



Handelshøyskolen BI i Oslo

# ENT 36701

Bacheloroppgave - Entreprenørskap

Bacheloroppgave

Bærekraft i klesbransjen

Navn: Line Skoglund Venolum, Frida Krogsrud,  
Amanda Feyling

Utlevering: 08.01.2018 09.00

Innlevering: 04.06.2018 12.00

## FORORD

---

Denne bacheloroppgaven er skrevet av tre studenter våren 2018, som en avsluttende del av vår bachelorgrad i Entreprenørskap og økonomi ved Handelshøyskolen BI.

Arbeidet med oppgaven har strukket seg over ett semester og utgjør totalt 15 studiepoeng. Det har vært en lang og krevende prosess, hvor vi både har fått god bruk for det vi har lært gjennom vår bachelorgrad og ikke minst tilegnet oss mye ny kunnskap.


Valg av temaet på oppgaven ble basert på vår felles erfaring fra en studentbedrift som ble etablert tidligere i studiet. Denne studentbedriften hadde et konsept med fokus på bærekraftig mote. Denne felles interessen og erfaringen gjorde at valget på bransje falt relativt naturlig.

Kompetanse og erfaring fra aktører i bransjen har vært nødvendig for å besvare oppgaven. Vi vil derfor takke intervjuobjektene for at de tok seg tid til å bidra med informasjon, engasjement og tilgjengelighet. Takk til:

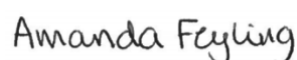
- Norwegian Fashion Hub ved Elin Saunes
- Fashion Revolution Week Norge ved Karoline Hestnes
- Fretex ved Trine Gjermundbo
- Fjong ved Sigrun Syverud
- Oslo Unbranded ved Ingrid Klæboe Jacobsen og Mari Nickoline Floden
- Sobo Community ved Katharina Osterholt
- Just Fashion ved Marte Djupesland
- Fair & Square ved Sigmund Hegstad
- Tise ved Eirik Frøyland Rime

Til slutt vil vi rette en stor takk til vår veileder, Tine Petersen Malonæs. Hun har bidratt med tilbakemeldinger, råd og støtte i gjennom hele semesteret.

Oslo, juni 2018



**Frida Y. Krogsrud**



**Amanda Feyling**



**Line Venolum**

# INNHOILDSFORTEGNELSE

---

<b>FORORD</b> .....	<b>i</b>
<b>FIGUROVERSIKT</b> .....	<b>iv</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>v</b>
<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 Introduksjon.....	1
1.2 Bakgrunn for problemstilling .....	2
1.3 Formål med oppgaven .....	2
1.4 Oppgavens struktur.....	3
1.5 Begrepsavklaring .....	3
1.5.1 Innovasjon.....	3
1.5.2 Klesbransjen .....	3
1.5.3 Bærekraft .....	4
1.5.4 Entreprenør.....	4
1.5.5 Oppstartsbedrift.....	4
<b>2.0 TEORI</b> .....	<b>5</b>
2.1 Forretningsmodell.....	5
2.1.1 Forretningsmodellens eksterne omgivelser .....	5
2.1.2 Forretningsmodellering .....	6
2.1.3 Åpen forretningsmodell .....	6
2.1.4 Forretningsmodellinnovasjon.....	7
2.2 Bærekraftig forretningsmodell.....	9
2.3 Bærekraft i klesbransjen .....	12
<b>3.0 METODE</b> .....	<b>13</b>
3.1 Forskningsdesign.....	13
3.2 Valg av metode.....	13
3.3 Datainnhenting.....	14
3.3.1 Utvalg .....	14

3.3.2 Intervjuguide.....	15
3.4 Evaluering av metoden .....	15
3.4.1 Reliabilitet.....	16
3.4.2 Validitet.....	16
3.4.3 Svakheter ved metoden .....	17
<b>4.0 PRESENTASJON AV FUNN .....</b>	<b>18</b>
4.1 Drivkrefter for det økende fokuset på bærekraft i klesbransjen .....	18
4.1.1 Miljøbaserte krav.....	18
4.1.2 Sosiale forhold.....	21
4.2 Entreprenørens tilpasning av forretningsmodellen .....	23
4.2.1 Nye konsepter.....	24
4.2.2 Verdikjede .....	25
4.2.3 Samarbeid.....	27
<b>5.0 ANALYSE AV HOVEDFUNN.....</b>	<b>29</b>
5.1 Utviklingen til en bærekraftig forretningsmodell .....	29
5.2 Åpen forretningsmodell .....	31
5.3 Forretningsmodellinnovasjon .....	33
<b>6.0 KONKLUSJON .....</b>	<b>36</b>
<b>REFERANSELISTE .....</b>	<b>vi</b>
<b>VEDLEGG .....</b>	<b>x</b>
Vedlegg 1. Presentasjon av nøkkelinformanter .....	x
Vedlegg 2. Presentasjon av bedriftene entreprenørene representerer.....	xii
Vedlegg 3. Logg .....	xv
Vedlegg 4. Intervjuguide .....	xvi
Vedlegg 5. Kvittering fra NSD.....	xvii

## FIGUROVERSIKT

---

<b>Figurnr.</b>	<b>Figurnavn</b>	<b>Side</b>
Figur 1	Oppgavens struktur	3
Figur 2	Business Model Canvas	6
Figur 3	Verdikjede	9
Figur 4	Det miljøvennlige laget i The Triple Layered Business Model Canvas	11
Figur 5	Det sosiale laget i The Triple Layered Business Model Canvas	11
Figur 6	Stegene i klesbransjens tradisjonelle forretningsmodell	12
Figur 7	Entreprenørenes fokus i arbeid mot en bærekraftig klesbransje	23

## SAMMENDRAG

---

Det er et voksende fokus på bærekraft i klesbransjen. Denne fremveksten har ført til endringer i forbrukerholdningene, og legger press på de tradisjonelle forretningsmodellene. Oppstartsbedrifter er mest sårbare for endringer i bransjen og har større behov for å tilpasse seg for å overleve. Gjennom oppgaven skal derfor følgende problemstilling besvares:

*Hvilke drivkrefter er avgjørende for det økende fokuset på bærekraft i klesbransjen, og hvordan tilpasser norske entreprenører i oppstartsfasen sine forretningsmodeller for en mer bærekraftig vekst?*

Det første kapittelet i oppgaven formidler bakgrunnen og formålet med oppgaven, samt en begrepsavklaring. I det neste kapittelet presenterer vi teorier vedrørende ulike forretningsmodeller, deriblant bærekraftige forretningsmodeller og forretningsmodeller i klesbransjen. For å sikre reliabilitet og validitet av data og kilder, kartlegger vi i det tredje kapittelet metoden ved forskningsprosessen. Her utdypes vi datainnsamling, undersøkelsesdesign og metodevalg for oppgaven. Datamaterialet blir presentert i oppgavens fjerde kapittel, og er innhentet gjennom ni dybdeintervjuer. Seks av intervjuobjektene er entreprenører i klesbransjen, og to er fagpersoner på feltet. Det siste intervjuobjektet presenteres som både entreprenør og fagperson. Tilsammen skaper de et helhetlig bilde av bransjen, basert på deres kunnskap og erfaringer.

I de påfølgende kapitlene ser vi på de empiriske studiene, sammen med det teoretiske rammeverket. Dette danner grunnlaget for analysen og konklusjonen i oppgaven, som blir presentert i oppgavens femte og sjette kapittel. Vi avdekker to drivkrefter som sammen bidrar til det økende fokuset på bærekraft. Disse drivkreftene er de miljøbaserte kravene og de sosiale forholdene. En underliggende driver for disse er teknologi, som igjen deles inn i kommunikasjonsteknologi og produksjonsteknologi. For å tilpasse seg disse endringene jobber norske entreprenører med forretningsmodellinnovasjon, hovedsakelig gjennom å utvikle nye konsepter og ved å fokusere på verdikjeden. Entreprenørene benytter også samarbeid blant annet for å heve kunnskapsnivået. Dette arbeidet øker sjansen for oppstartsbedrifter til å overleve i en bransje som er preget av en bærekraftig utvikling.

# 1.0 INNLEDNING

---

## 1.1 Introduksjon

Verden er i dag mer opptatt av bærekraft enn noensinne. Vi har blitt mer engasjert i å finne fornybare ressurser, begrense CO<sub>2</sub> utslipp og gjenvinne materialer.

Klesbransjen er en av bransjene som har merket denne utviklingen i stor grad (Norsk Landbrukssamvirke, 2017). Bransjen har i flere år vært dominert av store multinasjonale selskaper, som driver masseproduksjon i lavkostland. Denne produksjonsformen er lite bærekraftig og bidrar blant annet til høyere utslipp av farlige kjemiske stoffer og store mengder vannforbruk (Miljøstatus, 2017).

Produksjonsforholdene er også kjent for brudd på grunnleggende menneskerettigheter, hvor barnarbeid, overarbeid og lave lønninger er en realitet.

Gjennom mediebildet blir vi i økende grad eksponert for disse brutale sannhetene. Store navn i bransjen, slik som H&M, har gjennomgått mye kritikk fra forbrukere gjennom denne eksponeringen (Framtiden i våre hender, 2013). Dokumentaren *Sweatshop*, utviklet av *Aftenposten*, er ett av mange eksempler som bidrar til det økende fokuset. Slike eksponeringer er med på å tvinge bedriftene til å ta hensyn til andre forhold enn profitt. Bedrifter som i fremtiden ikke tar inn bærekraft i sin forretningsmodell, kan risikere et *kodak moment*, der bedrifter som ikke holder seg oppdatert på markedsutviklingen vil gå konkurs (Innovasjon Norge, 2018b). Det økende fokuset har bidratt til at bærekraft er spådd som sentrum for innovasjon i klesindustrien i 2018 (BOF team & McKinsey& Company). Dette gjør det interessant å se på de underliggende årsakene til denne trenden. I denne studien undersøker vi derfor hvilke drivkrefter som påvirker bransjen i retning av å være mer bærekraftig. Videre undersøker vi hvordan entreprenørene tilpasser sin forretningsmodell for å møte utviklingen disse drivkreftene fører til.

## 1.2 Bakgrunn for problemstilling

Det har den siste tiden fremtrådt et voksende fokus på bærekraft. Gjennom erfaring med en studentbedrift i klesbransjen ønsker vi å se på hvordan nettopp denne bransjen blir påvirket av bærekraft. For å skape et mer helhetlig perspektiv på området ønsker vi først og fremst å kartlegge avgjørende drivere for den bærekraftige utviklingen i norsk klesbransje. Endringer i ytre omgivelser påvirker mange aktører og deres valg i utvikling og tilpasning av forretningsmodeller. Som entreprenørskapsstudenter synes vi det er interessant å forske på hvordan norske entreprenører i klesbransjen velger å gjøre dette. På bakgrunn av dette mener vi det er hensiktsmessig med en problemstilling som er todelt, og har formet den som følgende:

*Hvilke drivkrefter er avgjørende for det økende fokuset på bærekraft i klesbransjen, og hvordan tilpasser norske entreprenører i oppstartsfasen sine forretningsmodeller for en mer bærekraftig vekst?*

## 1.3 Formål med oppgaven

Formålet med oppgaven er å ta i bruk den teoretiske kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom bachelorgraden i Entreprenørskap og økonomi. Vi vil også erverve ny kunnskap innenfor emnet vi har valgt for oppgaven, som er bærekraft i klesbransjen. Formålet med oppgaven er også å belyse temaet, for å bevisstgjøre leseren om endringene som foregår i denne bransjen. Dette gjør vi ved å undersøke de avgjørende drivkreftene som er med på å øke fokuset på bærekraft i klesbransjen og påvirkningen den har på norske entreprenørers arbeid. Ved bruk av forskningsartikler som omhandler emner knyttet til forretningsmodeller, er det ønskelig at leseren skal få en bredere forståelse av hvordan entreprenørene må tilpasse sin forretningsmodell for å møte disse endringene.

Opgavens teoretiske rammeverk sammen med empiriske funn, anses som potensielt verdifull for individer og eksisterende virksomheter som har ambisjoner om å opprette eller utvide sin virksomhet til en mer bærekraftig drift. I tillegg vil oppgaven forhåpentligvis være interessant, og stimulere til refleksjon.



## 1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i seks deler, som er illustrert i figur 1.



Figur 1. Oppgavens struktur

## 1.5 Begrepsavklaring

Hensikten med dette kapittelet er å utrede og avklare sentrale begreper som brukes gjennomgående i oppgaven. Dette bidrar til å gi leseren en bedre forståelse, som gjør det lettere å følge analysen og utredelsen. Begrepene som defineres er innovasjon, klesbransjen, bærekraft og entreprenør.

### 1.5.1 Innovasjon

Joseph A. Schumpeter (1934) var en av de første som rettet et fokus mot innovasjoners egenskap til å skape økonomisk vekst. I denne oppgaven har vi tatt utgangspunkt i essensen av Schumpeters definisjon av innovasjon, som ofte benyttes av regjeringen og Innovasjon Norge. Definisjonen er som følgende:

*«En ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape verdier».*

### 1.5.2 Klesbransjen

Det finnes få klare definisjoner som forklarer klesbransjen. Bransjen blir også omtalt som blant annet *motebransjen* og *tekstilindustrien*. Det er ingen klare skiller mellom disse uttrykkene. Motebransjen blir gjerne brukt som et bredere begrep som assosieres med trender, designere og luksuriøse merker.

