cirkulär ekonomi där looparna ska hållas så korta som möjligt. Möbler som en produkt förbrukar heller ingen energi under sin användning, därav är branschen relativt enkel att ställa om, menar Tööj. Utifrån den aspekten menar han även att det blir lättare att sprida resultatet horisontellt till andra branscher. Han förklarar vidare att branschen är homogen och av en sådan storlek att alla aktörer kan tala med varandra.

Tööj (pers. komm. 2020-04-29) berättar att RISE-projektet nådde en kritisk massa och att många aktörer utanför projektet har velat ta del av informationen som togs fram, därför skapades en hemsida full av tips och goda råd från projektet. Där medvetandegörs den cirkulära ekonomin och relevant lärdomar för branschen kan spridas. Responsen har alltså varit väldigt positiv och projektet har skapat ett forum för erfarenhetsutbyte, menar Tööj. Alla deltagare har tagit steg i sin cirkulära resa och Tööj lyfter den svenska möbelbranschen som framsynt, sett utifrån ett europeiskt perspektiv. En viktig faktor som han poängterar är att en förändring tar tid, eftersom det i grunden handlar om människor som alla lär sig olika snabbt. Dessutom är det ett flertal organisationer och företag som genomför förändringsarbetet tillsammans, vilket också tar tid. Det är ytterst viktigt att vara medveten om detta förklarar Tööj, då det annars kan bli problematiskt för dem som ska ställa om. Vidare lyfter Tööj vikten

av att vara flexibel för att fånga upp de luckor som uppkommer i ett affärsekosystem, exempelvis ett nytt kundbehov eller värdeerbjudande.

Johanna Ljunggren (pers. komm. 2020-04-26), hållbarhetsansvarig på Kinnarps, berättar under sin intervju att företaget har sett ett ökat intresse och ökade krav från kunder gällande cirkularitet, främst från offentliga kunder inom Norden. Hon beskriver att den offentliga kundens vilja att bidra till cirkularitet kan vara kopplat till politiska beslut och inriktningar, men menar att det även förekommer stort intresse från privata företagskunder. Allt handlar om att anpassa sig till marknaden, för att kunna erbjuda attraktiva lösningar för de kunder och organisationer som är intresserade av området, förtydligar hon. Tööj (pers. komm. 2020-04-29) berättar att RISE-projektet hade många offentliga aktörer som deltagare för att skapa volym i omställningen. Han menar att ökade cirkulära offentliga upphandlingar kommer leda till att företag ställer om sina processer för att möta de behoven. Då blir det också lättare att erbjuda privata kunder samma cirkulära erbjudanden, eftersom den nödvändiga infrastrukturen är upparbetad. Trots att branschen är intresserad av att genomföra en omställning till cirkulär ekonomi finns det ett flertal utmaningar, vilket både Ljunggren och Tööj poängterar.

4.2. Utmaningar med omställningen

4.2.1. Värdekedjan och drivkrafter

En stor utmaning som Tööj (pers. komm. 2020-04-29) nämner är att inkludera hela värdekedjan och värdeflödet i omställningen till en cirkulär ekonomi. Han förklarar att värdekedjan består av många olika aktörer, vilka kan vara kopplade antingen direkt till företaget eller andra leverantörer i kedjan, exempelvis råvaruleverantör. Även kunden är en viktig aktör i värdekedjan och har en stor betydelse i omställningen till cirkulär ekonomi. Utan kundens intresse är det svårt att driva förändringsarbete, menar Tööj. Det är exempelvis svårt för bolag att skapa cirkulära affärsmodeller om kunden saknar intresse för detta, poängterar han. Det är också konstaterat att det inte räcker med enbart en pusselbit för att skapa cirkularitet i ett företag. Alla aktörer och parter måste vara med i omställningen för att den ska lyckas. Det är även viktigt att ha en förståelse för hur många delar och aktörer som berör företaget och att alla är inkluderade i hela omställningsprocessen. Även om det kan framstå som logiskt var det till en början svårt att inse, menar Tööj.

En annan utmaning i den cirkulära omställningen som Ljunggren (pers. komm. 2020-04-26) lyfter fram är ersättningen av effektiva linjära processer med lika effektiva cirkulära processer. Kinnarps är ett av företagen som står inför och arbetar med denna utmaningen, då de genom alla år har haft effektiva linjära processer. Dessa linjära arbetssättet har optimerats under lång tid, för att det ska vara så effektivt och lönsamt som möjligt. Det krävs att omställningen till en cirkulär process genomförs stegvis, för att den ska bli minst lika effektiv och lönsam som det motsvarande linjära flödet, menar Ljunggren. Även Tööj (pers. komm. 2020-04-29) menar att det är svårt att få den cirkulära processen att bli minst lika lönsam och kostnadseffektiv som den linjära, vilket även hänger ihop med hur väl värdekedjans delar engageras i omställningen. Tööj förklarar vidare att ekonomin är viktig när det kommer till förändringar. Drivs förändringen av en hållbar ekonomi, med fokus på resurseffektivitet och lönsamhet, kommer den sociala och miljömässiga hållbarheten automatiskt. Utan en ekonomi menar han att det är väldigt svårt att skapa förändring. I ett sådant fall krävs andra metoder, exempelvis lagstiftning, menar han.

4.2.2. Marknadsdialog

Som nämnts ovan, behöver omställningen genomföras stegvis för att säkerställa att alla aktörer i värdekedjan är inkluderade i de aktiviteter som krävs. Genom dessa steg är det även mycket viktigt att ta hänsyn till vad marknaden är intresserad av, vilket kan vara en stor utmaning inom företags externa arbete, menar Ljunggren (pers. komm. 2020-04-26). Tööj (pers. komm. 2020-04-29) menar därför att det är viktigt att skapa ett forum där företag kan föra en dialog med aktörerna i affärssystemet. Det ökar medvetenheten bland aktörerna, vilket underlättar varje steg av omställningen. Det som är viktigt för någon i kedjan är oviktigt för någon annan och det handlar således om att medvetandegöra de andras intressen, klargör Tööj. Under Kinnarps deltagande i RISE-projektet identifierades dess marknad och utmaningarna på kundsidan definierades, berättar Ljunggren. Bland annat analyserade RISE-projektet hur kunden blir en cirkulär möbelanvändare, vilket ställer mycket krav. Kunden måste exempelvis ha koll på vilka möbler de har i sin verksamhet, samt ha en plan för omhändertagandet av utslitna eller färdig använda möbler. Det kan vara svårt för möbelföretaget att avgöra huruvida kunderna är medvetna om detta, samt om de faktiskt följer kraven som ställs på dem, berättar Ljunggren. Både Ljunggren och Tööj menar därför att marknadsdialogen är bland det viktigaste i en omställning.

