



Handelshøyskolen BI

MAN 50751 Grønn vekst og konkurransekraft

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	07-09-2021 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	20-05-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 10013 IN02 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Lars Bjarne Günther, Ida Aandal Røijen, Jannicke Stadaas

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Hvilket potensial har Vestre AS for å dreie virksomheten mot en sirkulær forretningsmodell og hva er konsekvensene av dette?
Navn på veileder *:	Marit Sjøvaag

Inneholder besvarelsen Nei **Kan besvarelsen** Ja
konfidensielt **offentliggjøres?:**
materiale?:

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 18
Andre medlemmer i gruppen:

MAN50751
Grønn vekst og konkurransekraft
Prosjektoppgave

Hvilket potensial har Vestre AS for å dreie virksomheten mot en sirkulær forretningsmodell og hva er konsekvensene av dette?



Foto: Vestre

SAMMENDRAG	III
1. INNLEDNING	1
1.1 VERDENSMESTERE I SLØSING	1
1.2 MØBLER MED EVIG LIV	1
2. TEORI	2
2.1 GRØNN VEKST	2
2.2 GRØNN VEKST-TRAPPEN.....	3
2.3 GRØNN PRODUKTPORTEFØLJE	4
2.3.1 Biologiske og tekniske sykluser	4
2.3.2 Lukke, bremse og slanke	5
2.3.3 Oppsirkulering.....	6
2.3.4 Et felles system for gjenbruk.....	6
2.3.5 Nytt rammeverk for økodesign.....	6
2.4 FORRETNINGSMODELLER	7
2.4.1 Oppsirkulering i sirkulære forretningsmodeller.....	8
2.4.2 Strategier for produktdesign og sirkulære forretningsmodeller.....	9
3. METODE	10
3.1 BEGRENINGER I METODEN	14
4. RESULTATER	14
4.1 ANALYSE AV NÅSITUASJONEN I VESTRE	14
4.1.1 Vestre sin visjon og målsetting	14
4.1.2 Vestre sine bærekraftsmål.....	15
4.1.2 Vestre sin verdikjede.....	15
4.2 RESULTAT FRA INTERVJUENE	17
4.2.1 Kundeadfærd	17
4.2.2 Design som grunnlag for sirkulære forretningsmodeller	18
4.2.3 Sirkulære forretningsmodeller.....	19
4.2.4 Muligheter og risikofaktorer ved sirkulære forretningsmodeller	21
5. DISKUSJON	23
5.1 KUNDEADFÆRD.....	23
5.2 SIRKULÆRE FORRETNINGSMODELLER	25
5.2.1 Leiemodeller – produkt som tjeneste	25
5.2.2 Lang levetid og holdbarhet.....	26
5.2.3 Reparasjons- og vedlikeholdstjenester	26
5.2.4 Innsamling og videresalg.....	27
5.2.5 Resirkulering og materialgjennbruk.....	28

5.3 DESIGN FOR SIRKULARITET	30
5.3.1 <i>Design for holdbarhet, kvalitet og lang levetid</i>	31
5.3.2 <i>Design for demontering</i>	31
5.3.3 <i>Tidløst design</i>	31
5.3.4 <i>Sirkulære strategier for produktdesign og forretningsmodeller</i>	33
5.4 RISIKOFAKTORER OG MULIGHETER VED OVERGANG TIL SIRKULÆRE FORRETNINGSMODELLER	33
6. OPPSUMMERING OG KONKLUSJON	36
REFERANSELISTE	41
VEDLEGGSLISTE	42

Sammendrag

Utemøbelprodusenten Vestre AS har hatt betydelig økonomisk vekst de senere årene og har mer enn tredoblet omsetningen siden 2014. De har en sterk bærekraftsprofil og ferdigstiller i disse dager det som omtales som verdens mest bærekraftige møbelfabrikk, «The Plus», på Magnor.

I denne besvarelsen ser vi på følgende problemstilling: Hvilket potensial har Vestre AS for å dreie virksomheten mot en sirkulær forretningsmodell og hva er konsekvensene av dette?

For å besvare dette analyserte vi bedriftens nåværende bærekraftsarbeid ved å gjennomgå bærekraftsrapport for 2020 og annen offentlig dokumentasjon. Basert på denne innsikten plasserte vi Vestre i forhold til grønn vekst-trappen, og fikk bekreftet at bedriften var på et høyt modenhetsnivå. Vi valgte derfor å rette vårt fokus mot de øverste trinnene i trappen, og utarbeidet en intervjuguide med tema som sirkulære forretningsmodeller, rollen til design i et sirkulært perspektiv og samarbeid for å fremme grønn vekst. Vi gjennomførte intervjuer med nøkkelpersoner i Vestre, samt relevante eksterne aktører med innsikt i møbelbransjen.

Våre funn sett i lys av valgt teori, bekrefter at Vestre har et potensial for å dreie virksomheten mot en sirkulær forretningsmodell. Vi belyser hvilke muligheter og risikofaktorer dette innebærer og kommer med noen anbefalinger til hva Vestre bør prioritere.