Tekstilindustrien omhandler gjerne kun produksjonen av tekstiler, og ikke videre livsløp. Som følge av at oppgaven har et større fokus på tekstilers livsløp fra produksjon til gjenvinning har vi valgt å bruke *klesbransjen*, da dette begrepet oftest assosieres med dette. I denne oppgaven definerer vi klesbransjen slik:

*Klesbransjen er en overordnet bransje som inkluderer alle stegene og prosessene i verdikjeden knyttet til produksjon, salg og gjenvinning av klær. Dette innebærer alt fra valg av materialer, produksjon og helt frem til klærne blir solgt videre eller resirkulert.*

### **1.5.3 Bærekraft**

Bærekraft er et globalt begrep som blir mye brukt i dagligtalen. I denne oppgaven tar vi utgangspunkt i definisjonen brukt i rapporten *Vår felles framtid* som ble utviklet av Brundtlandkommisjonen i 1987 (FN-Sambandet, 2018a):

*“Bærekraft er en utvikling som tilfredsstillers dagens behov uten å ødelegge fremtidige generasjoners muligheter til å tilfredsstillere sine behov”.*

Innenfor dette begrepet inngår de økonomiske, institusjonelle, miljøbaserte og sosiale forholdene ved menneskelige samfunn.

### **1.5.4 Entreprenør**

Det er i denne oppgaven tatt utgangspunkt i Blundel og Lockett (2011, s. 6) sin definisjon av en entreprenør:

*“En entreprenør genererer økonomisk og sosial verdi ved å skape økonomisk aktivitet. Dette blir gjort ved å identifisere og utnytte muligheter for nye produkter, prosesser og markeder, og for å dekke miljøbaserte og sosiale behov”.*

### **1.5.5 Oppstartsbedrift**

Oppstartsbedrift er et viktig begrep å definere for oppgaven. Det er mange ulike oppfatninger av dette begrepet, men vi har valgt å ta utgangspunkt i definisjonen til Eric Ries (2011, s.27):

*En oppstartsbedrift er en menneskelig institusjon designet for å skape et nytt produkt eller tjeneste under ekstremt usikre omstendigheter.*

Eric Ries (2011) mener usikkerhetene ved oppstartsbedrifter kan reduseres gjennom entreprenørens visjon, styring og akselerasjon.

## 2.0 TEORI

---

Dette kapitlet danner det teoretiske rammeverket for oppgaven, og vil sammen med den empiriske undersøkelsen besvare problemstillingen. Først tar vi utgangspunkt i Osterwalder og Pigneur (2010) sin Business Model Canvas, og dens utvikling. Videre vil vi gi en utdypning i Tina Saebi (2016) sin teori om forretningsmodellinnovasjon og åpen forretningsmodell. Avslutningsvis tar vi for oss bærekraftige forretningsmodeller og den tradisjonelle forretningsmodellen i klesbransjen. Disse teoriene vil også bli støttet opp av en andre teoretiske bidrag for å kunne besvare problemstillingen på en best mulig måte.

### 2.1 Forretningsmodell

Det er et økende fokus på begrepet forretningsmodell, både nasjonalt og internasjonalt (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015). Alle bedrifter har en forretningsmodell. utfordringen er ofte at ledelsen ikke er bevisste på hvordan den er bygd opp, og ikke utnytter mulighetene som ligger i den.

Osterwalder og Pigneur (2010) beskriver en forretningsmodell som en oversikt over hvordan bedrifter skaper økonomisk verdi. Med økonomisk verdi menes verdien av en eiendel basert på evnen til å generere inntekt (Business Dictionary, 2018). Utvikling av en forretningsmodell kan bidra til økt konkurransefortrinn, og fokus på differensiering i markedet. Forretningsmodell kan også brukes som et verktøy for å sette de viktigste elementene ved en bedrift inn i et oversiktlig system (Magretta, 2002).

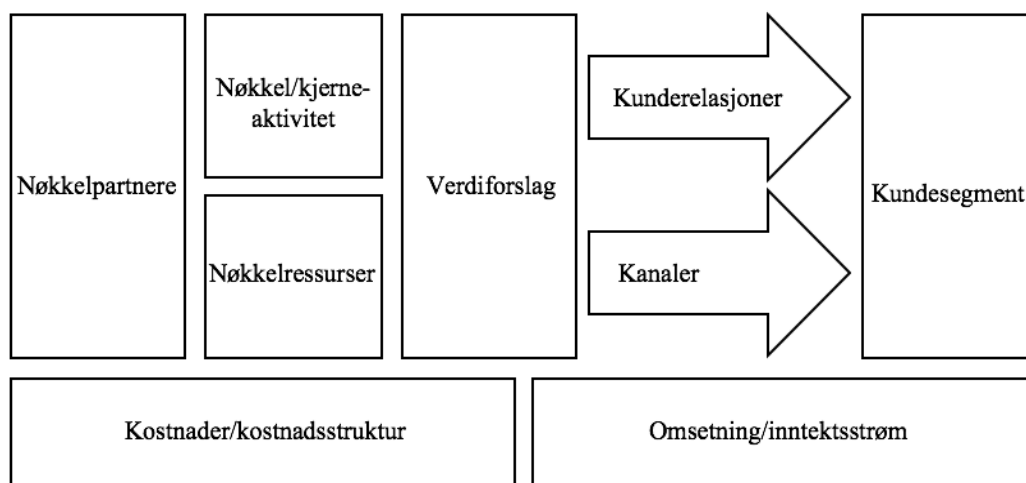
#### 2.1.1 Forretningsmodellens eksterne omgivelser

For å opparbeide seg en forståelse av hvordan en forretningsmodell skaper verdi, foreslår Osterwalder og Pigneur (2010) at virksomheten kartlegger makroomgivelsene for forretningen. Det vil være til stor hjelp å forstå endringene i omgivelsene for å tilpasse den valgte forretningsmodellen til å bli mer effektiv mot de ytre kreftene (Osterwalder & Pigneur, 2010). Det er viktig å ha kontroll på å implementere endringene fra de eksterne til de interne omgivelsene.

### 2.1.2 Forretningsmodellering

Forretningsmodellering handler om utvikling av forretningsmodellen. Dette kan være en krevende prosess, da man må skape en sammenheng mellom alle elementene i bedriften. God forretningsmodellering innebærer en analyse og utvikling knyttet til interne og eksterne forhold som setter bedriften i stand til å generere omsetning. (Erichsen et al., 2015).

Osterwalder og Pigneur (2010) utviklet et verktøy, Business Model Canvas, for å utvikle nye eller eksisterende forretningsmodeller. De har tro på at en forretningsmodell kan bli beskrevet gjennom ni grunnleggende byggeklosser, se figur 2. Sammensetningen av byggeklossene får frem hvordan bedriften kan generere omsetning innenfor de ulike definerte segmentene.



Figur 2. Business Model Canvas

### 2.1.3 Åpen forretningsmodell

Benyttelse av en åpen forretningsmodell har fått et økende fokus i løpet av de siste tiårene. Åpne forretningsmodeller baseres på å opprette, levere og fange verdi i forbindelse med eksterne partnere (Foss & Saebi, 2015). Økende forsknings- og utviklingskostnader og kortere levetid på produkter gjør at bedrifter ikke lenger kan basere seg på den tradisjonelle lukkede forretningsmodellen, der innovasjon og forsknings- og utviklingsarbeid er godt beskyttet innenfor bedriften. Bedrifter kan ta i bruk den åpne forretningsmodellen på ulike måter. Dette baserer seg blant annet på å utnytte nettverk og å skape formelle og uformelle samarbeid (Foss & Saebi, 2015).

Foss og Saebi (2015) identifiserer en rekke fordeler med den åpne forretningsmodellen. Den danner blant annet grunnlaget for at bedrifter kan utnytte kunnskap fra flere kilder. De vanligste kildene til kunnskap er leverandører, forskningssteder, universiteter, kunder, konkurrenter og selskaper med andre tilbud. Heving av kunnskapsnivå kan forbedre innovasjoner, håndtere kostnader, redusere risiko og utvide markeder. Selskaper blir mer og mer avhengige av tilgang til eksterne kunnskapskilder og samarbeid mellom enkeltpersoner, selskaper og andre organisasjoner for å sikre effektiv nyskaping. Bransjer med mye teknologiutvikling er et eksempel hvor åpne forretningsmodeller vil være effektive å benytte seg av. Dette er fordi det stadig skjer utviklinger som andre aktører kan både lære av og samtidig videreutvikle (Foss & Saebi, 2015).

Det er også utfordringer med den åpne forretningsmodellen. For å få til en effektiv modell er man nødt til å engasjere seg i å finjustere de riktige partnere og koordinere utvekslingen med disse (Foss & Saebi, 2015). Dette kan være vanskelig ettersom mange aktører i dag fortsatt arbeider med en lukket forretningsmodell og ikke ønsker å dele arbeidet de jobber med.

#### ***2.1.4 Forretningsmodellinnovasjon***

De siste tiårene har forskere uttrykt viktigheten av forretningsmodellinnovasjon. Forretningsmodellinnovasjon er en prosess der man omdefinerer et selskaps grunnleggende forretningslogikk, altså tenker nytt om hvordan selskapet skaper, leverer og fanger verdier (Saebi, 2016). Det er forsket lite på forretningsmodellinnovasjon, ettersom bedrifter tradisjonelt har hatt et større fokus på produkt- og tjenesteinnovasjon enn på en helhetlig forretningsmodellinnovasjon (Saebi, 2016). Faktorer som påvirker selskapene til å revurdere sine tradisjonelle forretningsmodeller, er blant annet bærekraft, delingsøkonomi og åpne innovasjonsmodeller. I følge Saebi (2016) er bærekraft en viktig kilde til konkurransefortrinn for nåtidens bedrifter.

Osterwalder og Pigneur (2010) mener at selskaper stadig bør være på utkikk etter muligheter til å endre og omforme sin forretningsmodell. Gjennom dette vil de raskere oppnå vekst og høyere markedsandel. En av årsakene til at mange aktører kvier seg for å starte en prosess der forretningsmodellen skal endres, kan være mangel på forståelse av lønnsomheten investeringen gir.

Saebi (2016) understreker dette ved å hevde at en utfordring med forretningsmodellinnovasjon kan være mangel på kompetanse. Dette kan være i form av at ledere ikke har et klart nok bilde av selskapets forretningsmodell, eller at de mangler kunnskap om hvordan de skal legge om forretningsmodellen. Hun fremlegger også at innovative forretningsmodeller er særlig relevante for å styrke norske selskapers konkurranseevne.

Det er flere ulike måter å drive forretningsmodellinnovasjon. De ulike kategoriene kan være overlappende, og er ikke gjensidig utelukkende. Saebi (2016) presenterer fire ulike metoder for innovasjon i forretningsmodeller: *målmarked*, *verdiforslag*, *verdifangst* og *verdilevering*.

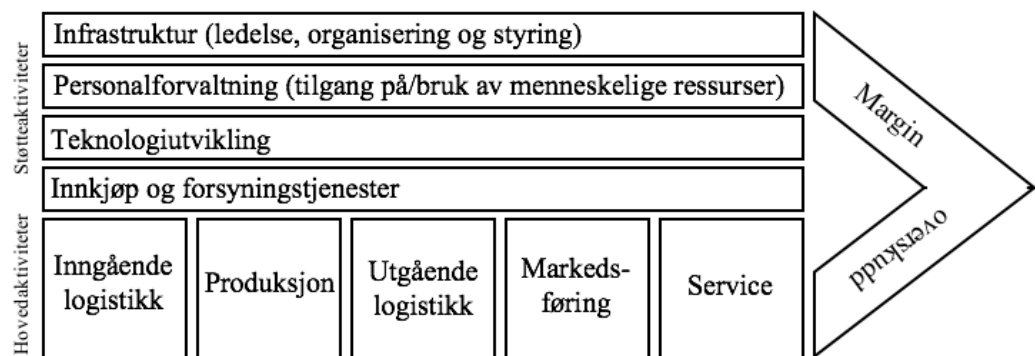
*Målmarked* handler om å rette seg mot nye kundesegmenter. Den bygger på at bedriften introduserer nye eller eksisterende produkter eller tjenester til nye kunder eller marked (Saebi, 2016). Eksempelvis kan dette være et flyselskap som går fra å betjene forretningsmarkeder innenlands til å spesialisere seg på charterflyvninger for turoperatører (Erichsen et al., 2015).

*Verdiforslag* er en endring i det grunnleggende bedriften tilbyr i dag. Dette kan være å tilby et nytt produkt og/eller tjeneste, eller foreta en endring, utvidelse eller forbedring av eksisterende produkter/tjenester bedriften tilbyr (Saebi, 2016). Et eksempel på dette er en restaurant som utvider menyen sin fra å kun tilby italiensk mat, til også å tilby sjømat (Erichsen et al., 2015).

*Verdifangst* handler om å kapre verdier på nye måter. Dette handler om å endre måten bedriften tjener penger på gjennom for eksempel nye inntektskilder eller nye mekanismer for prissetting. (Saebi, 2016). Det kan også foregå gjennom helt nye forretningsmodeller. Et eksempel på dette er en bilforretning som går fra å selge biler til også å leie ut biler.

*Verdilevering* handler om å finne nye måter å utvikle, produsere og levere eksisterende varer eller tjenester. Dette kan komme til uttrykk gjennom etablering av nye metoder for produksjon, distribusjon og leveranse, eller gjennom endringer i arbeidsforhold og kompetanse. Utvikling av virksomhetens prosesser er en viktig faktor for å etablere varige og vanskelig imiterbare konkurransefortrinn (Saebi, 2016). Dette kan for eksempel være at dagligvarebutikker begynner med hjemlevering.

En vanlig måte å utvikle verdilevering er å rette fokuset mot verdikjeden. En verdikjede innehar ulike aktiviteter som en bedrift utfører for å skape verdi for kundene, og brukes til å kartlegge strategiske oppgaver i en bedrift. Fokuset ligger på hvordan man forvandler de inngående produktene til utgående varer eller tjenester. Verdikjedens ulike aktiviteter kan deles inn i to ulike type aktiviteter. Disse aktivitetene er hovedaktiviteter og støtteaktiviteter. Hovedaktiviteter er aktiviteter som skaper direkte verdi. Støtteaktivitetene skal underbygge hovedaktivitetene i deres funksjon (Stabell & Fjeldstad, 1998). I figur 3 er det illustrert hvilke hovedaktiviteter og støtteaktiviteter en verdikjede er bygd opp av.