4.2.3. Spårbarhet

För att kunna uppnå en fungerande cirkulär ekonomi och cirkulära möbelflöden är det viktigt att kunna spåra sina produkter för att ha koll på deras utformning och innehåll. Detta är viktigt för att kunna reparera produkterna, samt veta vart de befinner sig och vilket tillstånd de är i. Vid försäljning av återbruk blir detta ännu viktigare, då det blir svårare att ha koll på vad produkterna består av. Dessutom finns det vissa lagkrav angående möbler som ändras med tiden och även därför är spårbarhet viktigt (RISE, 2019). Tööj (pers. komm. 2020-04-29) berättar att spårbarheten i möbelbranschen är unik då reglerna som finns, exempelvis i *Möbelfakta*, berättar vilka material som *inte* ingår i produkten snarare än de material som faktiskt ingår. Tööj menar att det är otroligt viktigt att aktörerna håller sig uppdaterade kring vad produkten består av, eftersom vissa material är förbjudna samt att lagstiftningen kring godkända material ändras kontinuerligt. Spårbarheten bör vara synlig och lätt att komma åt, då det finns andra aktörer i ett affärsekosystem som kan reparera och leverera ifall inte originaltillverkaren kan det, fortsätter han. Både Ljunggren (pers. komm. 2020-04-26) och Tööj anser att detta är en stor utmaning, då det är svårt att kontrollera var produkterna befinner sig och vad de innehåller om andra aktörer hanterar dem.

4.3. Cirkulära affärsmodeller i möbelbranschen

Slutrapporten för RISE-projektet presenterar hur deltagande aktörer har påbörjat resan mot en cirkulär ekonomi. Inom produkt- och marknadsutveckling har cirkulära affärsmodeller formats i samarbeten mellan aktörer. Företagen fick utifrån projektet nya affärsmodeller, koncept eller produkter som bygger på cirkularitet. Utifrån design och konstruktion har även samtliga deltagande tillverkare utvecklat, eller startat en utveckling, av produkter utifrån cirkulära principer. Det inbegriper produktarkitektur, dimensionering, materialval, produktanpassning, processer för återtillverkning i industriell skala samt förändrad kravsättning. Idag är cirkularitet en del av företagets produktdesign, leverantörers affärsmodeller, kundernas upphandlingar och branschens märkningssystem. Målet med RISE-projektet har således uppnåtts (RISE, 2020d). Ljunggren (pers. komm. 2020-04-26) menar att projektet har varit en stöttning i Kinnarps interna utvecklingsarbete, både via det nätverket som projektet har gett tillgång till och genom den kunskap och erfarenhet som RISE bidragit med som forskningsinstitut. Samarbetet har även möjliggjort för företaget att se utmaningarna ur ett större perspektiv, vilket Ljunggren menar har gjort stor nytta.

Ljunggren (pers. komm. 2020-04-26) berättar vidare att Kinnarps koncernledning driver företagets strategiarbete och de styrande besluten gällande hur strategin ska genomföras samt vilka typer av erbjudanden som ska utvecklas. De är således även de som leder riktningen av de affärsmodeller som företaget ska arbeta med. Vid utvecklingen av nya affärsmodeller är därför huvudsakligen koncernavdelningen involverad men det krävs även ett samarbete med de övriga avdelningarna, fortsätter hon. Det är hållbarhetsavdelningen som bevakar hållbarhetens utveckling och bemöter frågor och krav från kunder inom det området, medan säljorganisationen bevakar och känner av hur kundförfrågningar utvecklar sig i branschen. Hon berättar även att det främst är säljavdelningen som möjliggör för företaget att fånga upp de dialoger och diskussioner som förs bland företagets kunder. Gäller frågorna hållbarhet däremot, hanteras de i första hand direkt via hållbarhetsavdelningen. Det är en relativt stor del av hållbarhetsarbetet att svara på hållbarhetsrelaterade förfrågningsunderlag från kunder, exempelvis frågor relaterade till krav i offentliga upphandlingar, förklarar Ljunggren. Kinnarps talar om sitt hållbarhetsarbete under begreppet "The better effect". Det är ett vidgat perspektiv på hållbarhet som struktureras utifrån sex olika områden: råvaror och resurser (1), klimat (2), rena material (3), socialt ansvar (4), återbruk (5) och ergonomi (6). Återbruk handlar om att erbjuda cirkulära tjänster och utveckla nya affärsmodeller, vilket hjälper kunderna hushålla med resurserna (Kinnarps, 2019).

Sett utifrån intressentandel menar Ljunggren (pers. komm. 2020-04-26) att den linjära modellen utgör den övervägande andelen av portalen för samtliga affärsmodeller i företaget. Ljunggren poängterar dock att cirkulära funktioner hos produkten inte behöver betyda att affärsmodellen är cirkulär. Snarare räknas dessa produkter till den linjära affärsmodellen, trots sina cirkulära funktioner. Cirkularitet i sig självt har inget ändamål. Det handlar om att skapa mer hållbara flöden och förlängda produktliv där materialet inte cirkulerar för cirkulationens skull, utan snarare för att uppnå hållbarhet, menar hon. För att skapa cirkulära affärsmodeller menar Tööj (pers. komm. 2020-04-29) att det är viktigt att bygga in förmågor i produkten, för att den ska vara möjlig att uppgradera innan den levereras till nästa kund. Här är samarbeten och skapandet av nätverk mycket viktigt och även kostnadseffektivt, förklarar han. Tööj liksom Ljunggren framhåller även vikten av att behålla värde genom att förlänga livslängden på produkten.

4.3.1. Produktdesign

Ljunggren (pers. komm. 2020-04-26) nämner två spår i företagets övergripande arbetet med cirkulär ekonomi, varav det första spåret fokuserar på en produktdesign som möjliggör cirkulära principer. Exempelvis berättar Ljunggren att Kinnarps använder sig av återvunna material och produktspill vid skapandet av nya möbler. Produkten bör också vara konstruerad på så sätt att det går enkelt att byta ut delar eller på annat sätt renovera produkten. En hög kvalitet är därför en förutsättning för att det ska vara lönsamt att renovera eller reparera produkten. Dessa produkttegenskaper ämnar att möjliggöra en förlängning av produktens livslängd, vilket är en väldigt viktig aspekt för att skapa hållbarhet med cirkularitet. Dock vill Ljunggren poängtera att cirkularitet i sig inte behöver vara hållbart, om produkterna bara cirkuleras i en snabbare takt. Hon menar att det handlar om att kunna använda produkten längre, vilket möjliggörs genom produktens utformning, design och materialval. Inom Kinnarps har man utvecklat ett nytt ljudabsorberande material, som till hälften består av lika delar tygspill från Kinnarps egen fabrik och återvunnen PET-plast. Vissa produktserier är även designade för att kunden ska kunna komplettera eller förändra sitt behov över tid (Kinnarps, 2019).