1. Innledning

1.1 Verdensmestere i sløsing

Vi har bygd opp en økonomi basert på ressursløsning og Norge er blant de verste i klassen. Vår sirkularitet er 2,4 prosent, og med et årlig forbruk på 44,3 tonn per person er dette et av de høyeste forbrukene i verden. Av alle ressurser som forbrukes her i landet, blir mer enn 97 prosent ikke sirkulert tilbake i økonomien. (Circularity Gap Report Norway 2020, s. 7). Gjør alle som oss vil vi trenge ressurser tilsvarende 3,5 planeter (McKinsey, 2022).

Ifølge FNs klimapanelts sjette hovedrapport haster det. For å oppfylle Parisavtalen må vi umiddelbart kutte i klimagasser i alle sektorer. Sirkularitet, materialeeffektivitet og etterspørselsstyring trekkes fram som viktige områder for å oppnå netto null CO₂-utslipp i industrisektoren. I tillegg vil tilgangen på råvarer bli knappere i årene som kommer, prisene øke, og det kommer nye regulatoriske krav fra myndigheter verden over, med EU i førersetet.

Gjennom studieåret 21/22 har vi gjentatte ganger hørt Per Espen Stoknes uttrykke behovet for et redesign av *operativsystemet*. Dette innebærer blant annet en overgang fra arbeidsproduktivitet til en radikal ressursproduktivitet. Vi må tenke både fornybart og sirkulært. Ved å få mer ut av ressursene våre og skape mer verdi med mindre sløsing, vil vårt økologiske fotavtrykk på jordas biokapasitet og tålegrenser kunne minske for hvert år (Stoknes, 2020, s. 160). Og bedrifter som øker sin sirkularitet, vil også kunne styrke sin konkurransekraft:

«Å eliminere vår gjennomgripende ressursløsning ved å skape nye, konkurransedyktige og effektive løsninger for våre grunnleggende tjenestebehov er faktisk den største forretningsmuligheten i dette århundret». (Stoknes, 2020, s.144)

1.2 Møbler med evig liv

I denne besvarelsen har vi valgt å bruke den norske utemøbelbedriften Vestre som case.

Vi kjenner Vestre som en tradisjonsrik familiebedrift som tilbyr kvalitetsmøbler med lang holdbarhet. Bedriften er ambisiøs i forhold til grønn produksjon, og åpner i disse dager The Plus - som skal være verdens mest bærekraftige møbelfabrikk. Vestre har en nullvisjon om at de ikke skal lage et eneste produkt som ikke kan leve evig, de har allerede tatt en rekke steg for å integrere bærekraft i sin kjernevirksomhet og har nådd et høyt modenhetsnivå basert på dette.

Bærekraftsrapporten fra 2020 viser at materialbruk (scope 3) utgjør 89% av Vestre sitt utslipp. Vi ser derfor et uutnyttet potensial i å utvikle sirkulære forretningsmodeller som sikrer at materialer og produkter holdes i sirkulasjon.

Som grunnlag for denne besvarelsen har vi blant annet analysert Vestre ut fra Grønn-vekst-trappen. Vi ønsket å undersøke hva som kan være et naturlig neste steg i Vestres prosess mot grønn vekst og konkurransekraft, med særlig vekt på økt sirkularitet i flere ledd av produktets livssyklus og hvordan dette kan utspille seg på forretningsmodellnivå. Vi har derfor valgt å se på følgende problemstilling:

Hvilket potensial har Vestre AS for å dreie virksomheten mot en sirkulær forretningsmodell og hva er konsekvensene av dette?

2. Teori

2.1 Grønn vekst

Per Espen Stoknes har sammen med Jørgen Randers og Johan Rockström definert Grønn vekst som «en økning i økonomisk produksjon som senker det samlede fotavtrykket» (Stoknes, 2020 s. 172). I praksis betyr dette at grønn vekst skaper mer verdi med mindre sløsing. Dette gjøres ved å få radikalt mer verdi ut av hver ressurs vi bruker, slik at det økologiske fotavtrykket på jordas biokapasitet og tålegrenser blir mindre for hvert år. (Stoknes, 2020 s. 160).

2.2 Grønn vekst-trappen



Figur 1: Trappemodellen for grønn og sunn vekst (Stoknes, 2020, s. 286)

Modellen identifiserer seks strategiske skritt som organisasjoner kan ta på veien mot en sunn og grønn vekst. Disse kan brukes for å tjene på omstilling til ressursproduktivitet, ren energi, samt gi gevinster på samfunnsnivå (Stoknes, 2020, s. 284).

I denne besvarelsen har vi brukt trappemodellen som et analytisk verktøy for å identifisere hvor Vestre befinner seg i dag, og hvor de har størst potensial til å påvirke i positiv forstand. De nederste trinnene i trappemodellen dreier seg om å redusere negativ påvirkning: 1) *Utvendig samfunnsengasjement*, 2) *Husrøngjøring*, 3) *Innkjøp* og 4) *Drift*. Her gjør Vestre allerede mye, og vår analyse konkluderer med at Vestre er på et høyt modenhetsnivå. Vi har derfor valgt å se nærmere på de to øverste trinnene: 5) *Produktportefølje* og 6) *Forretningsmodeller*. Analysen oppsummeres under resultater.