Figur 3. Verdikjede

## 2.2 Bærekraftig forretningsmodell

Bedrifter i alle bransjer står overfor et omfattende bærekraftproblem, ettersom vi bruker ressurser tilsvarende en og en halv planet (Hirsti & Molde, 2014). Dette øker behovet for forretningsmodeller som er bærekraftige, samtidig som de er lønnsomme. I følge Saebi (2016) er det langvarig lønnsomhet og følelsen av moralsk plikt som utløser endringen for en mer bærekraftig forretningsmodell. En bærekraftig modell kan føre til en sterkere merkevare, økt kundelojalitet og

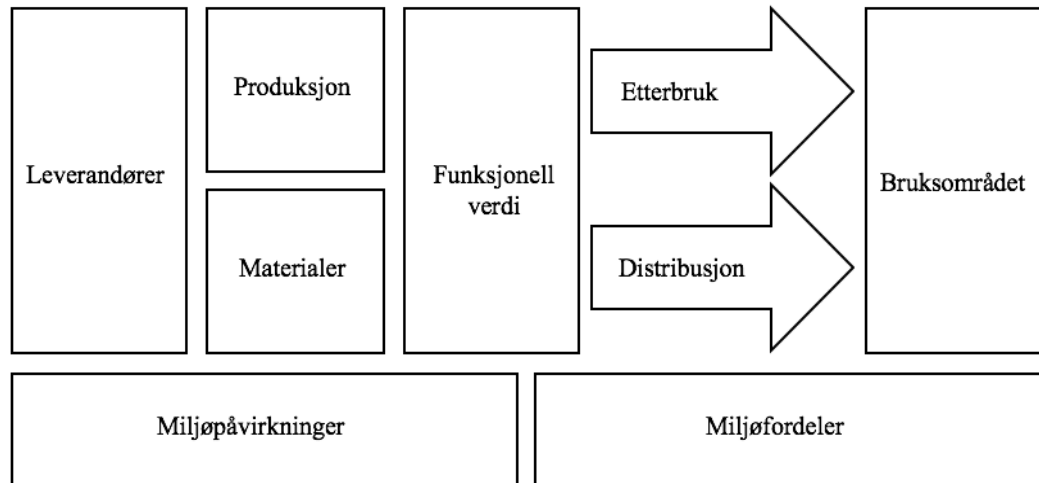
mindre sannsynlighet for svekkelse av merkevaren, som igjen vil påvirke lønnsomheten til bedriften (Saebi, 2016).

Osterwalder og Pigneur sin Business Model Canvas har flere ganger blitt kritisert. Kritikken baseres på at verdiskaping ikke bare skjer gjennom økonomisk verdi, noe Osterwalder og Pigneur ikke tar høyde for i sin forretningsmodell. Joyce og Paquin (2016) er blant dem som utfordrer denne tanken. De påpeker at verdiskaping kan foregå på to andre måter utover det økonomiske.

Joyce og Paquin videreutviklet dermed Osterwalder og Pigneur sin Business Model Canvas til The Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC) i 2016. De baserer modellen på en tredelt bunnlinje. Den tredelte bunnlinjen representerer verdiskaping gjennom økonomisk velstand, økologisk kvalitet og sosial innflytelse (Elkington, 1997). Dette medfører at det blir lagt til to ekstra lag på Osterwalder og Pigneur sin Business Model Canvas. Disse lagene representerer miljøbaserte og sosiale omgivelser. Joyce og Paquin oppfordrer til å bruke alle tre lagene for å utvikle og vurdere en forretningsmodell.

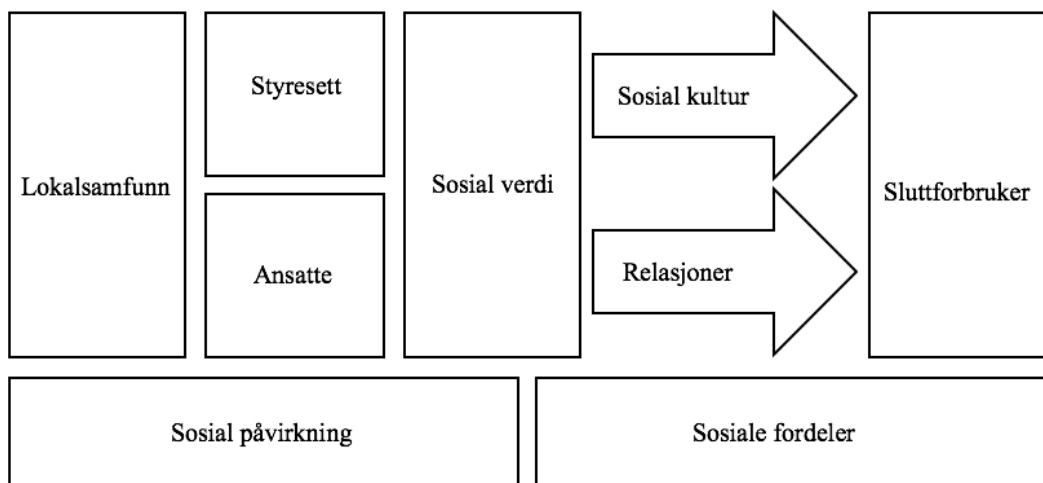
Det miljøbaserte laget er basert på miljøpåvirkning i et livslangt perspektiv. Den er utviklet på bakgrunn av forskning gjennom *Life cycle assessments*. *Life cycle assessments* er en formell vurdering av produktet eller tjenestens påvirkning på miljøet, gjennom hele livssyklusen. De vanligste måtene å måle dette på er CO<sub>2</sub>-utslipp, vannforbruk eller menneskelige ressurser. Det miljøbaserte laget deles opp i ni sammenhengende komponenter, hvor to av de er miljøfordeler og miljøpåvirkning, se figur 4. Gjennom dette kan man vurdere hvordan organisasjonen genererer flere miljøfordeler enn miljøpåvirkninger, som tydeliggjør hvor organisasjonens største miljøpåvirkning ligger.





Figur 4. Det miljøvennlige laget i The Triple Layered Business Model Canvas

I det sosiale laget fokuserer man på en interessentstrategi for å forstå bedriftens sosiale innflytelse. Interessenter anses som individer og organisasjoner som kan påvirke eller påvirkes av en organisasjons gjennomføring og resultater. En interessentstrategi fokuserer på viktigheten ved å finne balanse mellom interessentenes ønsker og den økonomiske gevinsten for organisasjonen. Dette laget skal også brukes for å kartlegge organisasjonens sosiale påvirkning. Et eksempel på sosial verdi er å sørge for gode arbeidsforhold hos leverandører. For å analysere organisasjonens sosiale innflytelse, blir den vurdert gjennom ni sammenhengende komponenter, som vist i figur 5.

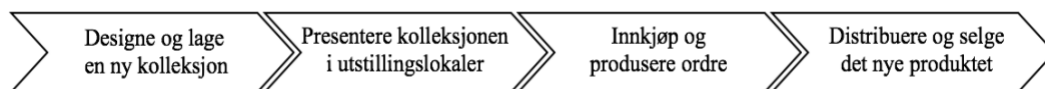


Figur 5. Det sosiale laget i The Triple Layered Business Model Canvas

TLBMC-modellen er svært dagsaktuell, men har også svakheter. Den tar ikke for seg den detaljerte analysen, og bidrar heller ikke til å utforske eller utvikle potensielle innovasjoner. På en annen side er den snarere et oppsummerende verktøy for forretningsmodellering. Den er utviklet for å skape et mer integrert og helhetlig perspektiv på en forretningsmodell, som igjen kan ta utgangspunkt i en dypere og mer fokusert analyse.

### 2.3 Bærekraft i klesbransjen

Den tradisjonelle forretningsmodellen i klesbransjen har bestått av størst mulig profitt for aksjonærene, uten å ta hensyn til andre faktorer. I følge Gramstad, Helland og Saebi (2017) er den tradisjonelle forretningsmodellen i klesbransjen bygd rundt fire steg, se figur 6.



Figur 6. Stegene i klesbransjens tradisjonelle forretningsmodell

Basert på disse fire stegene har utviklingen innen moteindustrien skapt *fast fashion*. *Fast fashion* er klesdesign som beveger seg raskt fra *catwalk* til butikk for å fange opp de nyeste trendene.

Antydninger i markedet kan vise til et skifte fra *fast fashion* til *slow fashion*. *Slow fashion* er klesdesign som er produsert på en langsom måte med en mer bærekraftig fremvinning, i motsetning til *fast fashion*. I tillegg til å produsere langsommere, har noen aktører valgt å implementere eller fjerne steg i den tradisjonelle forretningsmodellen. Nye steg kan inneholde blant annet videresalg eller resirkulering. Det er også aktører som velger å tenke helt nytt, og ser helt bort fra de fire tradisjonelle stegene (Gramstad et al., 2017).

*A Case Study in the Scandinavian Fashion Industry* (Lueg, Pedersen & Clemmensen, 2013) fremhever utfordringene knyttet til bærekraft i klesbransjen. Implementering av bærekraft i forretningsmodellen kan skape et konkurransefortrinn knyttet til godt omdømme og økt kundetilfredshet. Årsaken til at mange bedrifter velger å ikke fokusere på bærekraft, er at det går utover den økonomiske inntjeningen, ettersom bærekraftige løsninger er både kostbart og avansert (Lueg et al., 2013).

## 3.0 METODE

---

Metode kan defineres som en planmessig fremgangsmåte (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2004). Som nevnt i innledningen er formålet med oppgaven å kartlegge de avgjørende drivkreftene for det økende fokuset på bærekraft og videre undersøke hvordan entreprenører jobber for å sikre en mer bærekraftig klesindustri. I kapittelet presenterer vi forskningsdesign, valg av metode, datainnhenting og evaluering av metoden.

### 3.1 Forskningsdesign

Det finnes tre hovedtyper for forskningsdesign: eksplorativt, deskriptivt og kausalt. Valg av design baseres på oppgavens teoretiske utgangspunkt, ambisjonsnivå og tidligere erfaring og kjennskap til emnet. Eksplorativt design er utforskende, der en går i dybden for å få forståelse rundt et emne. Et deskriptivt design handler om å forklare et fenomen, mens et kausalt design handler om årsak og virkning. Forskningsdesignet er basert på formålet med analysen og hvilken type design som samsvarer i størst grad (Gripsrud & Silkoset, 2010).

Ambisjonen med denne studien er å kartlegge de ulike drivkreftene som påvirker klesbransjen i retning av å tenke mer bærekraftig, og hvordan entreprenørene i bransjen velger å møte dette. Oppgaven baseres på å forstå et helhetlig bilde og ikke tallfestede sammenhenger, hvilket gjør at eksplorativt design er å foretrekke i dette tilfellet.

### 3.2 Valg av metode

Valg av metode avhenger av tilgangen til datainnsamling og hvilket teoretisk rammeverk det blir tatt utgangspunkt i (Gripsrud & Silkoset, 2010). Det skilles mellom to metoder: kvantitativ og kvalitativ. Kvantitative data er å foretrekke dersom noe skal måles eller telles med nøyaktighet (Gripsrud & Silkoset, 2010). Kvalitative data brukes derimot gjerne for å forklare sosiale fenomen (Marshall & Rossman, 2011). Kvalitative data skisserer et komplekst og nyansert helhetsbilde fra enkeltindividers unike perspektiv og er dermed mer dynamisk enn kvantitative data (Liamputtong & Ezzy, 2005).

For å få en forståelse av det økende fokuset på bærekraft og hvordan dette påvirker entreprenørene i klesbransjen, er det viktig å få et dypt innsyn i bransjen. Dette gjør at en kvalitativ undersøkelse med innhenting av primærdata gjennom dybdeintervjuer er mer aktuelt enn å bruke statistiske metoder. I denne studien er valget basert på begrensninger av tid og ressurser.

### **3.3 Datainnhenting**

Ifølge Gripsrud og Silkoset (2010) blir det benyttet ulike metoder for å innhente data til analyser. Dette er primærdata eller sekundærdata. Dataene kan enten bli benyttet alene eller i kombinasjon med hverandre. I denne oppgaven blir det tatt i bruk metodetriangulering, som er å ta i bruk to forskjellige metoder i samme prosjekt (Dalland, 2007). Primærdata er informasjon som blir innhentet for å kunne gi svar på en klart avgrenset og aktuell problemstilling. Sekundærdata er data som allerede eksisterer. Denne blir innhentet av andre til andre formål, men kan bli benyttet som supplement for å få en bedre forståelse av helheten i oppgaven (Andersen & Schwencke, 2012).

Innhenting av primærdata har foregått gjennom dybdeintervjuer. Individuelle dybdeintervjuer gjennomføres når individets personlige erfaringer og meninger er av interesse (Gripsrud & Silkoset, 2010). Alle informantene er fagpersoner eller entreprenører som gjør at deres meninger er nyttige for å svare på problemstillingen. Intervjuobjektene ble i første omgang kontaktet på e-post. I e-postutvekslingen presenterte vi problemstillingen og avtalte tid og sted for intervju. En av utfordringene ved denne type datainnhenting var at det var vanskelig å komme i kontakt med potensielle intervjuobjekter. Vi forsøkte å opprette kontakt med flere potensielle informanter, men fikk kun svar fra våre ni respondenter. På bakgrunn av dette er det derfor blitt supplementert med sekundærdata for å kvalitetssikre funnene våre.