Deltagarna inom RISE-projektet har arbetat mycket med att utveckla designen av sina produkter, för att de ska passa cirkulära flöden och affärsmodeller (RISE, 2020d). White, ett av de deltagande företagen, planerar ett nytt produktdesign-projekt där de inkluderar både inredningsarkitekter och designers specialistkompetens. Målet är att uppnå en högre grad cirkularitet i produkten, genom att tidigt initiera cirkularitet redan i designfasen. White ser en ökad efterfrågan på cirkularitet och återbruk hos samtliga kunder. Ett annat företag i branschen och projektet är Gärsnäs, vars målsättning är att ha en 100 procent design till 2030. En av deras nytillverkade möbler är stolen Wood, som levereras omonterad i ett platt paket. Kunden får själv montera stolen bestående av obehandlad bok och den kräver varken lim eller särskilt många skruvar (RISE, 2020d). Företaget Ludvig Svensson, ytterligare en av RISE-projektets deltagare, arbetar mycket med att just ta tillvara på produktspill och se det som en resurs. Under hösten 2020 planerar exempelvis företaget att lansera ett nytt tyg, baserat på spill från deras väveri. Det har krävts stora insatser för att genomföra denna förändring, eftersom den nya affärsmodellen skapat ett behov av nya rutiner och även ett nytt "mindset" (RISE, 2020d).

4.3.2. Affärsmodellens kunderbjudanden

Det andra spåret som Ljunggren (pers. komm. 2020-04-26) nämner i arbetet med cirkulär ekonomi handlar om kunderbjudanden inom affärsmodellen. Det kan exempelvis handla om tjänster för underhåll av möbler, såsom möbeltvätt, renovering och återanvändning av delar, berättar hon. Kinnarps erbjuder sina cirkulära tjänster inom tre övergripande teman: Re:use, re:fresh och re:cycle som en del av området för Återbruk. Dessutom erbjuder de kunder möjligheten att hyra inredning genom *leasing*, vilket möjliggör optimering av möblernas användning och livslängd (Kinnarps, 2019). Ljunggren berättar även att Kinnarps just nu pilottestar funktionshyra som en affärsmodell, vilken är baserad på cirkulära principer kopplade både till produkt- och affärserbjudanden. Tööj (pers. komm. 2020-04-29) menar att förändringen i branschen gagnas av att företagen hittar rätt värdeerbjudande till kunden, oavsett om det paketeras som en tjänst eller en produkt. Att ta vara på alla affärsmöjligheter handlar just om att leverera rätt värdeerbjudande till kunden och då måste man tala med kunden och försöka lösa dennes utmaningar, förtydligar Tööj.

Många företag som har deltagit i RISE-projektet har arbetat med just kunderbjudanden för att skapa cirkulära affärsmodeller. Företaget RP erbjuder exempelvis enbart cirkulära tjänster, vilket inbegriper allt från hyra, köp och försäljning av begagnad inredning till redesigntjänster, dvs. tjänster för att designa om produkter, samt kundrådgivning (RISE, 2020d). *Albin i Hyssna*, en annan deltagare i RISE-projektet, vill arbeta för att kunden ska vilja återanvända sina möbler och får numera in allt fler beställningar på renoveringsarbeten. Det kan handla om allt ifrån att tillhandahålla nya möbelklädselar till att renovera hela möbler (RISE, 2020d). Även Gärsnäs erbjuder numera aktivt renovering som tjänst till sina kunder, då de under de senaste åren insett både den miljömässiga och affärsmässiga potentialen i den cirkulära affärsmodellen (RISE, 2020d). De menar på sin hemsida att möbler med en oöverträfflig livslängd är ett av de viktigaste sätten de kan bidra till ett hållbart samhälle och att deras möbler är förberedda för många, många liv (Gärsnäs, u.å.).

4.4. Cirkulär ekonomi och Cirkulära affärsmodeller i framtiden

Både Ljunggren (pers. komm. 2020-04-26) och Tööj (pers. komm. 2020-04-29) anser att framtiden ser ljus ut för cirkulär ekonomi och cirkulära affärsmodeller. Möbelbranschen har redan börjat att förändras och har momentum för att förändras mer, då företag och organisationer inom möbelbranschen är väldigt framsynta, menar Tööj. Ljunggren ser att det

finns ambitioner från kundsidan att bli mer cirkulär, framförallt från den offentliga miljön. Det är dock svårt att avgöra hur snabbt det kommer att gå för branschen att bli mer cirkulär än linjär. Sverige ligger i framkant för att vilja ställa om till mer cirkulära flöden, men det finns även ambitioner inom EU, menar Ljunggren. En av de större anledningarna till att möbelbranschen och andra branscher kommer att bli mer cirkulära är politiska beslut och riktlinjer från EU. Det handlar således om att skapa mer generella cirkulära flöden, menar Ljunggren och nämner den *Europeiska gröna given* som ett exempel. Den *Europeiska gröna given* handlar om att göra den Europeiska unionen klimatneutral till 2050 och är ett initiativ av Europeiska kommissionen (Europeiska kommissionen, u.å.).

5. Analys

Analysavsnittet avser att skapa en förståelse för hur den svenska möbelbranschens arbete med cirkulär ekonomi kan relateras till det teoretiska ramverket, genom strategier för affärsmodeller.

5.1. Strategier för produktdesign

Följande strategier för produktdesign återfinns inom den svenska möbelbranschens arbete med cirkulär ekonomi, utifrån den insamlade empiriska datan: *Designa långlivade produkter*, *Designa produkter som möjliggör förlängd livslängd*, *Design för teknologisk cykel* och *Design för demontering eller återmontering*. Gemensamt för dessa designstrategier är att de innehåller funktioner som gör att produkten ska hålla under en lång tid. Det innebär även att produkten ska vara designad på så vis att det finns förutsättningar för att förlänga produktlivet, vilket de olika strategierna uppnår på olika sätt (Bocken, m.fl, 2016). Utifrån den insamlade empiriska datan arbetar den svenska möbelbranschen med designstrategier för att bromsa resursloopar, genom att producera möbler av hög kvalitet och dessutom genom att erbjuda kunden reparation och renovering. Möbelbranschens återanvändning av material och produktpill skulle vidare kunna kopplas till förslutande strategier, liksom design som gör det enkelt att byta ut produktdelar genom demontering och återmontering.

Strategier för design skulle enligt Urbinati m.fl. (2017) kunna placeras inom dimensionen *Värdenätverk*, som är en del av det interna arbetet med cirkulär ekonomi. Denna dimension fokuserar mycket på försörjningskedjan, för att systematiskt förstå vart i kedjan värdet skapas. Enligt de strategier för design som Bocken m.fl. (2016) presenterar, är det rimligen förutsättningen för ett långt produktliv som skapar värde. Detta värde skapas tidigt i värdekedjan, redan i designens utformning. Vid val och tillämpning av designstrategi, kan det därför rimligen antas att företaget har en plan för hur ett långt produktliv ska garanteras. En möjlig analys är således att valet av designstrategi speglar företagets bild av vad som skapar värde för kunden.

5.2. Strategier för affärsmodeller

Strategierna för affärsmodeller, presenterade av Bocken m.fl. (2016), fokuserar på funktioner som skapar värde för kunden. Gemensamt för samtliga strategier för affärsmodeller är således

att möta kundens behov via cirkulära funktioner. Det kan exempelvis handla om att erbjuda kunden att ta del av en produkts funktion eller resultat utan att äga den. Utifrån det empiriska materialet arbetar den svenska möbelbranschen med följande strategier för affärsmodeller i syfte att uppnå en cirkulär ekonomi: *Tillgångs- och prestationsmodell*, *Förlängning av produktvärdet*, *Klassiskt långt liv & Uppmuntrad tillräcklighet* och *Förlängning av resursvärdet*.