Som nevnt innledningsvis er Norges sirkularitetsgap på 2,4 % og mer enn 97% av ressursene sirkuleres ikke tilbake i økonomien. Vi tror at strengere reguleringer og nye incentiver vil motivere bedrifter som Vestre til å øke sin sirkularitet i årene som kommer. Vestre skal nå utvikle ny bærekraftstrategi og vi håper at funnene i denne besvarelsen kan være til nytte i arbeidet. Teorien vi har valgt å bruke

underbygger hvordan Vestre kan øke sin sirkularitet i både produktportefølje og forretningsmodeller og hvilken rolle design spiller i dette.

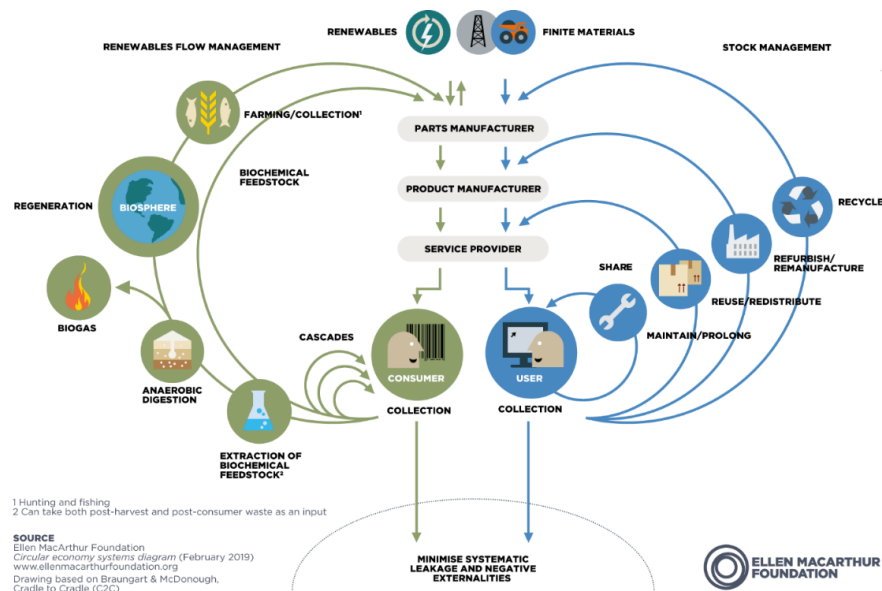
2.3 Grønn produktportefølje

Stoknes (2020) anbefaler å: fase ut produkter som er ressursløsende i produksjonen, gå over til mer ressursproduktive og holdbare alternativer, bruke materialer som er økosystemkompatible og giftfrie, maksimere fornybar energi og ha vugge-til-vugge tenkning som basis for alle designvalg. (Stoknes, 2020, s. 299)

Mer enn 80% av et produkts miljøpåvirkning avgjøres i nettopp designfasen. (EU, 2012, s. 3) Designeren spiller derfor en svært viktig rolle i å eliminere problemer og utnytte muligheter gjennom hele produktets livssyklus (Kane, 2011, s. 143). I dette delkapittelet presenterer vi derfor teori som underbygger hvordan Vestre kan ta designvalg som øker sirkulariteten i sine produkter.

2.3.1 Biologiske og tekniske sykluser

Et av de viktigste konseptene i sirkulærøkonomi er å velge materialer som kan brukes om igjen i sirkulære verdikjeder. Biologiske næringsstoffer (som for eksempel bomull, tre og fiber) kan gjenvinnes og resirkuleres, eller komposteres og gi næring til naturen. Tekniske næringsstoffer (for eksempel som plast, glass og metaller) kan gå inn i tekniske sykluser og brukes i nye produkter igjen og igjen. (McDonough & Braungart, 2013, s. 14). Ellen MacArthur Foundation (2019) har utviklet en anerkjent illustrasjon som illustrerer de to syklusene, basert på McDonough & Braungarts vugge-til-vugge tankegang.



Figur 2: Circular Economy Systems diagram, Ellen MacArthur Foundation (2019)

2.3.2 Lukke, bremse og slanke

Sirkulære modeller som økosystemmodellen krever at vi **lukker** løkken for materialflyt. Dette kan gjøres gjennom: 1.) å bruke materialer fra tilgjengelig gjenvunnet materiale. Dette krever et konkurransedyktig marked for sekundære materialer, men leverandørkjeden for gjenvunnet materiale er ofte svak. 2.) Ta tilbake/samle inn egenproduserte produkter, enten frivillig eller via finansielle insentiver, eller opprettholde eierskap til produktet og lease det ut som en tjeneste til kunder (Kane, 2011, s. 88).

Man bruker også begreper som **bremsing** og **slanking** om strategier for å holde ressurser i sirkulasjon lengre. Ifølge Bocken et al. (2016, s. 310) handler lukking i hovedsak om gjenbruk og resirkulasjon av materialer, bremsing om å legge til rette for lang brukstid og gjenbruk av produkter, og slanking om ressurseffektivitet eller at færre ressurser går inn i produksjonen av produktet.