#### **3.3.1 Utvalg**

Opgavens utvalg består av ni intervjuobjekter. To av informantene er fagpersoner, med erfaring og oversikt over utviklingen i bransjen. Seks av intervjuobjektene er entreprenør i nyetablerte bedrifter. Det siste intervjuobjektet er både entreprenør og fagperson. Ett av kravene til entreprenørene, er at bedriften må arbeide for bærekraft i den norske klesbransjen. Det andre kravet er at

entreprenørene fortsatt har en avgjørende rolle i den daglige driften til oppstartsbedriften. Presentasjon og utdypende informasjon om hver enkelt informant og deres bidrag til vår undersøkelse ligger vedlagt. (se vedlegg 1 og 2)

I forhold til utvalgets størrelse vil det være en svakhet tilknyttet muligheten til å trekke generaliserbare konklusjoner (Askheim & Grenness, 2008). Det er viktig å ha i bakhodet at dette utvalget ikke nødvendigvis er representativt for alle entreprenører i den norske klesbransjen. Informantene gir oss likevel god innsikt i hvordan noen av entreprenørene i bransjen jobber. De fleste intervjuobjektene er kvinner, og det kan derfor stilles spørsmål om man kan trekke konklusjoner for alle entreprenører uavhengig av kjønn. På den andre siden er flertallet av entreprenørene i bransjen kvinner (Aartun, 2014), noe som betyr at utvalget representerer størstedelen av bransjen.

### **3.3.2 Intervjuguide**

Alle intervjuene er preget av semistruktur, med en uformell intervjuguide som utgangspunkt. Bakgrunnen for dette er hovedsakelig at informantene skal kunne snakke fritt om temaet og legge til egne erfaringer. Det bidrar også til en reduksjon av statiske svar og hindrer at viktig informasjon blir utelatt.

Det er utviklet én intervjuguide. I tillegg til dette er det også utviklet en ekstra del, som kun blir benyttet ved intervju av entreprenører. Denne delen omhandler entreprenørenes oppstartsbedrift, se vedlegg 4. Intervjuguiden ble utviklet på bakgrunn av oppgavens teori og forfatterens tidligere kunnskap om emnet. Etterhvert som vi fikk bredere forståelse på forskningsfeltet, ble intervjuguiden redigert. Denne tilpasningen var nødvendig ettersom vi erfarte at noe relevant informasjon ble utelukket. Intervjuguiden ligger vedlagt, se vedlegg 4.

### **3.4 Evaluering av metoden**

Det kan oppstå utfordringer og feilkilder gjennom bruk av metode. Det er viktig å evaluere metoden som er tatt i bruk for å få en forståelse av hvor korrekte funnene kan sies å være og hvor troverdige de er (Gripsrud & Silkoset, 2010). For å evaluere den valgte metoden er det blitt gjort analyser av utvalg, reliabilitet, validitet og svakheter ved metoden.

### **3.4.1 Reliabilitet**

Reliabilitet handler om påliteligheten til undersøkelsen og i hvilken grad gjentakende måling gir samme resultat (Gripsrud et al., 2004). Dette betyr at undersøkelser skal gi samme resultat uavhengig av når den blir utført. Det er mange ulike faktorer som kan påvirke resultatene. Omgivelser, informantenes humør og interaksjonen mellom informant og forsker er blant disse (Askheim & Grenness, 2008).

For å styrke vår reliabilitet har vi gjennomført flere tiltak. For det første har vi beskrevet og argumentert for utvalget, metoden og analysen. Vi har vedlagt intervjuguiden og beskrevet den teoretiske bakgrunnen for undersøkelsen. Dette bidrar til klare retningslinjer for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres igjen på et senere tidspunkt. Intervjuguiden består av åpne objektive spørsmål som begrenser vår påvirkning på informanten. Dette bidrar også til at informantene kan gå i dybden på valgte emner og tilføye selvvalgt informasjon. Intervjuene avholdes også på steder etter informantens ønsker. Dette gjør vi for at informantene skal føle at de er i komfortable omgivelser, som kan bidra til høyere grad av kunnskapsdeling. På bakgrunn av lite erfaring med intervjuer, diskuterte vi også hvordan vi skulle opptre profesjonelt og objektivt.

### **3.4.2 Validitet**

Validitet handler om hvor nøyaktig man klarer å måle det man har til hensikt å måle (Gripsrud et al., 2004). Det dreier seg med andre ord om i hvilken grad målingen er gyldig. I denne oppgaven foregår målingen gjennom dybdeintervjuer. Dybdeintervju kan minimere risikoen for eventuelle uklarheter og misforståelser, og kan dermed føre til større grad av validitet. Det er ikke uvanlig at det forekommer informasjon utover hensikten, ettersom intervjuobjektene gjerne snakker fritt om tema og egne erfaringer. I slike situasjoner er det viktig å skille unødvendig informasjon fra den hensiktsmessige (Askheim & Grenness, 2008).

Gjennom ulike tiltak har vi arbeidet for å gi oppgaven høyere grad av validitet. Vi har oppsøkt et variert utvalg av informanter. Dette har vært en kombinasjon av både nøkkelinformanter og entreprenører som har gitt oss ulike perspektiver på feltet. I alle intervjuene bruker vi båndopptaker, noe som på forhånd godkjennes av alle informantene. Dette gjør vi for å sørge for at informasjonen blir tatt vare

på, brukt på riktig måte og for å unngå feilkilder. Intervjuobjektene blir også tilsendt oppgaven før ferdigstilling for å godkjenne at informasjonen som er blitt tatt i bruk er fremstilt på korrekt måte.

### **3.4.3 Svakheter ved metoden**

Intensjonen med oppgaven er å skape et mer helhetlig bilde av problemstillingen. Oversikten skal dekke hele prosessen fra hvordan drivkreftenes påvirkning spiller inn, til entreprenørene implementerer endringer i sin forretningsmodell. Det er vanskelig å få en slik oversikt med et smalt utvalg. Det ville sannsynligvis kommet frem et tydeligere mønster om flere respondenter hadde blitt benyttet. For å styrke oppgaven har vi dermed, som tidligere nevnt, tatt i bruk triangulering med sekundærdata.

Videre er det nevneverdig at entreprenørene vi har snakket med er i en oppstartsfase, og vil ikke nødvendigvis ha samme fokuset i kommende år. Dette kommer av at markedet er i stor endring, som videre fører til at fremtidige undersøkelser muligens inneholder nye entreprenører med et annet fokus.

Det må også klargjøres at informasjonen i stor grad blir besvart basert på bakgrunn av respondentenes personlige meninger, kunnskap og oppfatninger. Det er forsøkt å gjøre så gode forhåndsundersøkelser av intervjuobjektene som mulig, for å sikre at informanten innehar god kompetanse på området. Om disse er kvalifisert til å gi en riktig vurdering er likevel uvisst. Intervjuobjektene kan ha forskjellig oppfatning av klesbransjen, hvilket er en utfordring ved intervjuene. På en annen side mener vi at informasjonen kvalitetssikres gjennom det teoretiske rammeverket.

## 4.0 PRESENTASJON AV FUNN

---

I dette kapitlet presenterer vi funnene fra datainnsamlingen. Disse funnene vil sammen med teorien bidra til å trekke konklusjoner og svare på problemstillingen. Kapitlet er bygd opp på bakgrunn av problemstillingens struktur. Først vil vi presentere de avgjørende drivkreftene som påvirker bransjen til å tenke mer bærekraftig. Deretter presenterer vi hvordan norske entreprenører i oppstartsfasen arbeider for å tilpasse seg endringen i bransjen.

### 4.1 Drivkrefter for det økende fokuset på bærekraft i klesbransjen

Vi ser at det er mange drivkrefter som påvirker samfunnet til å tenke mer bærekraftig. Drivkreftene vi har observert er sosiale, juridiske, politiske og miljøbaserte. De avgjørende drivkreftene vi har avdekket er de miljøbaserte og sosiale, som blir presentert videre i kapitlet. En felles underliggende faktor for disse drivkreftene, er at de styres av teknologi. I denne oppgaven tar vi utgangspunkt i to ulike typer teknologi, hvor den ene er knyttet til produksjon og den andre til kommunikasjon. Videre i teksten vil disse anvendes som produksjonsteknologi og kommunikasjonsteknologi. Det er viktig å skille disse to typene, ettersom de påvirker bransjen på forskjellige måter. Vi tar for oss de teknologiske aspektene under begge kategoriene.

#### 4.1.1 Miljøbaserte krav

Det er et gjennomgående tydelig mønster i alle intervjuene angående miljøaspektet knyttet til bærekraft. Alle informantene trekker frem miljø som en sentral drivkraft for det økende fokuset på bærekraft. Miljøbaserte krav er i denne sammenheng knyttet til omgivelser og ressursbruk for produksjon, samt lover og regler i klesbransjen.

Flertallet av intervjuobjektene trekker frem at vi er på vei inn i *det grønne skiftet*. Det grønne skiftet er en overgang som gir betydelig mindre negative konsekvenser for klima og miljø (Olerud, 2017). Majoriteten av intervjuobjektene begrunner dette med at vi kan kjenne den globale oppvarmingen på kroppen, og at vi mye tydeligere nå enn før merker ringvirkningene av handlingene våre. Hos Fretex har de sett en utvikling hos forbrukerne når det kommer til bærekraft.



Kommunikasjonsansvarlig for Fretex poengterer at “[f]olk handler på Fretex fordi det er kult og man viser at man bryr seg om miljøet. Dette gjorde de ikke tidligere”.

Det har vært store endringer i tekstilproduksjonen gjennom årene. Flere av intervjuobjektene trekker frem utviklingen i produksjonen som en viktig kilde til fokuset på bærekraft. Nøkkelinformanten fra Norwegian Fashion Hub forteller at norsk tekstilindustri ble utfaset på 1960-tallet. Produksjonen ble flyttet fra Norge til lavkostland på grunn av store muligheter for masseproduksjon og kostnadsreduksjon (Maurseth, 2008). Klesbransjen er en veldig arbeidskraftintensiv bransje, som gjør at produksjon i et land med lavt lønnsnivå vil redusere driftskostnadene betydelig (Maurseth, 2008). Informanten fra Norwegian Fashion Hub nevner også at utviklingen ble forsterket da multifiberavtalen utløp. Multifiberavtalen regulerte verdens handel med tekstiler fra 1974-2004 ved at utviklingsland fikk kvoter for hvor mye de kunne eksportere til industriland (Gaarder, 2005). Dette gjorde det mer lønnsomt for bedriftene å sette produksjonen til utviklingslandene, da eksport ikke lenger ble begrenset.

Flere av informantene trekker frem at forflytningen av produksjon har bidratt til en stor forhandlingsmakt hos bedriftene. De mener forhandlingsmakten kommer av høy arbeidsledighet, mangel på ressurser og lav økonomisk vekst i produksjonslandene. Dette gir de store bedriftene mulighet til å bestemme lønninger og andre arbeidsvilkår, siden arbeiderne ikke har annet å leve av. Som følge av den lave forhandlingsmakten og lite tilgang på ressurser, er produksjonsmetodene lite bærekraftige. Produksjonen er ofte preget av bruk og utslipp av kjemiske stoffer som fører til høy grad av forurensing og vannforbruk (Miljøstatus, 2017).

Utvikling av teknologi kan gjøre produksjonen mer bærekraftig. Flere av intervjuobjektene trekker frem digitalisering og automatisering av maskiner som eksempler. Dette vil kunne bidra til mindre håndarbeid i utviklingsland og andre forbedringer av arbeidsforhold. Flere av intervjuobjektene trekker frem roboter, strikkemaskiner og 3D-teknologi som eksempler på slik teknologisk utvikling. Gjennom 3D-teknologi er det mulig å printe en ferdig strikkegenser, fremfor å strikke for hånd, trekker nøkkelinformanten fra A/Bareness frem.

Slike teknologiske innovasjoner vil kunne bidra til en bevegelse fra masseproduksjon til massetilpasning, mener en av nøkkelinformantene. Masseproduksjon har historisk sett gått ut på fremstilling av likeartede varer i stort antall (SNL, 2016). Dette har vært, og er fortsatt i stor grad, nødvendig for å redusere kostnadene. Massetilpasning er i motsetning til dette mer individualistisk og unikt, i tillegg til at det er mer kostbart. Nøkkelinformanten fra A/Bareness forteller at massetilpasning i mange år har vært en selvmotsigelse. Det har ikke vært mulig å produsere i store mengder samtidig som plaggene er tilpasset. Digitaliseringen av teknologien kan være med på å endre dette. Gjennom slike innovasjoner vil mengden arbeidskraft reduseres, noe som bidrar til at det ikke vil være like kostnadsbesparende å produsere i land med lavt lønnsnivå.

Majoriteten av informantene understreker at entreprenører i Norge i dag har et ønske om å flytte produksjonen til hjemlandet, også kalt *homesourcing*. “Med ny produksjonsteknologi og automatisering, ser vi helt klart en trend i retning homesourcing” mener direktør for bransje- og industripolitikk Knut E. Sunde (Stensvold, 2016). Produksjon i hjemlandet vil også bidra til flere fordeler. Eksempler på slike fordeler er sikring av kompetanse og en industristruktur med større grad av kontroll (Mardal, 2016).

Flere av intervjuobjektene påpeker at bærekraft har vært diskutert i politikken i mange år. Allerede i 1987 kom Brundtlandkommisjonen på dagsorden for å løse globale miljø- og utviklingsproblemer (FN-Sambandet, 2018a). Etter dette er det utviklet enda flere programmer og planer basert på en grønn fremtid, blant annet FNs bærekraftsmål (FN-Sambandet, 2018b). Det er store diskusjoner om hvorvidt man skal fokusere på bærekraft på bakgrunn av de store økonomiske utgiftene. Debattene tar for seg alt fra avfallsproblemet og arbeidsforhold til miljøgifter i klærne. Regjeringen oppfordrer forbrukere og bedrifter til å tenke nytt for å få til en bærekraftig utvikling (Regjeringen, 2017).