Den första strategin för affärsmodeller av Bocken m.fl. (2016) är *Tillgångs- och prestationsmodell*. I denna affärsmodell tillgodoses kundens behov utan att kunden behöver äga produkten rent fysiskt. Istället läggs fokus på leveransen av tjänsten och priset sätts per serviceenhet (Bocken m.fl., 2016). I den svenska möbelbranschen finns företag som arbetar med leasing och funktionshyra av möbler, vilket därmed kan kopplas till denna strategin. Att avstyra fokuset på ägandet genom affärsmodellen, är en av de modifieringar för att skapa cirkularitet som Urbinati m.fl. (2017) nämner inom ramen *Värdeproposition & Gränssnitt*. Värdet för kunden kan i denna modell skapas antingen via användningen eller resultatet av användningen.

Förlängning av produktvärdet innebär att företaget tar tillvara på produktens restvärde, genom att rikta värdepropositionen på tillverkare som förlänger produktens liv, exempelvis genom reparation (Bocken m.fl., 2016). Som tidigare nämnt är detta något som Kinnarps och många andra företag i den svenska möbelbranschen arbetar med, då de erbjuder renoveringstjänster som förlänger produktlivet och därmed produktens värde. För att kunna förlänga värdet på produkten måste företaget se över sin värdekedja, som talar om var produktvärdet skapas, menar Urbinati m.fl. (2017). Kunskap om produktens livscykel spelar en avgörande roll för företag som vill införa en cirkulär ekonomi, eftersom det möjliggör för företaget att bestämma vilka åtgärder som ska tas för att förlänga produktvärdet.

Klassiskt långt liv & Uppmuntrad tillräcklighet ämnar skapa en lång produktlivslängd, både via hög kvalitet från början och genom stöd för att därefter kunna förlänga produktlivslängden. Värdeerbjudandet fokuserar enligt *Klassiskt långt liv* på långvariga produkter med hög kvalitet och hög servicenivå. *Uppmuntrad tillräcklighet* innebär att produkten ska hålla så länge som möjligt och att företaget ska minska onödig konsumtion via sina metoder för försäljning och marknadsföring (Bocken m.fl., 2016). Inom denna affärsmodellen appliceras således cirkulära principer som kan härledas till både internt och

externt arbete. Bra design och en hög kvalitet, som kommer ur ett väl utvecklat internt arbete, möjliggör tillsammans med olika renoveringserbjudanden ett längre produktliv. Dessutom är den externa kommunikationen med kunden en nyckel för att minska onödig konsumtion. Det skulle således vara möjligt för företag som arbetar med denna affärsmodellen, att uppnå en full cirkularitet, i taxonomin av Urbinati m.fl. (2017). Graden av cirkularitet hos företag beror dock även på hur väl den externa marknaden involveras och hur väl det interna arbetet genomförs. Den svenska möbelbranschen arbetar mycket med att skapa en hög kvalitet på produkten och de arbetar även med tjänster för att förlänga livet på dessa. Det är därför möjligt att anta att många företag i den svenska möbelbranschen försöker minska onödig konsumtion av nya produkter, eftersom de uppmuntrar till renovering och reparation genom sina värdeerbjudanden.

Förlängning av resursvärdet handlar om att ta vara på och utnyttja värdet hos resurser, genom att förvandla bortkastade material till nya värden. Affärsmodellen kan skapa produkter som är av intresse för särskilda kunder, samtidigt som materialkostnaden och produktpriset reduceras (Bocken m.fl., 2016). Användning av återvunnet material kan vara en strategi som tillhör denna affärsmodellen. Det är något som den svenska möbelbranschen arbetar med. Både Kinnarps och företaget Ludvig Svensson gör exempelvis nytt material med hjälp av produktpill. Då affärsmodellen ämnar att skapa en produkt som är av intresse för vissa kunder eller kundsegment, är det viktigt att veta vad dessa värderar högt. Därigenom krävs återigen en kommunikation med kunden via externt arbete, för att i sin interna process bestämma vilka resursvärden som ska förlängas.

Utifrån resultatet kan många av de strategier för affärsmodeller som den svenska möbelbranschen arbetar med återfinnas i de teorier som uppsatsen valt att presentera. Det förekommer även en kombination av olika cirkulära affärsmodeller hos företagen. Kinnarps arbetar exempelvis både med leasing och med tjänster för att förlänga produktliv. För att uppnå cirkularitet krävs enligt Bocken m.fl. (2016) en kombination av design och strategier för affärsmodeller, som tillsammans tar hänsyn till den cirkulära ekonomin. Eftersom den svenska möbelbranschen även arbetar med olika strategier för design, visar det på att omställningen till en cirkulär ekonomi kan vara på god väg.

5.3. Utmaningar

Utmaningarna som presenterades i resultatet kan anknytas till både det interna och det externa arbetet, som sedan kan kopplas till Urbinatis m.fl. (2017) två dimensioner *Värdenätverk* och *Värdeproposition & Gränssnitt*. För att uppnå full cirkularitet menar Urbinati m.fl. (2017) att det krävs arbete inom de båda dimensionerna. Eftersom den svenska möbelbranschen just nu genomgår en transition till cirkulär ekonomi och det finns utmaningar inom de båda dimensionerna, är det därför rimligt att anta att de ej har uppnått full cirkularitet. Dock kan dessa två dimensioner öka förståelsen för utmaningarnas bakomliggande faktorer, eftersom de möjliggör att utmaningarna med omställningen analyseras på både intern och extern nivå.

Som tas upp i resultatet berättade Tööj (pers. komm. 2020-04-29) utifrån sin egna erfarenhet att företag ofta fokuserar mycket på sin interna verksamhet när en ny affärsmodell ska utvecklas. Den interna verksamheten är enligt Urbinati m.fl. (2017) kopplad till dimensionen *Värdenätverk*. Ett möbelföretag som bara fokuserar på det interna arbetet i övergången till cirkulär ekonomi hamnar således inom ramen för *Uppströms cirkulär*. Det innebär att kunden inte görs medveten om företagets arbete med cirkulär ekonomi. Inte heller inkluderas kundens efterfrågan när företaget utvecklar nya erbjudanden utifrån cirkulära strategier.

Marknadsdialogen är alltså en av utmaningarna i den svenska möbelbranschens omställning till en cirkulär ekonomi. Utifrån resultatet har RISE-projektet därmed varit till stor hjälp för företagen, eftersom de försett deltagarna med forum för diskussion med andra aktörer och även kunderna. Den svenska möbelbranschen arbetar således även med sin marknadsdialog och det framgår i resultatet som en viktig del av omställningen.