Dette kan vi også lese av Ellen MacArthur Foundations illustrasjon over. Ulike innganger for å forlenge produktets brukstid som å: dele, vedlikeholde og forlenge, gjenbruke, redistribuere, oppgradere og selge på nytt, bør prioriteres før resirkulering. Stoknes (2020, s. 142) bekrefter også at ved at produkter brukes flere ganger, før de til slutt resirkuleres, spares 90 prosent eller mer av både penger og ressurser.

2.3.3 Oppsirkulering

Når et produkt resirkuleres (eller «nedsirkuleres») vil kvaliteten på ressursen gradvis forringes og verdien falle. Ved oppsirkulering vil både begrepet avfall elimineres og verdien i ressursen opprettholdes slik at den kan benyttes igjen og igjen. Ved å sende materialene fra for eksempel et trebord gjennom tekniske og biologiske sykluser, får du ikke bare brukt treverket flere ganger, du skaper også positive ringvirkninger i form av arbeidsplasser for snekkere, papirprodusenter med flere. Designere og produsenter bør derfor planlegge for hva som skal skje med materialene også *etter* bruk. (McDonough & Braungart, 2013, s. 45-53).

2.3.4 Et felles system for gjenbruk

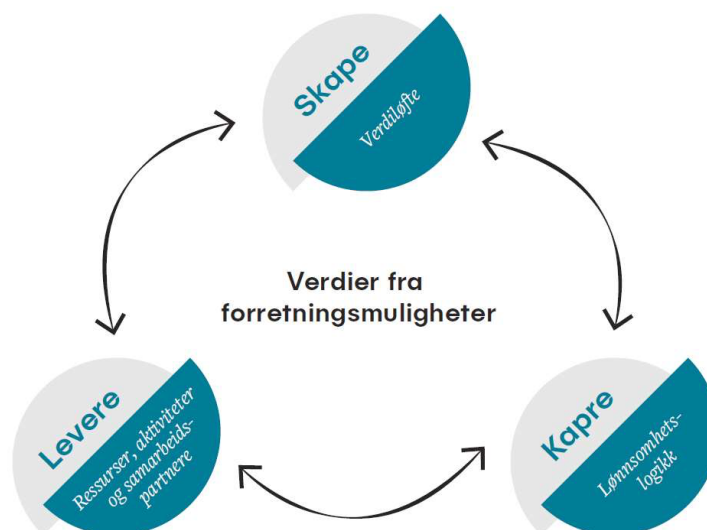
For å kunne ta tilbake og gjenbruke materialer må det finnes systemer som sikrer at bedrifter har oversikt over ressursene sine og når de kan brukes som næringsstoffer i nye produkter. McDonough og Braungart (2013, s. 166) foreslår derfor et «Intelligent Materials Pooling» Dette er et felles system som sporer og planlegger gjenbruk av alle de tekniske næringsstoffene i sirkulasjon i verden. Dette vil være nyttig for ulike aktører langs leverandørkjeden, og gi motivasjon til å bruke stoffer av høyest mulig kvalitet som innsatsfaktorer i produksjonen. Dette vil gi økonomiske fordeler for bedriftene i tillegg til miljømessige gevinster.

2.3.5 Nytt rammeverk for økodesign

EU publiserte 30. mars 2022 et forslag til et nytt rammeverk for økodesign med krav produkters sirkularitet, energiytelse og andre miljømessige bærekraftaspekter. Det gjeldende direktivet dekker kun energirelaterte produkter, og et bredt utvalg av produkter foreslås inkludert i det nye. Det stilles blant annet krav til at produktene skal bli mer holdbare, pålitelige, gjenbrukbare, kan oppgraderes og repareres, blir enklere å vedlikeholde, pusse opp og resirkulere, samt energi- og ressurseffektive. Digitale produktpass vil informere om bærekraftaspekter og miljøpåvirkning og hjelpe forbrukere og bedrifter med å ta informerte valg. Et felles marked, med lik lovgiving i hvert land, vil ifølge EU skape økonomiske muligheter for innovasjon og jobbskaping, spesielt innen reproduksjon, vedlikehold, resirkulering og reparasjon (EU, 2022).

2.4 Forretningsmodeller

Stoknes (2020, s. 285-286) omtaler forretningsmodellen som viktigste trinnet i Grønn vekst-trappen. Han anbefaler å «omstille forretningsmodellen mot en sirkulær eller dematerialisert måte å skape merverdi for alle kunder eller interessenter på, inkludert ansatte og aksjonærer».

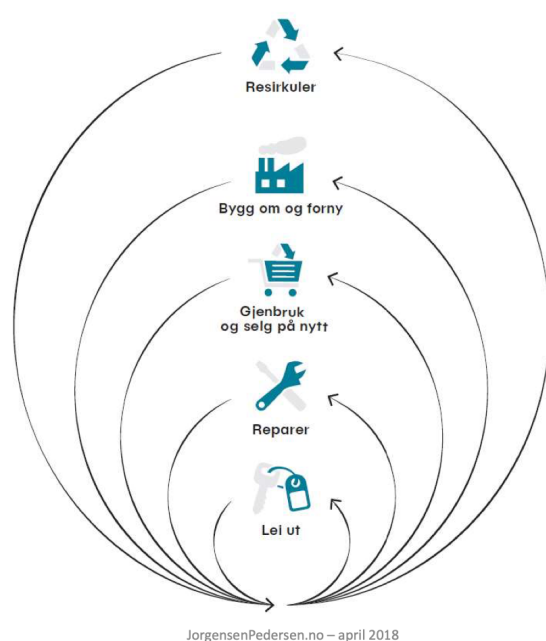


Figur 3: Forretningsmodellen: Å skape, levere og kapre verdier fra forretningsmuligheter (Jørgensen & Pedersen, 2017)