De fleste av informantene nevner at det kun er utviklet et fåtall av lover i Norge som pålegger bedrifter til å jobbe mer bærekraftig. Det vil sannsynligvis komme flere reguleringer med ulike former for forbud og påbud i salg av varer og tjenester langs hele verdikjeden fra produsent til konsument (Gramstad et. al,

2017). Et eksempel som to av informantene trekker frem er innføring av lavere skatter og avgifter på reparasjoner av klær. Denne endringen er et tiltak som kan bidra til å forlenge levetiden til hvert enkelt plagg. “Dette er allerede innført i Sverige, og jeg håper ikke det tar lang tid før vi følger etter”, understreker nøkkelinformant Hestnes.

Det kan diskuteres hvor stor påvirkning myndighetene har for en mer bærekraftig bransje. Norsk Gjenvinning (2015) uttaler seg om at “[n]æringen må selv ta grep og ikke vente på myndighetene”. Flertallet av informantene nevner også at næringslivet og staten må samarbeide for å få til en endring. Det er viktig at næringslivet tar det første steget, så får heller staten følge etter, mener entreprenøren av Fjong. Representanten fra Unbranded underbygger dette ved å si at “[i]nngåelse av lover og regler er kjent for å ta lang tid, men må følges opp etterhvert som markedet går i retning av å bli mer bærekraftig”. Norsk Gjenvinning (2015) fastslår at vi ikke kan leve med gårsdagens regelverk når vi skaper morgendagens løsninger.

#### **4.1.2 Sosiale forhold**

Flertallet av informantene mener de sosiale drivkreftene har stor påvirkning på det økende fokuset på bærekraft. Sosiale drivkrefter er i denne sammenheng knyttet til kommunikasjonsteknologi og endring i forbrukerholdningene. Det kommer frem at kommunikasjonsteknologien er opphavet til de sosiale drivkreftene.

Kommunikasjonsteknologi gjør alt veldig transparent og opplyser forbrukerne om dårlige arbeidsforhold i underleverandørenes fabrikker, poengterer majoriteten av informantene. Det var særlig H&M-skandalene i Kambodsja som satte klesbransjen i søkelyset (Framtiden i våre hender, 2013). Dette ble mye eksponert i mediebildet blant annet gjennom TV-serien *Sweatshop* hvor overarbeid, lave lønninger og usikre arbeidsplasser var i fokus. Flere av informantene mener denne nettserien bidro til at norske forbrukerne åpnet øynene gjennom å gi et innblikk i hvordan tekstilproduksjonen faktisk foregår i dag. Intervjuobjektene påpeker at stadige påminnelser om konsekvensene av klesindustrien påvirker forbrukerne til å ville gjøre en endring.

Endringene i forbrukernes holdninger har bidratt til at det stilles høyere krav til bedriftene, konstaterer nøkkelinformanten fra Norwegian Fashion Hub. Hun poengterer at aktører med tradisjonelle forretningsmodeller merker tendenser til overgangen fra *fast-fashion* til *slow-fashion*. Intervjuobjektet fra Fretex forteller at “[t]idligere handlet folk på Fretex fordi det var billig, men ønsket ikke pose. Nå er det *trendy* å handle brukt og folk ønsker å vise at de gjør det”. Fast-fashion er som regel basert på standardiserte produkter uten individuell tilpasning eller design. De fleste av intervjuobjektene trekker frem at flere av forbrukerne også ønsker mer unike plagg enn tidligere, i tillegg til at produksjonsprosessen er bærekraftig.

Det er mange ulike initiativ som kan bidra til et større fokus på de sosiale forholdene. Nøkkelinformant Hestnes forteller at det i flere land stilles krav til å ha en lapp på klesplagget der produksjonsland presenteres. Dette kan bidra til at bedriftene ønsker å produsere i land kjent for bedre arbeidsvilkår for å ikke svekke omdømmet til bedriften blant forbrukerne. Entreprenørene trekker frem at *made in Camodia* har fått en mer negativ betydning etter serier som *Sweatshop*. Hestnes poengterer at ”etter å ha sett arbeidsforholdene deres, blir terskelen høyere for å handle klær som er lagd der”. Krav til en slik kleslapp kan derfor få aktørene til å føle et større press til å bli mer bærekraftige ved å flytte produksjon eller forbedre forholdene på de eksisterende fabrikkene.

Entreprenørene trekker også frem *Fair Wear Foundation* og *Fairtrade*, som er sertifiseringsordninger som kan påvirke de sosiale forholdene. *Fair Wear Foundation* jobber med bedrifter og fabrikker for å forbedre arbeidsvilkårene til tekstilarbeidere (Fairwear, 2018). *Fairtrade* arbeider med å styrke bønder og arbeidere i fattige land gjennom rettferdig handel (Fairtrade, 2018). Disse standardene kan bidra til å tydeliggjøre forskjellene på bedrifter som er bærekraftige og ikke. Dette vil igjen kunne gi et konkurransefortrinn for bærekraftige bedrifter.

## 4.2 Entreprenørens tilpasning av forretningsmodellen

Funnene ved denne delen av problemstillingen baserer seg på de ulike måtene entreprenørene arbeider med sin forretningsmodell. Informantene vektlegger viktigheten av å møte drivkreftene som fører til det økende fokuset på bærekraft. Dette gjør de gjennom å tilpasse forretningsmodellen slik at den implementerer en mening utover den økonomiske verdien. Nøkkelinformanten fra A/Bareness presenterer de tre p-ene *people, planet and profit* som viktige nøkkelpunkter for at en bedrift skal være bærekraftig. *Den røde tråden*, må erstattes med *den grønne tråden*, og bærekraft må være gjennomgående i forretningsmodellen. Gjennom hver beslutning som skal tas må man spørre seg hvilken påvirkning dette vil ha på både *people, planet and profit*. Dette samsvarer med det nøkkelinformanten fra Norwegian Fashion Hub påpeker. Hun hevder at entreprenørene som starter opp i dag uten å tenke på bærekraft, ikke vil klare seg i klesbransjen på lang sikt.

Våre funn tyder på at de mest gjennomgående måtene å jobbe med å implementere bærekraft i forretningsmodellen omhandler nye konsepter, fokus på verdikjeden og samarbeid. Felles for alle respondentene er fokuset på bærekraft. I figur 7 presenterer vi en tabell over hvilke respondenter som har hvilket fokus.

Arbeider med	Nye konsepter	Fokus på verdikjede	Samarbeid	Bærekraft
Norwegian Fashion Hub			x	x
A/bareness		x		x
Unbranded		x	x	x
SoBo	x		x	x
Fjong	x			x
Tise	x			x
Just Fashion		x		x
Fair & Square		x		x

Figur 7. Entreprenørens fokus i arbeid for en bærekraftig klesbransje

#### 4.2.1 Nye konsepter

Alle informantene er enige om at det finnes store muligheter innenfor utvikling av nye konsepter i bransjen. Fire av intervjuobjektene nevner konsepter basert på å leie klær som en ny og bærekraftig løsning. “De tidligere generasjonene var i større grad opptatt av å eie, enn det nåtids generasjon er”, mener entreprenøren i Fjong. Dette gjør slike delingstjenester mer aktuelle. Oppstartsbedriften Fjong har en forretningsmodell basert på utleie. De planlegger i fremtiden å innrette seg etter etterspørselen i markedet. I løpet av året skal de lansere en abonnements-tjeneste, basert på at kunden skal kunne *streame* klær, der de får tilgang til de ønskede plaggene til et ønsket tidspunkt.

Forretningsideen til SoBo baserte seg også i utgangspunktet på leie av klær. SoBo valgte å videreutvikle ideen til å bli en plattform som kobler forbrukere opp mot *vintagebutikker*. Bakgrunnen for denne omstillingen var at de så et økende behov for kartlegging av gjenbruksbutikker. En av nøkkelinformantene trekker frem at slike omstillinger er viktig for allerede eksisterende bedrifter, da man er nødt til å tilpasse seg endringene i bransjen.

I 2014 introduserte Tise en innovativ forretningsmodell, som ga forbrukere et tilbud som tidligere har vært lite tilgjengelig. De opprettet en plattform som gir forbrukere muligheten til både å kjøpe og selge klær på en enkel måte. Flere av informantene mener Tise har vært en stor pådriver til endringen i kjøpemønsteret hos norske forbrukere, gjennom å normalisere gjenbruk. “Tidligere var terskelen høyere for å kjøpe klær som var brukt av ukjente mennesker. Tise sin plattform bidrar til at flere mennesker innser at det ikke er så verst”, mener representanten fra Just Fashion.

Alle nøkkelinformantene påpeker at dette bare er begynnelsen på en utvikling av nye konsepter. Nøkkelinformanten fra Norwegian Fashion Hub tror at vi om bare få år kommer til å være vitne til utallige forretningsmodeller som tidligere ikke har vært benyttet. Flere av intervjuobjektene påpeker også at vi kan se tendenser til noen av disse om vi retter blikket utover landegrensene.

#### 4.2.2 Verdikjede

Felles for alle informantene er at de belyser viktigheten ved å øke fokuset på verdikjeden i arbeidet for en bærekraftig bransje. Nøkkelinformant Hestnes underbygger dette ved at hun “ser på endring i verdikjeden som den største snuoperasjonen for en bærekraftig klesindustri”. For å få en mer bærekraftig verdikjede må entreprenørene forbedre vilkår i forhold til arbeidsforhold og ressursbruk. Nøkkelinformanten fra Norwegian Fashion Hub understreker at klesbransjen er basert på en verdikjede som i utgangspunktet er veldig lite bærekraftig. Entreprenørene vi har intervjuet, jobber med denne endringen på flere måter. Løsningene som blir lagt mest vekt på, er forbedring av arbeidsforhold og nye materialer.

Et økende antall entreprenører i bransjen arbeider for bedre arbeidsforhold. Fire av våre intervjuobjekter forteller at de aktivt jobber for å ha mer kontroll over arbeidsforholdene i produksjonsprosessen. En av bedriftene opprettholder kontrollen gjennom blant annet produksjon på egneid fabrikk i Kina. “Vi har som målsetning å kontrollere hele produksjonskjeden, nettopp for å kunne garantere at alle som er involvert i plagget har hatt gode arbeidsforhold” forteller representanten fra Fair & Square. Felles for de fire bedriftene som arbeider med verdikjeden, er at de har utarbeidet strenge lover, regler og kontraktsvilkår for å beskytte produksjonsarbeiderne. Disse forholdene innebærer blant annet pensjon, forsikringer, permisjon og betalt ferie. I tillegg har de en god kommunikasjonsflyt og jevnlig kontroll for at disse reglene og kontraktene overholdes. To av respondentene utdyper også at de i fremtiden ønsker å flytte produksjonen til Norge, hvor kontroll og arbeidsforhold er enklere å ivareta.

I flere intervjuer blir det nevnt at en annen måte å skape en mer bærekraftig verdikjede, er å ta i bruk mer miljøvennlige materialer. En av intervjuobjektene presenterer bomull som miljøverstingen. Bomull utgjør en tredjedel av tekstilfibrene vi bruker (Svanemerket, 2012), og bidrar til store helseskader, forurenset grunnvann og spredning av miljøgifter (Miljøstatus, 2017). Flere av intervjuobjektene nevner at dette har medført et økt fokus på *økologisk bomull*. Ved produksjon av økologisk bomull bruker ikke bøndene giftige, kjemiske plantevernmidler og bomullsfrøene blir ikke genmodifisert (Myers, 1999). Dette er materialer de større aktørene i bransjen har tatt i bruk, men entreprenørene er

kritiske til. Flere av informantene forklarer at økologisk bomull ikke er så bærekraftig som det fremstilles, og at de heller må ta i bruk helt nye materialer som er resirkulerbare eller plantebaserte. Representanten fra SoBo hevder hun “har troen på at plantebaserte materialer, slik som tencel og bambus, er den fremtidige løsningen”. Entreprenørene bak Unbranded påpeker at de er på utkikk etter nye miljøvennlige materialer, hvor kaffegrut og ananasblader blir diskutert.

For å sikre en mer bærekraftig verdikjede fokuserer entreprenørene i større grad på teknologiske utviklinger enn tidligere. Entreprenøren bak SoBo forteller at de ”har en mye større mulighet til å benytte oss av teknologiske verktøy enn tidligere”. Tise, SoBo og Fjong har brukt denne muligheten, der de har utviklet applikasjoner for distribuering av sine tjenester/produkter. Det foregår også en stor utvikling innenfor produksjonsteknologi. To av intervjuobjektene understreker at det er vanskelig for entreprenører å påvirke hvilke produksjonsteknikker underleverandørene tar i bruk. Unbranded hevder at “større aktører vil klare å påvirke underleverandører til å gjøre endringer i produksjonen, da de sitter med større forhandlingsmakt. For oss handler det om å lete etter en underleverandør som allerede møter våre krav”. Dette er en lang og åpenbart mye dyrere prosess.

Det kommer også frem blant intervjuobjektene at ansvaret for en bærekraftig verdikjede ikke kun ligger hos entreprenørene og valgene de tar. Underleverandørene er også nødt til å bidra for å gjøre en endring. Nøkkelinformant Hestnes mener bedrifter bør legge større press på underleverandører til å tenke mer bærekraftig, slik at de også blir påvirket til å gjøre endringer. Entreprenørene må først og fremst være kritiske til valg av underleverandører, og deretter jobbe aktivt med oppfølging. Hestnes presiserer også at en utfordring er at underleverandører kan påstå at de bruker bærekraftige løsninger, men anvender andre løsninger på grunn av kostnader. Representanten fra Unbranded underbygger dette ved å påpeke at det er vanskelig å følge med på om underleverandørene faktisk benytter seg av de bærekraftige materialene de har uttalt seg om.