Dock finns det utmaningar även i det interna arbetet, vilka främst är kopplade till att skapa effektiva och lönsamma produktionsprocesser samt att få med alla aktörer i värdekedjan. Om ett företag på grund av detta enbart fokuserar på cirkularitet i det externa arbetet, inom dimensionen *Värdeproposition & Gränssnitt*, hamnar företaget inom ramen för *Nedströms cirkulär*. Dock verkar det som att många av de producerande möbelföretagen arbetar med cirkularitet även på designnivå, vilket säger oss att det förekommer cirkulära funktioner även inom branschens interna delar. Det nämns även i resultatet att den linjära affärsmodellen fortfarande är den vanligaste, då det är en utmaning att byta ut effektiva linjära processer mot lika effektiva cirkulära processer. Enligt Teece (2010), bör en konkurrenskraftig affärsmodell

vara effektiv och differentierad. Det är svårt att utläsa i resultatet hur branschen överlag har lyckats med detta.

För att vidareutveckla analysen skulle det vara möjligt att placera den svenska möbelbranschen i taxonomin som Urbinati m.fl. (2017) har konstruerat. Dock är det svårt att på uppsatsens resultat formulera några djupare analyser kring detta utan att inkludera egna reflektioner. Därmed presenteras istället den svenska möbelbranschens placering i taxonomin under uppsatsens diskussionskapitel.

6. Diskussion

Diskussionskapitlet presenterar en utveckling av analysen samt resultatets praktiska betydelse för svenska möbelföretag. Avsnittet innehåller även reflektioner kring huruvida uppsatsens metodval har möjliggjort ett uppnått syfte.

6.1. Affärsmodeller och cirkulära funktioner

En övergripande analys kan visa på att det inte är den valda strategin för designen eller affärsmodellen som definierar om ett företag är cirkulärt eller inte, utan snarare vilka funktioner som affärsmodellen innehåller. Vissa cirkulära funktioner är nämligen återkommande inom både design och strategi. Bocken m.fl. (2016) tar upp strategier för design och strategier för affärsmodeller som kan vara antingen bromsande eller slutande, men med det gemensamma målet att uppnå cirkularitet i företaget. En funktion inom designstrategi som anses viktig inom både teori och empiri, är förutsättningen för ett långt produktliv utifrån produktens fysiska utformning. Inom vissa strategier för affärsmodeller betonas också vikten av ett långt produktliv, men här i form av hur det kan paketeras i ett värdeerbjudande. Det stämmer överens med Teece's (2010) definition av en affärsmodell: sättet som ett företag skapar och levererar kundvärde samt hur detta leder till vinst för företaget. Utifrån Bocken m.fl. (2016) krävs det en kombination av strategier för design och strategier för affärsmodeller för att uppnå en cirkulär ekonomi, liksom både internt och externt arbete.

Vissa svenska möbelföretag verkar tillämpa flera affärsmodeller parallellt, exempelvis Kinnarps. En fråga som då uppkommer är när ett företag kan räknas som cirkulärt. Räcker det att ha en cirkulär affärsmodell bland flera linjära affärsmodeller, så länge den cirkulära affärsmodellen inkluderar både intern och extern verksamhet? Att företag tillämpar flera cirkulära funktioner eller affärsmodeller, inom både intern och extern verksamhet är dock positivt, eftersom det är en av förutsättningarna för att nå full cirkularitet. Kinnarps arbetar exempelvis med att utveckla affärsmodeller för funktionshyra parallellt med affärsmodeller som ämnar att förlänga produktlivet. Eftersom omställningar av hela branscher tar tid är det bra att börja någonstans, även om en cirkulär affärsmodell inte ensamt är en garanti för att hela företaget ska bli cirkulärt. Innan företaget har en övervägande del av cirkulära affärsmodeller, måste de vara säkra på att den eller de nya affärsmodellerna är effektiva och sådant tar tid. Effektiva affärsmodeller är även ekonomiskt hållbara. Det är lättare att nå en

social och ekologisk hållbarhet om förändringen har en ekonomisk grund. Det innebär exempelvis att företaget behöver ha råd att genomföra de förändringar som krävs i en omställning.

En annan aspekt att diskutera är huruvida företag som enbart fokuserar på exempelvis funktionshyra är cirkulära, eftersom modellen i sig inte kräver att företaget har en egen produktion. Om företaget väljer att köpa in möbler för att därefter hyra ut dem, bör det cirkulära tankesättet även finnas med vid inköpet av möblerna för att ett cirkulärt möbelflöde ska garanteras. Därigenom bör också företaget se till att cirkulära funktioner tillämpas av producenten, vilket visar på vikten av en god kommunikation inom värdenätverket. Det kan därmed antas att en cirkulär ekonomi inte handlar så mycket om exakt vilka strategier för affärsmodeller som företaget tillämpar. Snarare handlar det om hur bra företaget är på att använda sig av cirkulära funktioner totalt sett och i kombination med andra aktörer. Vidare bör dessa cirkulära funktioner vara grundade i en önskan om att skapa hållbarhet i företaget.

För att skapa hållbarhet genom cirkulär ekonomi är det även viktigt att vara medveten om kundernas efterfrågan och behov. Om företag inte har en god marknadsdialog med sina kunder är det svårt att få med dem i omställningen till cirkulär ekonomi, vilket är en av grundförutsättningarna. Kunden kan inte bli cirkulär om de inte blir medvetna om vad företagen gör och erbjuder i arbetet för att uppnå en cirkulär ekonomi. Många företag erbjuder exempelvis renovering av de möbler som kunden köper av dem. Om kunden ej är medveten om det är sannolikheten lägre att de utnyttjar tjänsten, vilket kan leda till att de istället köper helt nya möbler. Företag kan även erbjuda kunderna att lämna tillbaka möblerna vid avslutad användning, för att kunna ta tillvara på materialet och undvika att möblerna ska bli avfall alltför tidigt. En bristfällig marknadsdialog kan därmed resultera i att möblerna hamnar på en avfallsanläggning, när företaget egentligen ville ta tillvara på dess material. Under uppsatsens gång har vi förstått vikten av att göra kunderna medvetna om de cirkulära funktionerna och att det krävs ett samarbete bland marknadsens alla aktörer för att nå en cirkulär ekonomi. Det hänger även ihop med att hela värdekedjan måste vara med på omställningen, vilket är ytterligare en förutsättning för att kunna bli cirkulär samt för att veta vart i kedjan värdet skapas. Detta kan även appliceras inom andra branscher, då det krävs en tydlig marknadsdialog för att kunna medvetandegöra sina kunder men även för att veta vad efterfrågan är.

Som resultatet tar upp är någonting inte heller hållbart bara för att det är cirkulärt, utan det handlar om skapa värde genom att bevara produkter i livet så länge som möjligt. Det kan göras genom att förlänga produktliv och därigenom förkorta produktens loopar. Det gäller att skapa hållbara flöden där materialet inte cirkulerar enbart för cirkulationens skull, utan med syfte att uppnå hållbarhet. Det är viktigt att företag har det i åtanke när de ska ställa om till cirkulär ekonomi. För att kunna skapa hållbarhet krävs det även enligt Bocken m.fl. (2016) att det finns ett övergripande mål och en vision som fokuserar på just hållbarhet. Det är viktigt för att fördelarna med den cirkulära ekonomin ska kunna utnyttjas till sin fulla affärspotential.