Forretningsmodellen forteller hvordan bedriften **skaper verdi** (gjennom løse et problem for kunden), **leverer verdi** (hvilke ressurser, aktiviteter og samarbeidspartnere som trengs for å løse problemet), og **kaprer verdi** (hvordan bedriften oppnår lønnsomhet ved hjelp av en gitt inntektsmodell og kostnadsstruktur) (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 38).

Den rådende «utvinn, bruk og kast»-tankegangen bak lineære forretningsmodeller gjør at vi legger press på naturen, overforbruker ressurser og produserer enorme mengder avfall. En sirkulær forretningsmodell kan motvirke dette, og samtidig gi kostnadsfordeler, nye inntektskilder og bedre risikostyring for bedriftene. Produkter, tjenester og verdikjeder kan redesignes slik at ressurser brukes og gjenbrukes på smartere måter (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 65-70).

Kane (2011, s. 157) bekrefter at å **erstatte produkter med tjenester** er en av de viktigste mulighetene for nye grønne forretningsmodeller. I en lineær modell baseres fortjenesten i antall solgte produkter, men i et produkt-tjeneste-system, kommer profitten bare fra tjenesten. Tjenestetilbyderen må selv bære kostnaden for eventuelle materialer som brukes og dette kan motivere til å bruke færre ressurser. Miljømessig innvirkning blir derfor framkoblet økonomisk aktivitet. En fordel med denne modellen er at kunden kan oppleve det som positivt å unngå store kapitalkostnader og heller betale for tjenesten som en utgift. Samtidig kan det ansees som en risiko da kunden er vant til å se et kjøp som en investering. Kunden kan også være uinteressert i å omstrukturere budsjettet for å imøtekomme skiftet fra kapital til utgift.



Figur 4: Ulike typer oppsirkulering i sirkulære forretningsmodeller (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 70)

2.4.1 Oppsirkulering i sirkulære forretningsmodeller

McDonough & Braungarts vugge-til-vugge-tankegang kan også brukes på forretningsmodeller. Bedrifter kan designe lønnsomme, sirkulære forretningsmodeller på minst fem ulike nivåer: Gjennom **utleie** av produktene sine, ved å tilby **reparasjon**, de kan **gjenbruke** hele eller deler av produktene og **selge disse på nytt**, de kan **oppgradere** produkter og de kan **opsirkulere**

ressursene og **gjenbruke** dem i stedet for å utvinne jomfruelige ressurser. (Jørgen & Pedersen, 2017, s. 71) «Å tjene penger og skape arbeidsplasser ved å unngå, eliminere og oppsirkulere avfall er den ultimate vinn-vinn-situasjonen» (Stoknes, 2020, s. 140).

2.4.2 Strategier for produktdesign og sirkulære forretningsmodeller

Som beskrevet i forrige delkapittel ligger design til grunn for sirkularitet. Vi ønsket derfor å se nærmere på hvordan sirkulære strategier for design og forretningsmodeller kan virke sammen. Som teoretisk forankring har vi brukt artikkelen *Product design and business model strategies for circular economy* skrevet av Bocken et. Al (2016) og rapporten *Business Models in a Circular Economy*, utgitt av European Environment Agency og European Topic Centre Waste and Materials in a Green Economy (2021). I artikkelen presiserer Bocken behovet for en helhetlig tilnærming: «For å transformere økonomien fra lineær til sirkulær, må forretningsmodell- og designstrategier gå hånd i hånd. Potensielt vil vi trenge flere forretningsmodell- og designstrategier, tilnærminger, metoder og verktøy for å støtte overgangen til en sirkulær økonomi" (Bocken et al., 2016, s. 317).

Forfatteren anbefaler videre å starte med en overordnet visjon før bedriften utvikler sine sirkulære forretningsmodeller og designstrategier. Visjonen kan for eksempel være å utfordre planlagt foreldelse, og målet å bremse eller lukke sirkulasjon av materialer.

Eksempler på designstrategier for å bremse materialflyt:

- Langt produktliv (designer for emosjonell tilknytning og tillit, pålitelighet og holdbarhet)
- Forlenge produktets levetid (designer for vedlikehold, reparasjon, standardisering, kompatibilitet og at produkter enkelt skal kunne demonteres og settes sammen igjen)

Eksempler på forretningsmodellstrategier for å bremse materialflyt:

- Tilgangsbaserte modeller: Produktet tilbys som en tjeneste gjennom leie-, leasing- eller delingsordninger. Produktet eies av bedriften og kunden

betaler for tilgang. Kan bidra til lavere ressursbruk ved at produktet brukes flere ganger

- Lang levetidsmodell: Bedriften leverer produkter som er av høy kvalitet, er holdbare, kan repareres og har lange produktliv og gjerne langt eierskap. Bedriften kan tilby vedlikeholds- og reparasjonstjenester

Eksempler på designstrategier for å lukke materialflyt:

- Designe for tekniske og biologiske sykluser
- Designe for demontering og sortering

Eksempler på forretningsmodellstrategier for å lukke materialflyt:

- Innsamling og videresalg: Forlenge levetiden til produkter ut over den første brukeren, for eksempel ved å ta tilbake og videreselge egne produkter i bruktmarkedet.
- Resirkulering og gjenbruk: Produkter som ikke kan gjenbrukes i sin opprinnelige form kan gjøres om til råmateriale i nye produksjonskjeder. Dette kan være materialer som oppsirkuleres og gjenbrukes i nye produkter eller at de resirkuleres.