### 4.2.3 Samarbeid

Alle informantene fremmer samarbeid som en viktig faktor for å løse utfordringene de står ovenfor. “Hvis entreprenørene i klesbransjen klarer å samarbeide, vil vi unngå å gå i de samme fellene, som gjør at vi kommer fortere til mål” uttaler nøkkelinformanten fra Norwegian Fashion Hub. Alle entreprenørene vi har intervjuet har kjennskap til hverandre og har inngått flere samarbeid. Entreprenørene bak Tise og Fjong samarbeider ved å markedsføre hverandre gjennom sosiale medier og deler bransjekunnskap. Et annet eksempel på et samarbeid blant entreprenørene er at Fair & Square bruker Just Fashion sine butikklokaler for å distribuere sine produkter.

Representantene fra Unbranded understreker viktigheten av samarbeid, men påpeker at det kan være utfordrende. De hevder at det kan være vanskelig å finne ideelle samarbeidspartnere. En av årsakene til dette er at man gjerne har ulike mål og at det er vanskelig å skape tillit. Det er også utfordrende ettersom ikke alle ønsker å samarbeide på et dypere nivå, påpeker representanten fra SoBo. Hun mener dette kommer av frykt for at dette skal gi profitt og konkurransefortrinn for konkurrenter.

Norwegian Fashion Hub er et klyngeprogram som kan bidra til å løse slike utfordringer. De arbeider med å samle aktører i bransjen og bygge broer mellom disse. Det hjelper ikke at ett selskap innfører enkelttiltak, om ikke hele industrien omstiller seg, fremhever nøkkelinformanten fra Norwegian Fashion Hub. Hele verdikjeden må klare å lære av hverandre, bruke hverandre og innovere sammen. Flere av entreprenørene forteller på den andre siden at klyngeprogrammet stiller høye krav til omsetning og vekst. Dette gjør at ingen av oppstartsbedriftene vi har vært i kontakt med er medlem.

Det er viktig at klesbransjen også samarbeider med andre bransjer. Gjennom ulike erfaringer, konsepter og utdannelser kan man lære mye av hverandre. Ettersom mange arbeider for en grønn profil, ser de også at det går an å trekke paralleller mellom bransjene. Dette bidrar til at de kan dele innovative idéer som kan brukes til å utvikle hverandres konsepter uavhengig av bransje. Dette er også bakgrunnen for at flere er medlem av kontorfellesskaper, bedre kjent som *coworking spaces*. *Coworking spaces* er kontorlokaler hvor gründere, selvstendig næringsdrivende,

frilansere og andre kan leie kontorplasser, og sammen skaper medlemmene et arbeidsfellesskap (Mauseth & Alsos, 2017). Entreprenørene bak Unbranded har fått mye hjelp og støtte fra andre aktører gjennom *Spaces*, som er kontorfellesskapet de er en del av. Dette nettverket bidro til etablering av nettsiden og økonomisk rådgivning.

Representanten fra Norwegian Fashion Hub klargjør at man også må samarbeide med utdanning, forskning, utvikling, globale markeder og kapitalmiljøer. Dette gjør flere av entreprenørene gjennom Tekstilaksjonen, som er et samarbeidsprosjekt for å motivere og inspirere til gjenbruk. I dette prosjektet har aktører innenfor forskning, utvikling, utdanning og handel gått sammen for å gjøre en endring. Det kan også foregå gjennom samarbeid med et færre antall aktører. Både Unbranded og Norwegian Fashion Hub har blant annet inngått samarbeid med Forskningsrådet, og fått støtte for utvikling av sine konsepter.

Samarbeid fører også til et høyere kompetansenivå. Flere av informantene trekker frem økt kompetansenivå som en grunnleggende faktor for å finne bærekraftige løsninger. “Det som er selve utfordringen med bærekraft er først og fremst er at man ikke har en 100% løsning på problemene innenfor tekstilindustrien” mener nøkkelinformanten fra A/Bareness. Det er dermed viktig at entreprenørene deler kunnskap de har opparbeidet seg i forhold til potensielle løsninger og problemer på veien. Dette vil bidra til at de lettere kan skape velfungerende bærekraftige løsninger.

## 5.0 ANALYSE AV HOVEDFUNN

---

I dette kapittelet skal vi drøfte de empiriske hovedfunnene opp mot hverandre og oppgavens teoretiske rammeverk. Kapittelet tar for seg utviklingen til en forretningsmodell med fokus på bærekraft og innovasjon.

### 5.1 Utviklingen til en bærekraftig forretningsmodell

For å skape en forståelse av hvordan en forretningsmodell vil skape verdi, foreslår Osterwalder og Pigneur (2010) at virksomheten kartlegger makroomgivelsene for bedriften. I de empiriske studiene har vi observert at det er mange drivkrefter som påvirker bransjen i retning av å tenke bærekraftig. De største driverne er de miljøbaserte kravene og de sosiale forholdene som blir belyst senere i teksten. I følge Saebi (2016) er bærekraft en viktig kilde til konkurransefortrinn for nåtidens bedrifter. Dette samsvarer med det nøkkelinformanten fra Norwegian Fashion Hub påpeker. Hun hevder at entreprenørene som starter opp i dag uten å tenke på bærekraft, ikke vil klare seg i klesbransjen på lang sikt.

Osterwalder og Pigneur (2010) beskriver en forretningsmodell som en oversikt over hvordan en bedrift skaper økonomisk verdi. Den tradisjonelle forretningsmodellen i klesbransjen har bestått av størst mulig profitt for aksjonærene, uten å ta hensyn til andre faktorer. Dette har typisk foregått gjennom de fire stegene som er presentert i den teoretiske delen, se figur 6. Et godt eksempel på en slik aktør som har basert forretningsmodellen sin på disse stegene, er H&M, slik flere av intervjuobjektene nevner. Det kan diskuteres om den tradisjonelle forretningsmodellen er på vei til å bli utdatert. Spørsmålet er om det vil holde i det lange løp kun å fokusere på den økonomiske gevinsten, når fokuset på bærekraft fortsetter å øke. Nøkkelinformanten ved A/Bareness bygger opp under dette med sin uttalelse at man må ta hensyn til *people, planet og profit* når man skal drive en bedrift.

Flere av intervjuobjektene hevder de ser antydninger i markedet som viser et skifte fra *fast fashion* til *slow fashion*. Flere aktører har valgt å implementere, fjerne eller se helt bort i fra de tradisjonelle stegene (Gramstad et al., 2017). Denne utviklingen i forretningsmodellen kommer som svar på drivkreftene for det

økende fokuset på bærekraft. Utviklingen kan også gjenspeiles gjennom kritikken Business Model Canvas har mottatt. Kritikken er basert på at modellen tar for lite hensyn til bærekraft i en bedrift.

Som et motsvar til Business Model Canvas utviklet Joyce og Paquin The Triple Layered Business Model Canvas, også kalt TLBMC. I tillegg til det økonomiske aspektet, tar modellen høyde for de sosiale og miljøbaserte faktorene ved en forretningsmodell.

Den første av de avgjørende drivkreftene vi har observert, er det økende fokuset på miljøet. Observasjonens validitet styrkes av Joyce og Paquin (2016) som har utvidet Business Model Canvas med et lag som fokuserer på miljø. Miljølaget i TLBMC er basert på miljøpåvirkningen i et livslangt perspektiv. De vanligste måtene å måle dette på er CO<sub>2</sub>-utslipp, vannforbruk eller menneskelige ressurser. Gjennom dette kan man vurdere hvorvidt organisasjonen genererer flere miljøfordeler enn miljøpåvirkninger. Blant informantene kommer det tydelig frem at fokuset fremover bør ligge på å øke miljøfordelene samtidig som det skal senke miljøpåvirkningene.

En av komponentene i miljølaget tar for seg produksjon, som også blir nevnt i intervjuene. Fem av intervjuobjektene trekker frem endringen i produksjonen som en viktig kilde til negative miljøpåvirkninger. Forflytningen av produksjonen til lavkostland har bidratt til dårligere arbeidsforhold, stor ressursbruk og masseproduksjon. En slik produksjonsform har flere miljøpåvirkninger enn miljøfordeler, med høyt vannforbruk, dårlige materialer og høyt CO<sub>2</sub>-utslipp.

Den andre avgjørende drivkraften vi har kartlagt er de sosiale forholdene. Joyce og Paquin (2016) har også rettet et fokus mot dette ved å utvikle det sosiale laget. Det sosiale laget i TLBMC belyser viktigheten av å fokusere på interessentene og kartlegger organisasjonens sosiale påvirkning. Et eksempel på sosial verdi er å sørge for gode arbeidsforhold hos leverandører.

To av komponentene i det sosiale laget er sosial kultur og ansatte. Gjennom dybdeintervjuer påpeker alle respondentene hvordan forbrukerholdningene er under endring. De er mer opptatt av arbeidsforholdene ved produksjonen enn

tidligere. Intervjuobjektene tror dette kommer av at kommunikasjonsteknologien gjør forbrukere mer opplyst og stiller høyere krav til bedriftenes arbeidsvilkår. Endringen i den sosiale kulturen påvirker bedriften til å måtte omstille seg for å kunne fortsette å skape verdi. Dette har medført at blant annet sertifiseringer og åpenhet har blitt viktigere for bedriftene.

Det er tydelig at uttalelsene til intervjuobjektene samsvarer med teorien til Joyce og Paquin (2016). Joyce og Paquin synliggjør viktigheten av å ta hensyn til de sosiale og miljømessige forholdene. Våre funn tydeliggjør nettopp disse drivkreftene som avgjørende for det økende fokuset på en bærekraftig klesbransje.

## **5.2 Åpen forretningsmodell**

I tillegg til å implementere det sosiale og miljømessige laget i forretningsmodellen bør entreprenørene, i følge Foss og Saebi (2015), se på mulighetene til å utvikle en åpen forretningsmodell. Økende forsknings- og utviklingskostnader og kortere levetid på produkter gjør at selskaper ikke lenger bør basere seg på den tradisjonelle lukkede forretningsmodellen. I den lukkede forretningsmodellen blir innovasjon og forsknings- og utviklingsarbeid godt beskyttet innenfor selskapet. Alle informantene fremhever åpenhet og samarbeid med andre aktører som en avgjørende faktor for å komme dit man ønsker. Åpne forretningsmodeller kan komme frem som en løsning på dette og baserer seg på å opprette, levere og fange verdi i forbindelse med eksterne partnere (Foss & Saebi, 2015).

En åpen forretningsmodell kan bidra til kompetanseheving (Foss & Saebi, 2015). Ved å benytte seg av åpne forretningsmodeller kan entreprenørene i bransjen dele kunnskap, og komme raskere til mål. Flere av intervjuobjektene trekker frem at mangel på kunnskap er en stor del av utfordringene ved at det ikke finnes en fullstendig bærekraftig løsning. Dette øker viktigheten av at entreprenørene deler kunnskap de opparbeider seg om potensielle løsninger og utfordringer de møter på veien. Deling av denne kunnskapen vil gjøre det lettere å komme frem til bærekraftige løsninger som fungerer. Det kan også hindre entreprenørene i å havne i de samme fellene.

Det er flere måter bedrifter kan ta i bruk en åpen forretningsmodell. Et eksempel på dette er uformelle samarbeid (Foss & Saebi, 2015). Alle intervjuobjektene deler tanken om at kunnskap spres raskt ved samarbeid. Flere av informantene har utviklet uformelle samarbeid med nye og andre aktører i samme bransje. Et slikt samarbeid mellom aktører kan bidra til innovasjon både i og på tvers av forretningsmodellene (Foss & Saebi, 2015). Et eksempel på dette er entreprenørene bak Tise og Fjong, som markedsfører hverandre og deler kunnskap og erfaring. Et annet eksempel er utnyttelse av nettverk og formelle samarbeid (Foss & Saebi, 2015). Dette kan skje gjennom blant annet næringsklynger. Norwegian Fashion Hub er et slikt klyngeprogram. Ingen av entreprenørene vi har snakket med deltar i dette programmet, og påpeker at dette er på bakgrunn av for høye krav for omsetning.

I følge Foss og Saebi (2015) er det også viktig å samarbeide og utnytte nettverk på tvers av bransjer. Nøkkelinformanten fra Norwegian Fashion Hub bygger opp under denne teorien ved å understreke viktigheten av å samarbeide med utdanning, forskning, utvikling, globale markeder og kapitalmiljøene. Dette gjør flere av intervjuobjektene gjennom samarbeidsprosjektet Tekstilaksjonen. Flere av entreprenørene bygger også nettverk gjennom medlemskap i kontorfellesskaper. Entreprenørene forteller at slike kontorfellesskaper er en viktig kilde til å utvide nettverk og få støtte. Fordelen med slike samarbeid er at man får nettverk utover sin egen bransje (Mauseth & Alsos, 2017). Det er mange bedrifter som arbeider med å implementere bærekraft, som gjør at man kan trekke paralleller mellom bransjene. Entreprenørene bak Unbranded har fått veiledning og råd fra andre aktører gjennom kontorfellesskapet *Spaces*, som de er en del av.

Det er også utfordringer med den åpne forretningsmodellen (Foss & Saebi, 2015). Det kan være vanskelig å samarbeide ettersom mange aktører i dag fortsatt arbeider med en lukket forretningsmodell. Entreprenørene hevder at ikke alle ønsker å samarbeide på et dypere nivå hvor man må dele egen kunnskap og erfaring. De tror dette kan komme av frykt for at dette kan gi økonomisk vinning for andre enn egen bedrift. Entreprenørene påpeker også at det kan være utfordrende å finne ideelle samarbeidspartnere i en åpen forretningsmodell. Foss & Saebi (2015) mener at for få til en effektiv modell, er man nødt til å engasjere seg i å finjustere de riktige partnerne og koordinere utvekslingen med disse.

### 5.3 Forretningsmodellinnovasjon

Osterwalder og Pigneur (2010) påpeker gjennom sin teori at for å skape verdi må bedriften forstå endringene i de eksterne omgivelsene for å tilpasse sin forretningsmodell. Gjennom datainnsamlingen har vi observert at entreprenørene arbeider på ulike måter for å møte det økende fokuset på bærekraft.