6.2. Graden av cirkularitet

Urbinitis taxonomi kan användas för att bestämma graden av cirkularitet i företag eller i hela branscher, genom de två dimensionerna och tillhörande variabler. Utifrån resultatet och analysen skulle den svenska möbelbranschen kunna placeras i taxonomin, för att på så vis försöka utläsa vilket fält som de flesta av branschens aktörer hamnar inom. Utifrån resultatet kan det rimligen vara så att den svenska möbelbranschens aktörer arbetar mer inom sin interna verksamhet när de vill uppnå en cirkulär ekonomi. Det stöds av det faktum att de största utmaningarna verkar vara kopplade till marknadsdialogen och spårbarheten, vilka är två mycket viktiga delar för att lyckas skapa ett värdeerbjudande. Värdeerbjudandet är i sin tur en del av företagets externa arbete. Därför bör branschens aktörer huvudsakligen hamna inom ramen för *Uppströms cirkulär*, vilket innebär att de övervägande arbetar med cirkulär ekonomi på den interna nivån. Dock är det mycket svårt att bedöma, eftersom det beror på hur uppfyllanden av krav definieras i respektive ram. Dessutom är placeringen godtycklig och verkligheten är mer komplex än så. Vad som dock kan konstateras är att den svenska möbelbranschen totalt sett inte kan definieras som fullt cirkulär, då den fortfarande befinner sig i omställningsfasen.

Vidare är det positivt att branschens aktörer är medvetna om att utmaningarna finns både internt och externt. Det visar på branschens vilja att någon gång hamna inom ramen för *Fullt cirkulär*. Att branschen i sig inte kan definieras som fullt cirkulär, innebär dock inte ett uteslutande av att det finns enskilda fullt cirkulära aktörer inom den svenska möbelbranschen. Företag kan även arbeta med hållbarhet på fler sätt än de som kategoriseras i taxonomins fyra fält och därmed kan detta sätt att mäta graden av cirkularitet vara begränsande. Dessutom sker förändringar gradvis, vilket möjligtvis genererar olika utslag internt respektive externt.

6.3. Metodreflektioner

Uppsatsen kan anses presentera en begränsad samling av empiriskt material då det inte var möjligt att genomföra så många intervjuer som hade önskats. Studiens avsåg att ta reda på hur den svenska möbelbranschen arbetar med strategier för cirkulära affärsmodeller. I analysen framkom det att branschens arbete med affärsmodeller för cirkulär ekonomi stämmer överens med de valda teorierna, med undantag för *Industriell symbios* som inte upptäcktes i denna studien. Olika aktörer arbetar alltså med olika strategier för affärsmodeller och därav gav resultatet en heltäckande bild av flertalet strategier för cirkulära affärsmodeller. Det innebär att en generalisering av studien snarare handlar om huruvida branschen tillämpar andra strategier som inte återfinns i denna studie. Vi har dock inte upptäckt några nya strategier, utan snarare det faktum att olika strategier kan kombineras på olika sätt. Att resultatet stämmer överens med teorierna är dock väldigt positivt och möjliggör för underbyggda slutsatser.

Det kan även ifrågasättas om generaliserbarhet är eftersträvansvärt för att definiera branschens totala grad av cirkularitet, då det inte är definierat i varken syfte eller frågeställning att denna grad ska definieras. Det kan trots detta anses relevant att försöka utläsa graden av cirkularitet, om den kan utgöra en del av hur den svenska möbelbranschen arbetar med strategier för cirkulära affärsmodeller. En anledning till att det då skulle vara möjligt att generalisera graden av cirkularitet är att branschen är relativt homogen. Det är även positivt att branschens storlek möjliggör för aktörerna blir inspirerade av varandra och troligen adapterar affärsmodeller eller cirkulära principer i syfte att upprätthålla sin konkurrenskraft.

7. Slutsats

Uppsatsens syfte var att undersöka hur den svenska möbelbranschen arbetar med strategier för cirkulära affärsmodeller i omställningen till mer cirkulära möbelflöden samt utmaningarna som finns i omställningen. Uppsatsens resultat visade att möbelbranschen arbetar med strategier för cirkulära affärsmodeller och cirkulär design, men att det fortfarande är den linjära affärsmodellen som används till övervägande del.

Uppsatsen belyser att den svenska möbelbranschen har goda förutsättningar för att uppnå en cirkulär ekonomi på längre sikt, då de redan nu har kommit en bra bit på väg till en omställning. För att lyckas med en omställning till cirkulär ekonomi måste förändringar ske på en nivå som rör företagens affärsmodeller och därav behöver företagen välja strategier som möjliggör för en omställning. Branschens tillämpade affärsmodeller kan kopplas till de strategier för affärsmodeller som presenteras inom teorin för cirkulär ekonomi, vilket visar på att en full omställning är möjlig. Eftersom det idag fortfarande är den linjära affärsmodellen som dominerar den svenska möbelbranschen, kan branschen således inte räknas som cirkulär ännu. Syftet med en omställning till cirkulär ekonomi är att skapa hållbarhet och därav krävs det att företaget har definierat sitt hållbarhetsarbete genom ett övergripande mål och en vision, innan de utvecklar och tillämpar cirkulära affärsmodeller.

Den eller de valda affärsmodellerna för att skapa en cirkulär ekonomi bör innehålla cirkulära funktioner som tillsammans leder till kortare loopar. Vilka affärsmodeller företaget väljer spelar i sig således inte jättestor roll, så länge de leder till hållbara cirkulära flöden i företaget. Gemensamt för cirkulära flöden som också är hållbara, är funktioner som möjliggör en lång produktlivslängd eller en lång livslängd av produktens material. Det kan vara både designfunktioner och eller tjänster inom affärsmodellen som möjliggör kortare loopar. Den svenska möbelbranschen tillämpar således många olika affärsmodeller och företagen kan även ha fler än en affärsmodell, exempelvis Kinnarps som både hyr ut möbler via leasing och producerar möbler enligt den linjära affärsmodellen. Samtidigt tillämpar även Kinnarps cirkulära funktioner inom sin verksamhet, exempelvis genom att reparera möbler och återanvända material. De huvudsakliga strategierna för att skapa en cirkulär affärsmodell är alltså kopplade till tjänster för att förlänga produktens liv och till design som lämpar sig bra för cirkulära flöden. Den svenska möbelbranschen arbetar således med många olika delar

inom affärsmodeller för att uppnå en cirkulär ekonomi och det är kombinationen av dessa funktioner som tillsammans kan leda till hållbarhet i ett företag.

Den svenska möbelbranschens utmaningar för att nå en cirkulär ekonomi är kopplade både till internt och externt arbete och branschens aktörer är medvetna om de utmaningar som finns. Utmaningarna internt är kopplade till att skapa effektiva cirkulära flöden, vilket är viktigt för att skapa en ekonomisk grund i omställningen. Om den svenska möbelbranschen ska uppnå intern cirkularitet bör de således försöka arbeta för att de cirkulära affärsmodellerna ska bli lika lönsamma som de linjära. Externa utmaningar rör främst marknadssdialogen, som är högst väsentlig för att skapa attraktiva kunderbjudanden och för att medvetandegöra kunden om företagets arbete med cirkulär ekonomi. RISE-projektet har hjälpt aktörerna i branschen att tillsammans diskutera utmaningarna som finns, genom diskussionsforum samt spridning av den informationen som framkom i projektet. Dessutom har projektet lett till att fler aktörer inom möbelbranschen idag tänker på sitt hållbarhetsarbete genom att engagera sig i strategier för cirkulära affärsmodeller.