Begge strategiene kan bidra til å minske avfallsproduksjon og redusere behovet for å utvinne jomfruelige råvarer (Bocken et al., 2016, s. 310-317; Gillabel et al., s. 33-50).

I diskusjonskapittelet vil vi bruke denne teorien til å illustrere sirkulære forretningsmodeller og designstrategier for å bremse og lukke materialflyt hos Vestre.

3. Metode

I denne oppgaven har vi valgt kvalitativ metode for å oppnå dybdekunnskap og helhetlig forståelse for problemstillingen i motsetning til kvantitativ metode som gir et større innblikk i utbredelse av en problemstilling. Vårt teoretiske fundament for valg av metode er basert på Store norske Leksikon sin definisjon av ulike metodevalg i forskningsarbeid (www.snl.no/kvalitativ_metode). En av måtene å innhente data på ved bruk av kvalitativ metode er intervjuer basert på en

intervjuguide. Vårt mål med oppgaven har vært å undersøke problemstillingen vår gjennom intervjuer for å gi oss bedre innsikt i ulike standpunkter og argumenter og det var derfor naturlig å velge en kvalitativ metode. Vi ønsket å få et innblikk i hvordan teorien bak grønn vekst og sirkulære forretningsmodeller kan fungere i praksis i utemøbelbransjen og hvilke muligheter dette gir for bransjen generelt og Vestre spesielt.

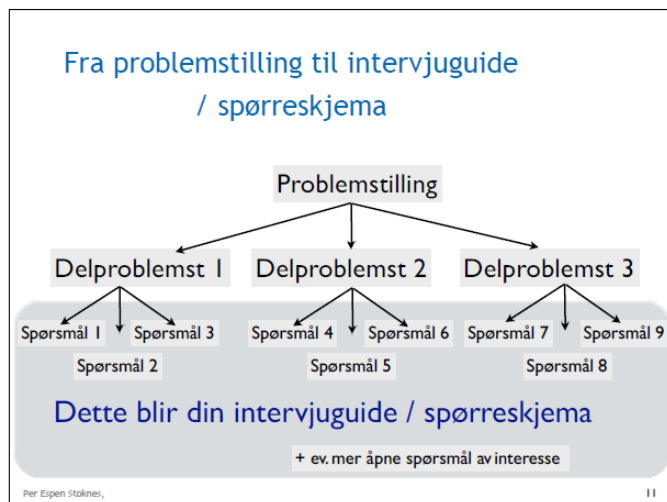
Metoden vi har brukt i denne oppgaven kan deles inn i følgende hovedbolker:

- Vi har satt oss inn i teorien knyttet til Grønn vekst-trappen og sett på hvordan den kan fungere som et rammeverktøy for ulike grønn vekst alternativer
- Vi har identifisert Vestre i henhold til grønn vekst-trappen
- Vi har brukt relevant teori for å gi oss innsikt i sirkulære forretningsmodeller
- Vi har utarbeidet intervjuguide basert på problemstillingen
- Vi har gjennomført individuelle dybdeintervju med syv personer; hvorav tre fra Vestre og fire med ulik tilknytning til møbelbransjen
- Vi har sammenstilt alle svarene som underlag for våre resultater og analyse av problemstillingen

For å kunne si noe om Vestre sitt potensial for grønn vekst gjennom sirkulære forretningsmodeller var det viktig å analysere hvor selskapet står i dag i forhold til grønn vekst. Vi tok utgangspunkt i teorien til grønn vekst-trappen (Stoknes, 2020, s. 284) som er en modell som identifiserer seks strategiske skritt som en organisasjon kan ta på vei mot en sunn og grønn vekst.

Vi gjennomgikk all offentlig dokumentasjon knyttet til Vestre (hjemmeside og års- og bærekraftsrapporter) og analyserte Vestre i lys av grønn-vekst teorien. Vår antagelse om at Vestre ligger langt oppe på stigen ble tydeligere og vi ønsket å fokusere intervjuene og analysen vår på de to øverste trinnene hvor vi mener Vestre sitt bærekraftige utviklingspotensial er størst.

Basert på teorien til grønn vekst-trappen og analysen av Vestre, utarbeidet vi en intervjuguide med fokus på sirkulære forretningsmodeller, rollen til design i et sirkulært perspektiv og om/hvordan samarbeid kan fremme grønn vekst.