Saebi (2016) introduserer forretningsmodellinnovasjon som handler om å omdefinere et selskaps grunnleggende forretningslogikk. Hun presenterer fire ulike måter man kan innovere forretningsmodeller: *målmarked*, *verdiforslag*, *verdifangst* og *verdilevering*. For å møte drivkreftene tyder funnene våre på at entreprenørene i Norge hovedsakelig jobber med å tilby nye verdiforslag og ved å finne nye måter å produsere og levere eksisterende varer. Intervjuobjektene jobber enten med én av disse eller en kombinasjon. Det er disse vi vil utdype videre.

Saebi (2016) definerer *verdifangst* som å kapre verdier på nye måter. Dette handler om å endre måten bedriften tjener penger på gjennom eksempelvis nye inntektskilder eller gjennom helt nye forretningsmodeller. Tre av entreprenørene vi har intervjuet, arbeider med å utvikle nye konsepter, se figur 7. Dette innebærer å gå fra de tradisjonelle forretningsmodellene til å utvikle nye modeller som skiller seg ut i markedet. Eksempelvis arbeider intervjuobjektene våre med å utvikle abonnement eller utleie av klær, applikasjon for å finne gjenbruksbutikker og plattformer der det kan foregå salg, bytte eller utlysning av klær.

*Verdilevering* handler om å finne nye måter å utvikle, produsere og levere eksisterende varer. Dette kan komme til uttrykk gjennom etablering av nye metoder for produksjon, distribusjon og leveranse, eller gjennom endringer i arbeidsforhold og kompetanse (Saebi, 2016). Fire av entreprenørene arbeider med verdilevering gjennom fokus på verdikjeden. Ifølge Stabell og Fjeldstad (1998) er verdikjeden basert på hvordan man forvandler de inngående produktene til utgående varer eller tjenester. Det kan skapes verdi gjennom verdikjedens to typer aktiviteter: hovedaktiviteter og støtteaktiviteter, se figur 3. Hovedaktivitetene skaper direkte verdi, men blir underbygget av støtteaktivitetene (Stabell & Fjeldstad, 1998).

Stabell og Fjeldstad (1998) presenterer produksjon som en av hovedaktivitetene for å skape verdi. Fire av entreprenørene vi har intervjuet, arbeider effektivt med å forbedre produksjonen til bedriften. De arbeider med å ta i bruk bærekraftige materialer, som plantebaserte-og resirkulerbare materialer. Entreprenørene i Unbranded opplyser at de arbeider med å søke etter nye miljøvennlige materialer for å sikre en mest mulig bærekraftig løsning.

Teknologiutvikling blir presentert av Stabell og Fjeldstad (1998) som en av støtteaktivitetene i verdikjeden. For å sikre en mer bærekraftig verdikjede utdyper entreprenørene at de i større grad fokuserer på teknologiske utviklinger enn tidligere. Teknologiske verktøy som digitale og automatiserte maskiner er en viktig støtteaktivitet i utvikling av produksjonen.

Det er også rettet større fokus mot applikasjoner og nettsider som et teknologisk verktøy. Entreprenørene bak SoBo, Tise og Fjong har tatt i bruk dette for å distribuere sine produkter/tjenester. Disse plattformene gjør det enklere for forbrukerne å være bærekraftige. Et eksempel på dette er applikasjonen til Tise som forenkler prosessen ved at forbrukerne enkelt kan lete etter, eller utlyse plagg gjennom en digital plattform.

En annen støttefunksjon som underbygger hovedaktivitetene, er tilgang på/bruk av menneskelige ressurser (Stabell & Fjeldstad, 1998). Fire av entreprenørene vi har intervjuet, arbeider for bedre arbeidsforhold i produksjonen. Entreprenørene jobber for denne endringen på flere måter. Blant annet produserer Fair & Square på en egeneid fabrikk i Kina for å ha høyere grad av kontroll, mens Unbranded produserer i Litauen, hvor det stilles høyere krav til arbeidsforhold enn i utviklingslandene. Felles for alle fire bedriftene er at de har utarbeidet strenge lover, regler og kontraktsvilkår for å beskytte produksjonsarbeiderne. For å sørge for at disse overholdes kontrolleres de med jevne mellomrom. På bakgrunn av harde arbeidsvilkår i lavkostland påpeker to av entreprenørene at de i fremtiden ønsker å forflytte produksjonen til Norge. Dette er også for å sikre høyere grad av kontroll, og for å gjøre det enklere å skape og ivareta gode arbeidsforhold.



## 5.4 Entreprenørens påvirkning på bransjen

Alle entreprenørene vi har intervjuet arbeider på flere måter for å sikre en bærekraftig klesbransje. Gjennom denne prosessen har vi likevel begynt å stille spørsmål om entreprenørene alene kan endre bransjen. Oppstartsbedrifter er kjent for å ha kort levetid og mangel på ressurser, som begrenser deres påvirkning på en hel bransje. Den norske klesbransjen utgjør en veldig liten del av et større internasjonalt marked. Alle intervjuobjektene representerer norske entreprenører, og det kan dermed vurderes hvor sannsynlig det er for entreprenørene å omstille en så verdensomfattende bransje.

Flere av intervjuobjektene mener entreprenørene fremdeles har en viktig rolle for en bærekraftig klesbransje. De fremhever at noen må gå foran som et eksempel, slik at det blir enklere for andre å følge etter. Gjennom studieløpet har vi lært at det ofte er entreprenørene som tar risiko ved å gå foran, og setter trendene i markedet. Entreprenørens arbeid blir fanget opp og kopiert av de større aktørene, som sitter med markedsandelene. Hvis de store aktørene kun har bærekraftige løsninger, vil en større andel av forbrukere også påvirkes til å bli bærekraftige. Dette vil skape en ny standard for bransjen, som vil påvirke andre aktører til å følge etter. Et høyere antall aktører i bransjen med et bærekraftig fokus, vil også bidra til et større press på underleverandørene til å produsere med bærekraftige materialer og etablere gode arbeidsforhold.

Vi kan også stille spørsmålet om vi som forbrukere ikke bør lene oss tilbake og rette pekefingeren mot bedriftene i bransjen. Våre handlinger kan påvirke hva de store aktørene tilbyr. Gjennom makten vi har som forbrukere kan vi legge press på bransjen ved å endre kjøpsmønsteret vårt. Hvert enkelt valg kan virke lite, men kan i det større bildet ha en reell innvirkning.

## 6.0 KONKLUSJON

---

I denne oppgaven har vi undersøkt hvilke drivkrefter som påvirker klesbransjen i retning av å tenke bærekraftig og hvordan entreprenørene arbeider for en bærekraftig klesbransje. Det er viktig å merke seg at dette er dynamiske faktorer og at forretningsmodeller er i kontinuerlig endring. Disse funnene er derfor basert på hvordan bransjen og dens utvikling er i dag.

Gjennom å analysere funnene og sette disse opp mot det teoretiske rammeverket, avdekker vi to de avgjørende drivkreftene for utviklingen av bærekraft. Disse drivkreftene er de miljøbaserte kravene og de sosiale forholdene. De miljøbaserte kravene omhandler hovedsakelig økt fokus på forurensende produksjon i lavkostland, og økt press fra staten for å drive en mer bærekraftig forretning. De sosiale drivkreftene er basert på et skifte i forbrukerholdningene, som omhandler et større fokus på arbeidsforholdene i utviklingsland. Den underliggende driveren for begge disse drivkreftene er teknologi, basert på både kommunikasjon og produksjon. Kommunikasjonsteknologien har satt i gang det økende fokuset på bærekraft gjennom å opplyse forbrukerne om baksidene i bransjen. Produksjonsteknologien har bidratt til en mulighet for endring i hvordan man produserer og hvilke materialer som blir benyttet.

Entreprenørene i klesbransjen blir påvirket av disse drivkreftene. De må tilpasse forretningsmodellen for å imøtekomme forbrukerens krav og forventninger. Entreprenørene vi har snakket med arbeider med forretningsmodellinnovasjon gjennom å skape verdi utover den økonomiske gevinsten. De jobber med å tilfredsstille de miljømessige kravene og har et økt fokus på de sosiale forholdene.

De norske entreprenørene velger å tilpasse seg utviklingen på ulike måter. Tre av intervjuobjektene arbeider med å utvikle helt nye forretningsmodeller. Disse er basert på leie av klær, abonnementer og applikasjoner for salg av brukte klær. Det er også stadig flere som retter fokuset mot verdikjeden. Dette gjør de gjennom å etablere gode arbeidsforhold, ta i bruk nye materialer og teknologiske verktøy. Entreprenørene fokuserer også på å utvikle åpne forretningsmodeller gjennom

nettverk og samarbeid. De utvikler uformelle og formelle samarbeid med ulike aktører både i og utenfor klesbransjen.

Det kan likevel stilles spørsmål vedrørende entreprenørenes evne til å endre industrien alene. Oppstartsbedrifter har som regel begrenset levetid og mindre tilgang på ressurser, i motsetning til de store aktørene med store markedsandeler og sterk forhandlingsmakt. På den andre siden må noen gå foran som et eksempel og sette trendene. Entreprenørene vi har intervjuet er i gang med å gjøre dette, men klesbransjen har fortsatt en lang vei å når det gjelder forskning og utvikling for å bli en bærekraftig bransje.

## REFERANSELISTE

---

- Aartun, J.S.F. (2014). *Avkledd, på innsiden av den norske motebransjen*. Oslo: Aschehoug & Co (W. Nygaard).
- Andersen, E. S., & Schwencke, E. (2012). *Prosjektarbeid – en veiledning for studenter* (4.utg.). Bekkestua: NKI forlaget.
- Askheim, O., & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlag
- Blundel, R., & Lockett, Nigel. (2011). *Exploring Entrepreneurship: practices and perspectives*. Oxford: Oxford University Press
- BOF team & McKinsey & Company. (2018, 2. januar). Fashion in 2018. *BOF*. Hentet fra <https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/top-industry-trends-2018-8-sustainability-credibility>
- Business Dictionary. (2018). *Economic value*. Hentet fra <http://www.businessdictionary.com/definition/economic-value-EV.html> 2018
- Chesbrough, H. (2006). *Open business models*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (4.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks -The triple bottom line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- Erichsen, M., Solberg, F., & Stiklestad, T. (2015) *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforlaget
- Fairtrade. (2018). *Om Fairtrade*. Hentet fra <http://www.fairtrade.no/om-fairtrade.html>
- Fairwear. (2018). *About Fair Wear*. Hentet fra <https://www.fairwear.org/about/>
- FN-Sambandet. (2018a). Bærekraftig utvikling. Hentet fra <https://www.fn.no/Tema/Fattigdom/Baerekraftig-utvikling>
- FN-Sambandet. (2018b). FN's bærekraftsmål. Hentet fra <https://www.fn.no/Om-FN/FNs-baerekraftsmaal>
- Foss, N., & Saebi, T. (2015). *Business Model Innovation: The organizational Dimension*. Oxford: Oxford University Press.

- Framtiden i våre hender. (2013). H&M er årets etikkversting. Hentet fra <https://www.framtiden.no/201301255992/aktuelt/bedrifters-samfunnsansvar/hm-er-arets-etikkversting.html>
- Gaarder, P. A. (2005). Kvotesystemets opphør 1.januar 2005. Hentet fra <https://www.framtiden.no/200505045064/aktuelt/bedrifters-samfunnsansvar/kvotesystemets-opphor-1.-januar-2005.html>
- Gramstad, C.S., Helland, S., & Saebi, T. (2017). *Nye forretningsmodeller i handelen*. Oslo:Universitetsforlaget.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Gripsrud, G., & Silkoset, R. (2010). *Metode og Dataanalyse. Oppgavesamling*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Hirsti, K., & Molde, E. (2014, 19 august). I dag er jordas ressurser «brukt opp». *NRK*. Hentet fra <https://www.nrk.no/norge/jordas-ressurser-er-oppbrukt-1.11886150>
- Innovasjon Norge. (2018a). *Bærekraft, etikk og samfunnsansvar*. Hentet fra <http://www.innovasjon norge.no/no/Bygg-en-bedrift/barekraft-og-god-forretningsskikk/>
- Innovasjon Norge. (2018b). *Bærekraft gir konkurransekraft*. Hentet fra <http://www.innovasjon norge.no/no/gronn-vekst/>
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business model. *Journal of cleaner production*, 135, 1474-1486. Hentet fra <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652616307442>
- Jørgensen, S., & Pedersen, L. J. T. (2015). Bærekraftige forretningsmodeller; hva, hvorfor og hvordan? *Magma*, 18(6), 53-61.Hentet fra <http://www.innovasjon norge.no/static/innsats/no/html/nr-1-2015/kronikk/hva-hvorfor-og-hvordan/index.html>
- Liamputton, P., & Douglas, E. (2005). *In Qualitative research methods*, (2.utg.). New York: Oxford University Press.
- Lueg, R., Pedersen, M., & Clemmesen, S. N. (2015). The Role of Corporate Sustainability in a Low-Cost Business Model-A Case in the Scandinavian Fashion Industry. *Business Strategy and the Environment*, 24, 344-359.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter?. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.