7.1. Vidare forskning

Uppsatsens forskningsområde är begränsat, då inte alla aktörer inom den svenska möbelbranschen är inkluderade. Denna uppsats skulle kunna utgöra en startpunkt för vidare forskning kring hur strategier för cirkulära affärsmodeller påverkar graden av cirkularitet inom den svenska möbelbranschen. En möjlighet är att först definiera den enskilda graden av cirkularitet hos ett större urval aktörer i branschen baserat på deras affärsmodeller, för att därefter enskilt placera ut företagen i taxonomin av Urbinati m.fl. (2017). En annan möjlig utgångspunkt för vidare forskning är hur Sverige kan arbeta för att skapa cirkulära system som möjliggör att cirkulära principer även tillämpas vid export och import. Eftersom Sverige är en stor exportaktör av just möbler är detta ett högst relevant ämne för vidare forskning. I en sådan studie är det även möjligt att beröra ett större område, såsom hela den europeiska marknaden för möbler. Hur kan exempelvis EU arbeta för att tillämpa cirkulära principer på den europeiska möbelmarknaden?

Referenser

- Bocken, N. M. P., Pauw, I., Bakker, C., & van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308-320. doi:10.1080/21681015.2016.1172124
- Bolin, L., Rex, E., Røyne, F., & Norrblom, H-L. (2017). *Hållbarhetsanalys av cirkulära möbelflöden* (SP-rapport 2017:32). Hämtad från: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1171159/FULLTEXT01.pdf>
- Bryman, A och Bell, E (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB
- Elia, V., Gnoni, M. G., Tornese, F. (2017). Measuring circular economy strategies through index methods: A critical analysis. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2741-2751.
- Ellen MacArthur Foundation. (2019). *Completing the picture how the circular economy tackles climate change*. Hämtad från: https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/Completing_The_Picture_How_The_Circular_Economy_-_Tackles_Climate_Change_V3_26_September.pdf
- Europeiska kommissionen. (u.å.) *En europeisk grön giv*. Hämtad 2020-05-12 från: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_sv
- Gärnsnäs. (u.å.). *Cirkulär vision 2030*. Hämtad 2020-05-13 från: <https://garsnas.se/miljo-kvalitet/cirkular-vision-2030/>
- Högberg, F. (2007) *Industriell dynamik och innovation i svensk möbelindustri* (Magisterexamen). Uppsala: Kulturgeografiska institutionen, Uppsala Universitet. Hämtad från: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:131452/FULLTEXT01.pdf>
- Justensen, L. & Mik-Meyer, N. (2011). *Kvalitativa metoder Från vetenskapsteori till praktik*. (Upplaga 1:2). Lund: Studentlitteratur AB.
- Kinnarps. (2019). *THE BETTER EFFECT Kinnarps AB koncernens hållbarhetsrapport 2019*. Hämtad från: <https://www.kinnarps.se/globalassets/documents/sustainability-downloads/kinnarps-hallbarhetsrapport-2019.pdf>
- Kinnarps. (2020). *Vi är Kinnarps: Europas ledande leverantör av kontorsmöbler*. Hämtad 2020-05-03 från: <https://www.kinnarps.se>

Kvale, S., Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (Upplaga 3:1). Lund: Studentlitteratur AB.

Nationalencyklopedin. (u.å.). *Peer review*. Hämtad 2020-05-05 från: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/peer-review>

Patel, R. & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.

Porter, M. E. (1996). What Is Strategy?. *Harvard business review*, 61-78.

RISE. (2019). *Affärsmodellinnovation för cirkulära möbelflöden - Spårbarhet och Märkning*. Hämtad 2020-05-11 från: <https://cirkularitet.se/wp-content/uploads/2019/06/Spårbarhet-och-märkning---Sammanställning-av-aktiviteter-och-tester-inom-AP3.pdf>

RISE. (2020a). *Var en del av den cirkulära omställningen! Inblickar och diskussionsfrågor om hur du kan bidra till cirkulära flöden av möbler* (RISE rapport 2020:19). Hämtad från: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1417104/FULLTEXT02.pdf>

RISE. (2020b). *Reparera, renovera och sälj på nytt –återbruk av möbler minskar klimatpåverkan*. Hämtad 2020-05-10 från: <https://cirkularitet.se>

RISE. (2020c). *Cirkulära möbelflöden - Hur nya affärsmodeller kan bidra till hållbar utveckling inom offentliga möbler*. Hämtad 2020-05-10 från: https://cirkularitet.se/wp-content/uploads/2018/02/Cirkulära-möbelflöden_Hur-nya-affärsmodeller-kan-bidra-till-hållbar-utveckling-inom-offentliga-möbler_.pdf

RISE. (2020d). *Välkommen in i det cirkulära*. Hämtad 2020-05-10 från: https://cirkularitet.se/wp-content/uploads/2020/03/Välkommen-in-i-det-cirkulära_cirkularitet.se_.pdf

SOU 2017:22. *Från värdekedja till värdecykel: så får Sverige en mer cirkulär ekonomi*. Stockholm: Elanders Sverige AB

Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation, *Long Range Planning*, 43(2), 172-194. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.003

TMF. (u.å.) *Möbler - Möbelstatistik*. Hämtad 2020-05-10 från: <https://www.tmf.se/bransch/bransch--och-produktgrupper/mobler/mobelstatistik/>

TMF. (u.å.) *Möbler. Svensk möbelindustri – en kombination av design, hållbarhet och modern produktion*. Hämtad 2020-04-24 från: <https://www.tmf.se/bransch/bransch--och-produktgrupper/mobler/>

TMF. (u.å.). *TMF:s arbete för en hållbar utveckling med utgångspunkt i Agenda 2030*. Hämtad från: https://www.tmf.se/siteassets/bransch/miljo--hallbarhet/agenda-2030/tmf_agenda2030_broschyr_a5_2019.pdf

TMF. (2018). *Möbelnationen som drivs av hårda krav*. Hämtad från: <https://www.tmf.se/siteassets/bransch/branschgrupper/mobler/2018-tmf-rapport---mobelnationen-som-drivs-av-harda-krav---nio-fakta-om-svensk-mobelindustri.pdf>

TMF. (2019). *Furniture facts Sweden - 2019*. Hämtad från: <https://www.tmf.se/siteassets/statistik/branschstatistik/mobler/annual-statistics-furniture---2019.pdf>

Urbinati, A., Chiaroni, D., & Chiesa, V. (2017). Towards a new taxonomy of circular economy business models. *Journal of Cleaner Production*, 168, 487-498.
doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.047

Vinnova. (2017a). *Affärsmodellinnovation för cirkulära möbelflöden - steg II*. Hämtad 2020-04-10 från: <https://www.vinnova.se/p/affarsmodellinnovation-for-cirkulara-mobelfloden---steg-ii/>