Figur 5: Fra problemstilling til intervjuguide, Stoknes, samling 1 (07-10/9-21)

Med utgangspunkt i figuren ovenfor utarbeidet vi en intervjuguide. Vi ønsket å finne ut hvor sirkulær Vestre sin forretningsmodell er og hvordan den kan bli ytterligere sirkulær. Hvordan kan Vestre fortsette å være et foregangsselskap innenfor bærekraft?

En av fordelene ved å bruke intervjuer hvor alle intervjuobjektene, i utgangspunktet, får de samme spørsmålene, er at det blir lettere å sammenligne svarene og trekke ut eventuelle fellesnevner eller forskjeller. Samtidig er intervjuformen uformell og intervjuobjektet kan utfylle svarene med egne refleksjoner. Ved bruk av intervjuform som datainnsamlingsmetode har man også muligheter for å kunne stille tilleggsspørsmål. Alle intervjuene ble avsluttet med at vi spurte intervjuobjektene om de hadde noen avsluttende kommentarer/refleksjoner.

Følgende spørsmål ble stilt:

1. Hvilke kriterier er viktigst for kunder i bedriftsmarkedet og offentlig sektor når de velger leverandør?
2. Hvilke alternative forretningsmodeller kan være aktuelle i tillegg til salg av produkter?

-
3. Hva er dine tanker om hvordan design kan bidra til å oppnå sirkularitet?
 4. Hvordan kan en sirkulær forretningsmodell bidra til grønn vekst i utemøbelbransjen?
 5. Hva tror du man kan oppnå med sirkulære samarbeid mellom konkurrenter og på tvers av bransjer og sektorer?
 6. Hvilke risikofaktorer og utfordringer løper en virksomhet ved å gå over til en mer sirkulær forretningsmodell?

Vi hadde forberedt spørsmålene på forhånd og inkludert stikkord knyttet til de ulike temaene/spørsmålene. Opprinnelig plan var å sende både spørsmål og stikkord ut til intervjuobjektene på forhånd, men vi valgte kun å sende ut problemstillingen. Dette for å prøve å fange deres umiddelbare og subjektive svar og kommentarer. Vi presiserte også innledningsvis i intervjuene at vi ikke var ute etter «rette» svar, men deres subjektive meninger og refleksjoner. Vi valgte å ha relativt få spørsmål for å kunne gå i dybden og heller stille oppfølgingsspørsmål der hvor det var aktuelt eller av interesse for helhetsbildet.

Intervjuobjektene ble valgt ut fra forfatterens nettverk knyttet til møbelbransjen generelt og Vestre som selskap spesielt. Til sammen gjennomførte vi syv intervjuer, hvorav tre av intervjuobjektene var fra Vestre, alle i sentrale stillinger i selskapet. Videre ønsket vi å snakke med representanter for ulike deler av bransjen og fikk intervjuer med sentrale personer i Norsk Industri ved bransjeavdelingen designindustrien, Flokk – en anerkjent møbelprodusent med høyt modenhetsnivå på bærekraft og sirkularitet, Norske Anleggsgartnere miljø og landskapsentreprenører (NAML) og selskapet Ogoori. Sistnevnte er resultatet av et samarbeidsprosjekt med Vestre og flere i et forsøk på å teste ut eierløs havplast i designprodukter av høy kvalitet. Intervjuobjektene representerer et bredt utvalg av først og fremst spisskompetanse fra ulike stillinger innad i Vestre, mens de fire andre intervjuobjektene gir et godt utvalg av interessenter innenfor møbelindustrien, designindustrien, utemiljøet gjennom bransjeorganisasjonen for den grønne sektor, samt en samarbeidspartner av Vestre.

Alle intervjuene ble transkribert, sammenstilt og sortert på spørsmål for å gi et best mulig utgangspunkt og grunnlag for analyse av resultatene.

3.1 Begrensinger i metoden

Semistrukturerte intervjuer og åpne spørsmål gir rom for subjektive differensieringer under intervjuet basert på intervjuobjektet sine svar og meninger. Intervjuobjektene vil også kunne bli stilt ulike oppfølgingsspørsmål avhengig av deres svar. Dette kan påvirke analysen og gjøre en eventuell generalisering vanskeligere, da ikke alle har fått nøyaktig de samme spørsmålene.

Intervjuobjektene er få i antall og plukket ut av forfatterne og basert på vårt nettverk. Ettersom det er åpne spørsmål og forfatterne ga uttrykk for at vi ønsket intervjuobjektens subjektive refleksjoner, så ville et annet utvalg eller flere intervjuobjekter muliggjort andre refleksjoner og svar enn de vi har fått frem i dette utvalget.

Alle tre forfatterne har ulike tilknytninger til Vestre og ulik yrkesmessig bakgrunn og erfaring. Dette kan påvirke tolkningen av resultatene. I utgangspunktet vil ulike innfallsvinkler være en styrke, men kan også medføre at forfatterne er preget eller forutinntatt i forhold til de svarene intervjuobjektene ga og analysen deretter.

4. Resultater

I denne delen av oppgaven presenterer vi de funnene vi har gjort gjennom analyse av nåsituasjonen i Vestre. Videre er resultat og analysedelen basert på de syv intervjuene vi har gjennomført.