- Mardal, G. (2016). Det nye norske tekstileventyret. Hentet fra <https://www.abelia.no/om-Abelia/presserom/kommentarer/det-nye-norske-tekstileventyret/>
- Maurseth, P. B. (2008, 20. april). Økonomisk globalisering. *NUPI Skole*. Hentet fra <http://www.nupi.no/Skole/HHD-Artikler/2008/OEkonomisk-globalisering>
- Marshall, C., & Rossman, G.B. (2011). *Designing Qualitative Research* (5.utg.). California: SAGE Publications Inc.
- Mauseth, I. K., & Alsos, G. A. (2017). Er coworking space et godt tilbud for gründere? *Magma*, 20(8), 61-70. Hentet fra <https://www.magma.no/er-coworking-space-et-godt-tilbud-for-grundere>
- Miljøstatus. (2017). *Farlige stoffer i klær og tekstiler*. Hentet fra <http://www.miljostatus.no/tema/Kjemikalier/Produkter/Tekstiler/>
- Myers, D. (1999). *Organic Cotton: From Field to Final Product* (1.utg.). Warwickshire: Practical Action
- Norsk Gjenvinning. (2015). #Klesinnsamling: Vi inviterer til dugnad for tekstilgjenvinning. Hentet fra <http://www.nggroup.no/presserom/klesinnsamlingsdagen-vi-inviterer-til-dugnad-for-tekstilgjenvinning/>
- Norsk Landbrukssamvirke. (2017). Bærekraftig mote på moten. Hentet fra <https://www.landbruk.no/biookonomi/baerekraftig-mote-pa-moten/>
- Olerud, K. (2017). Grønt skifte. I *Store norske leksikon*. Hentet fra [https://snl.no/grønt skifte](https://snl.no/grønt-skifte)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Regjeringen. (2017). *Nytenking avgjørende for bærekraftig utvikling*. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nytenkning\\_utvikling/id2537095/](https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nytenkning_utvikling/id2537095/)
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business.
- Saebi, T. (2016). Fremtiden for forretningsmodellinnovasjon i Norge. *Magma*, 19(7), 33-41. Hentet fra [https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2452407/Magma%20b1607\\_Saebi.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2452407/Magma%20b1607_Saebi.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development* (1.utg.).

Cambridge: Harvard University Press.

SNL. (2016). Masseproduksjon. I *Store norske leksikon*. Hentet fra

<https://snl.no/masseproduksjon>

Stabell, C. B. & Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, 19(5), 405-460.

Stensvold, T. (2016). Ny trend: Norske bedrifter flytter hjem produksjonen fra

lavkostland. *Teknisk ukeblad*. Hentet fra [https://www.tu.no/artikler/ny-](https://www.tu.no/artikler/ny-trend-norske-bedrifter-flytter-hjem-produksjonen-fra-lavkostland/348711)

[trend-norske-bedrifter-flytter-hjem-produksjonen-fra-lavkostland/348711](https://www.tu.no/artikler/ny-trend-norske-bedrifter-flytter-hjem-produksjonen-fra-lavkostland/348711)

*Svanemerket*. (2012). Folk skaper klær. Hentet fra

<http://www.svanemerket.no/miljo/kjemikalier/folk-skaper-klar/>

Veia, Ø. (2014) *Bomullens pris*. (Rapport 3/2014). Hentet fra

[https://www.framtiden.no/rapporter/rapporter-2014/711-fivh-2014-](https://www.framtiden.no/rapporter/rapporter-2014/711-fivh-2014-bomullens-pris/file.html)

[bomullens-pris/file.html](https://www.framtiden.no/rapporter/rapporter-2014/711-fivh-2014-bomullens-pris/file.html)

## VEDLEGG

### Vedlegg 1. Presentasjon av nøkkelinformanter

Navn	På vegne av	Erfaring	Bidrag i oppgaven
Karoline Hestnes	A/Bareness. Representerer også Fashion Revolution week.	Jobbet som motejournalist, redaktør og er faglærer i motebransjen. Hun har også jobbet med Oslo Runway, Oslo Fashion Week og er ansvarlig for Fashion Revolution Week i Norge. Hun har jobbet flere år i Nepal for en bærekraftig klesindustri. Der har hun hjulpet flere lokalsamfunn gjennom bedriften sin A/Bareness Jewelry.	Karoline Hestnes engasjerer seg for temaet og arbeider hardt for rettferdighet og bærekraft i klesbransjen. Hun har opparbeidet seg mye bransjekunnskap gjennom ulike stillinger.
Elin Kathrine Saunes	Norwegian Fashion Hub. Representerer også Abelia og Innovasjon Norge, som igangsatte prosjektet.	Elin Saunes har vært prosjektansvarlig, siden etableringen i 2014. Elin har en mastergrad i innovasjon, entreprenørskap og forretningsutvikling fra NTNU, og skrev sin masteroppgave om næringsklynger.	Elin bidrar med god bransjekunnskap på bakgrunn av utdanning og erfaring. På bakgrunn av mastergraden opplever vi informasjonen hun bidrar med som nøye reflektert og troverdig.



Trine Gjermundbo	Fretex.	Trine har arbeidet 10 år i Fretex og har i dag stillingen som kommunikasjonsansvarlig. Trine har også en mastergrad i økonomi og ledelse.	Fretex er Norges største attføringsbedrift og bruktkjede, og går foran som et godt eksempel innenfor gjenbruk og gjenvinning. Gjennom mange år i Fretex har hun opparbeidet seg mye kunnskap i forhold til arbeid med bærekraft, gjenbruk og resirkulering av tekstiler.
---------------------	---------	---	--

**Vedlegg 2. Presentasjon av bedriftene entreprenørene representerer**

Bedrift	Oppstartsår	Konsept	Bidrag i oppgaven
A/Bareness	2013	Klær og smykkemerke med fokus på bærekraftig produksjon. Produksjonen til bedriften foregår i Nepal for å skape arbeidsplasser og gir donasjoner til lokalsamfunnet til arbeiderne.	Entreprenøren bak bedriften, Karoline Hestnes representerer bedriften. Hun har mye erfaring med bærekraft i klesbransjen, se vedlegg 1.
Norwegian Fashion Hub	2014	Næringsklynge for klesbransjen i Norge. Det overordnede målet er å bidra til en bærekraftig, verdiskapende og anerkjent mote- og tekstilindustri i Norge.	Elin Saunes representerer Norwegian Fashion Hub, som prosjektansvarlig siden oppstart. Elin har høy kompetanse og mye erfaring fra bransjen, se vedlegg 1.
Fretex	1905	Norges største attføringsbedrift og bruktkjede. Fretex arbeider med å skape arbeidsplasser, hjelpe vanskeligstilte og ikke minst bidra til redusere kast av velfungerende tekstiler.	Kommunikasjonssjef Trine Gjermundbo representerer bedriften og deres synspunkter. Fretex går foran som et godt eksempel innenfor gjenbruk og gjenvinning. Entreprenører kan hente mye kunnskap og inspirasjon fra fokuset Fretex har.

Unbranded	2017	Unbranded er et bærekraftig kleskonsept som fokuserer på å skape tidløse plagg på en bærekraftig måte. De er fortsatt i prosessen med å arbeide å få i gang produksjonen.	Begge entreprenørene, Mari Floden og Ingrid Klæboe, uttaler seg på vegne av bedriften. De har mye kompetanse om bærekraft, da begge har mastergrad i Mote og Samfunn.
SoBo	2016	SoBo er en plattform som kobler forbrukere opp mot <i>vintagebutikker</i> . Dette gir forbrukerne muligheten til å finne gjenbruksbutikker, og handle fra disse over nett.	En av entreprenørene ved SoBo, Katharina Osterholt uttaler seg på vegne av bedriften. Hun innehar høy kompetanse om bransjen, og skrev blant annet master om bærekraft i klesbransjen.
Fjong	2016	Konseptet til Fjong er basert på leie av klær, sko og tilbehør. De er også i utviklingen for å lansere en abonnementstjeneste på klær.	Entreprenøren Sigrun Syverud, representerer Fjong. Hun har tidligere vært med å etablere et selskap, og har dermed erfaringer med oppstartsfaser.
Tise	2014	En nettbasert markeds plass som tilbyr en unik måte lage personlige annonser. Applikasjonen tar for seg kjøp og salg av	En av entreprenørene ved Tise, Eirik Rime uttaler seg på vegne av bedriften. Rime har en mastergrad i industriell økonomi fra NTNU og har derfor kunnskap

		brukte klær, sko og interiør.	om hvordan man skal skape økonomisk verdi.
JustFashion	2013	Både digital og fysisk butikk med salg av bærekraftig klær og tilbehør. Alle designere skal ha en form for bærekraft i sin verdikjede.	Marte Djupesland, entreprenøren av selskapet, representerer Just Fashion. Gjennom en langvarig oppstartsfase har Djupesland opparbeidet seg mye kunnskap om bransjen.
Fair & Square	2016	Nettbutikk med salg og produksjon av bærekraftige klær. Bedriften har egeneid fabrikk i Kina der alle ansatte er underlagt norske arbeidsmiljølover.	Entreprenøren ved bedriften, Sigmund Hegstad, representerer Fair & Square. Entreprenøren har satt seg godt inn i forretningsdrift i klesbransjen, med spesielt fokus på produksjon i lavkostland.

**Vedlegg 3. Logg**

<b>Utleveringsdato</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utleveringsdato: Mandag 08.01.2018</li> </ul>
<b>Bachelorseminar med Tine Petersen Malonæs</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminar 1: Tirsdag 16.01.2018</li> <li>• Veiledning bibliotek: Torsdag 23.01.2018</li> <li>• Seminar 2: Mandag 13.02.2018</li> <li>• Seminar 3: Tirsdag 13.03.2018</li> <li>• Seminar 4: Torsdag 17.04.2018</li> </ul>
<b>Dybdeintervjuer</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Norwegian Fashion Hub: Onsdag 14.03.2018</li> <li>• Karoline Hestnes: Onsdag 14.03.2018</li> <li>• Fretex: Onsdag 04.04.2018</li> <li>• Fjong: Lørdag 07.04.2018</li> <li>• Unbranded: Tirsdag 09.04.2018</li> <li>• Fair &amp; Square: Tirsdag 20.04.2018</li> <li>• SoBo Community: Fredag 20.05.2018</li> <li>• Just Fashion: Fredag 20.05.2018</li> </ul>
<b>Individuell bachelor veiledning med Tine Petersen Malonæs</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiledning 1: Tirsdag 13.03.2018</li> <li>• Veiledning 2: Onsdag 18.04.2018</li> <li>• Veiledning 3: Mandag 14.05.2018</li> </ul>
<b>Innlevering av utkast til veileder Tine Petersen Malonæs</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Første utkast: Lørdag 15.04.2018</li> <li>• Andre utkast: Onsdag 09.05.2018</li> </ul>
<b>Innleveringsdato</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innleveringsdato: Mandag 04.06.2018</li> </ul>

**Vedlegg 4. Intervjuguide**

<b>1. Introduksjon</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Presentere hvem vi er</li> <li>-Informasjon om oppgaven</li> <li>-Konfidensialitet</li> <li>-Forespørsel om lydopptak</li> </ul>
<b>2. Om intervjuobjektet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Har du noen utdannelse?</li> <li>-Hva er dine tidligere erfaringer og bakgrunn?</li> </ul>
<b>3. Om oppstartsbedriften</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fortell om motivasjon for oppstart</li> <li>-Hvordan har utviklingen vært?</li> <li>-Hvordan er selskapet i dag?</li> <li>-Hvordan utfordringer har dere møtt?</li> <li>-Hva er ambisjonene fremover?</li> </ul>
<b>4. Bærekraftig klesbransje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hvordan forhold har du til bærekraft i klesbransjen?</li> <li>-Hvilke faktorer i omgivelsene har drevet frem bærekraft i klesbransjen?</li> <li>-Hvordan har de påvirket klesbransjen?</li> <li>-Hvilke tiltak bør bedrifter gjøre for å sikre bærekraft?</li> <li>-Hvilke tiltak gjør dere?</li> <li>-Hvordan tror du klesbransjen vil se ut i fremtiden?</li> </ul>
<b>5. Samarbeid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hvor viktig tror du samarbeid er for bærekraft?</li> <li>-Har dere noen samarbeidspartnere? Hvis ja, hva består dette samarbeidet av?</li> <li>-Har dere vurdert medlemskap i Norwegian Fashion Hub?</li> </ul>
<b>6. Kunnskap</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hvordan mener du kunnskapsnivået i bransjen er i forhold til bærekraft?</li> <li>-Hvordan kan man heve kunnskapsnivået?</li> </ul>
<b>7. Avslutning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Takke for tiden og takke for oss</li> </ul>
<b>Oppfølgings spørsmål</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hva mener du med dette?</li> <li>-Hvorfor?</li> <li>-På hvilken måte?</li> <li>-Kan du utdype det?</li> <li>-Er det noe mer du vil legge til?</li> </ul>

## Vedlegg 5. Kvittering fra NSD



Tine Petersen Malonæs  
Nydalsveien 37  
0484 OSLO

Vår dato: 22.05.2018

Vår ref: 60138 / 3 / LAR

Deres dato:

Deres ref:

### Vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning § 31

Personvernombudet for forskning viser til meldeskjema mottatt 02.04.2018 for prosjektet:

60138	<i>Bærekraftighet i motebransjen</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Handelshøyskolen BI, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Tine Petersen Malonæs</i>
Student	<i>Frida Ytterdal Krogsrud</i>

### Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon finner vi at prosjektet er meldepliktig og at personopplysningene som blir samlet inn i dette prosjektet er regulert av personopplysningsloven § 31. På den neste siden er vår vurdering av prosjektopplegget slik det er meldt til oss. Du kan nå gå i gang med å behandle personopplysninger.

### Vilkår for vår anbefaling

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon
- vår prosjektvurdering, se side 2
- eventuell korrespondanse med oss

Vi forutsetter at du ikke innhenter sensitive personopplysninger.

### Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringskjema.

### Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

### Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 30.06.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Se våre nettsider eller ta kontakt dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Marianne Høgetveit Myhren

Lasse André Raa

Kontaktperson: Lasse André Raa tlf: 55 58 20 59 / [Lasse.Raa@nsd.no](mailto:Lasse.Raa@nsd.no)

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Frida Ytterdal Krogsrud, [fridakrogsrud@gmail.com](mailto:fridakrogsrud@gmail.com)

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*