Vinnova. (2017b). *Affärsmodellinnovation för cirkulära möbelflöden - steg tre*. Hämtad 2020-04-10 från: <https://www.vinnova.se/p/affarsmodellinnovation-for-cirkulara-mobelfloden---steg-3/>

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide projektledare

Lars Tööj

Projektledaren för RISE-projektet *Affärsmodellinnovation för cirkulära möbelflöden*

Intervju: 2020-04-29

Inledning till samtalet

Vi heter Julia och Ebba och vi går vårt sista år på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, på det Samhällsvetenskapliga miljövetarprogrammet. Vår kandidatkurs heter Corporate sustainability och behandlar därför hållbarhet inom företag. Vi skriver nu vår kandidatuppsats kring cirkulär ekonomi, specifikt strategier för cirkulära affärsmodeller inom möbelbranschen. Uppsatsens syfte är att öka förståelsen för hur den svenska möbelbranschen arbetar med strategier för cirkulära affärsmodeller, i omställningen till en cirkulär ekonomi. Vi ansåg att projektet *Affärsmodellinnovation för cirkulära möbelflöden* var intressant att studera för vår uppsats och ville därmed intervjua dig som har varit projektledare för detta projekt. Anledningen till det är att vi vill få en djupare förståelse, samt få ditt perspektiv på projektet och möbelbranschen. Resultatet från intervjun kommer att användas i uppsatsen som sedan publiceras. Är det okej om vi spelar in detta samtal och använder ditt namn när vi hänvisar till intervjun? Om du nämner något under intervjun som du inte vill att vi ska ta upp i uppsatsen, är det bara att säga till. Då kör vi!

Intervjuguide

Allmänt om Lars Tööj

- Berätta kort om din bakgrund och ditt arbete.
- Berätta om din roll i Projektet *Affärsmodellinnovation för cirkulära möbelflöden*.

Projektet

- Hur kom projektet *Affärsmodellinnovation för cirkulära möbelflöden* till?
- Hur resonerade ni när det gäller deltagare och utformning av projektet?
- Varför ansågs ett projekt inom cirkulär ekonomi viktigt att genomföra just i möbelbranschen?
- Var det lätt att engagera möbelindustrins aktörer i projektet?

- Hur kommer det sig att just den svenska möbelindustrin är av intresse i ett projekt om cirkulär ekonomi?
- Vad var projektets syfte och anser du att ni lyckades ni uppnå det?
- Hur har projektets faktiska arbete gått till: hur har det drivits framåt?
- Kan du berätta om projektets resultat?
- Vad har ni fått för respons från projektets deltagare?
- Vad har projektet fått för respons från övriga aktörer inom möbelbranschen?
- Upplever ni att den svenska möbelbranschen förändrats i samband med projektet?
 - Om ja: Hur?
- Hur tror du att en framtida utveckling av möbelbranschen i Sverige kommer att se ut?

Cirkulära affärsmodeller

- Var det några särskilda affärsmodeller som visade sig ge bättre resultat än andra, i en övergång mot cirkulär ekonomi?
 - Om ja: Hur kännetecknas dessa affärsmodeller?
- Vad skulle du säga är de viktigaste funktionerna/principerna för en fungerande cirkulär affärsmodell?
- Kan du berätta om de eventuella utmaningar som uppdagats när det gäller affärsmodeller för att skapa cirkulära möbelflöden i offentlig miljö? Vad var det för typer av utmaningar, ekonomiska, organisatoriska, design eller andra?

Vill du lägga till något som kan vara intressant för vår studie?

Bilaga 2 - Intervjuguide Kinnarps

Johanna Ljunggren

Sustainability Manager på Kinnarps

Intervju: 2020-04-26

Inledning till samtalet

Vi heter Julia och Ebba och vi går vårt sista år på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, på det Samhällsvetenskapliga miljövetarprogrammet. Vår kandidatkurs heter Corporate sustainability och behandlar därför hållbarhet inom företag. Vi skriver nu vår kandidatuppsats kring cirkulär ekonomi, specifikt strategier för cirkulära affärsmodeller inom

möbelbranschen. Uppsatsens syfte är att öka förståelsen för hur den svenska möbelbranschen arbetar med strategier för cirkulära affärsmodeller, i omställningen till en cirkulär ekonomi. Eftersom Kinnarps är branschledande inom miljöarbete och dessutom har varit med i ett projekt som behandlar just affärsmodellinnovation för cirkulära möbelflöden, anser vi att ni är av intresse för vår uppsats. Syftet med att intervjua just er, är att få en mer djupgående bild över hur ni, som en av Europas största kontorsleverantörer av möbler, arbetar med strategier för cirkulära affärsmodeller. Resultatet från intervjun kommer att användas i uppsatsen som sedan publiceras. Är det okej om vi spelar in detta samtal och använder ditt namn när vi hänvisar till intervjun? Om du nämner något under intervjun som du inte vill att vi ska ta upp i uppsatsen, är det bara att säga till. Då kör vi!

Intervjuguide

Allmänt om företaget & Johanna Ljunggren

- Vill du berätta lite allmänt om din position och dina arbetsuppgifter?
- Hur länge har du arbetat på Kinnarps och har du haft olika positioner?
- Kan du berätta om Kinnarps strategier, mål och visioner?
- Vilka kundsegment arbetar ni mot?
- Vilken roll spelar cirkularitet in i ert arbete?
- Vilka kunder är det främst som efterfrågar det (cirkularitet), ser ni någon skillnad på vilka kunder det är?

RISE-projektet samt hur de arbetar med cirkulär ekonomi

- Berätta lite allmänt om projektet och samarbetet med RISE
- Hur har projektet påverkat er som företag och ert hållbarhetsarbete?
- Hur arbetar ni strategiskt med cirkulär ekonomi idag?
 - Är det någon skillnad från innan ni deltog i projektet?
- Finns det några utmaningar som ni har upptäckt inom arbetet mot en cirkulär ekonomi (både inom ert företag men också kanske inom branschen i stort)?
- Dök det upp några utmaningar med omställningen till cirkulär ekonomi för just ert företag, under projektets gång?

Affärsmodeller

- Hur arbetar ni med utveckling av nya affärsmodeller inom företaget? Och är det en del av er affärsutveckling?
- Vem bestämmer vilka affärsmodeller ni arbetar med?
- Arbetar ni med olika affärsmodeller (och strategier) beroende på kundsegmenten?
- Hur utvecklas nya affärsmodeller i företaget, och vilka positioner är ansvariga för att formulera respektive implementera dessa?

Cirkulära affärsmodeller

- I vilken omfattning arbetar ni med cirkulära affärsmodeller?
- *Om ja eller är på väg mot en cirkulär affärsmodell: Vilka strategier använder/ använde ni i sådana fall för att forma en mer cirkulär affärsmodell?*
- Hur ser framtiden ut för cirkulära affärsmodeller inom ert företag?
- Hur tror du att framtiden ser ut för cirkulära affärsmodeller inom möbelbranschen?

Övrigt & tillägg från Johanna

- "Ni är ju med i TMF också, hur jobbar ni tillsammans där för att leda branschen i förändringar och utveckling och så, hur funkar det?"
- Något du vill tillägga?