4.1 Analyse av nåsituasjonen i Vestre

Vi har gjennomført en foranalyse for å belyse hvilke grønne veksttiltak Vestre arbeider med. Informasjonen brukt i denne foranalysen er i hovedsak hentet fra selskapets hjemmeside samt deres bærekraftrapport for 2020.

4.1.1 Vestre sin visjon og målsetting

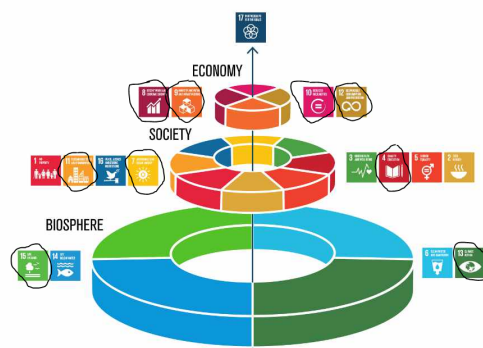
Vestre har en visjon om å skape sosiale møteplasser hvor folk kan møtes, bli kjent med hverandre, utveksle livserfaringer og gjennom dette bidra til hverdagsdemokratiet. I tillegg skal disse sosiale møteplassene skapes med utemøbler som er produsert på den mest energieffektive og miljøvennlige måten

som er mulig og produktene deres skal ha en levetid som er «uendelig». Målsetningen deres er å bli kjent som verdens mest bærekraftige møbelprodusent.

4.1.2 Vestre sine bærekraftsmål

FNs bærekraftsmål er verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030. Vestre har til sammen valgt ut ni av de 17 målene som de har fokus på og som er illustrert i SDG Wedding cake nedenfor. Vestre sine SDG mål er markert i diagrammet og viser at de har mål i alle tre lagene; økonomisk, sosialt og miljømessige bærekraft.

The SDGs wedding cake



Figur 6: The SDGs Weeding cake (www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-the-sdgs-wedding-cake.html)

4.1.2 Vestre sin verdikjede

Vestre presenterer i sin bærekraftsrapport for 2020 en «materiality assessment» der de konkluderer med at kvalitet, klimaavtrykk og et inkluderende samfunn er deres aller viktigste bærekraftsområder. De skriver i den samme rapporten at straks en råvare er innarbeidet i en verdi-/produksjonskjede bør råvaren bli bevart så lenge som mulig gjennom sirkulære løsninger og derfor blir alle deres produkter designet for enkelt å kunne bli reparert og demontert. De har ifølge den samme rapporten mulighet for å restaurere møblene i fabrikk. Selskapet utarbeidet i 2020 EPDer (Environmental Product Declarations) for alle sine produkter og de presenterer i rapporten sitt karbon fotavtrykk i scope 1, 2 og 3. Dette gir dem et utgangspunkt for å se hvor deres hovedinnsats bør settes inn for å redusere sitt fotavtrykk. Rapporten for 2020 viser at hele 99,2% av utslippene er i scope 3. Dette resultatet brukes aktivt for å påvirke deres leverandørkjede til i større grad å levere resirkulerte og sertifiserte materialer. Dette gjelder for Vestre sin del i

hovedsak stål, aluminium, tre og betong (89%). Transport spiller også en betydelig rolle i scope 3 (10%). Selskapets uttalte mål er å redusere scope 1 og 2 og relevante scope 3 utslipp med 50% i 2030 og være net-zero i 2040.

Vi har oppsummert deres vesentligste grønne tiltak i «grønn vekst trappen». Vi er av den oppfatning at de arbeider aktivt, og har kommet langt, på de fem første trinnene; utvendig samfunnsengasjement, husrengjøring, leverandørkrav, driftsomlegging og produktportefølje (Stoknes, 2020, s. 285-286).

Grønn vekst trapp - Vestre



Figur 7: Grønn vekst-trappen – Vestre. Figuren finnes vedlagt i større format

Med dette som utgangspunkt, og det faktum at de er helt i startfasen når det gjelder å teste ut sirkulære forretningsmodeller, undersøker vi hva som kan være et naturlig neste steg i Vestre sin prosess mot grønn vekst og konkurransekraft, med særlig vekt på deres potensiale for økt sirkularitet. I bærekraftrapporten fra 2020 ser vi som nevnt over at materialbruk (scope 3) utgjør hele 89% av Vestre sitt utslipp. Dette bekrefter at det kan være mye å hente i å tenke økt sirkularitet i flere ledd av produktets livssyklus.

4.2 Resultat fra intervjuene

4.2.1 Kundeadfærd

Her fikk intervjuobjektene spørsmål om hvilke kriterier som er viktigst for kunder i bedriftsmarkedet og offentlig sektor når de velger leverandør.

Hovedtyngden av svarene tyder på at pris (6 av 7 respondenter) er det viktigste kriteriet med kommentarer som at det «i alt for stor grad koker ned til pris» og at det er «pris som vektet høyest fortsatt» samt «enda så er det pris, mye pris». En av respondentene sier at «den innkjøper som forstår seg på «lifecyle cost» ofte er veldig for Vestre sine produkter», m.a.o. anses kombinasjonen av kvalitet/levetid og pris å være et viktig beslutningskriterium av denne respondenten.

Av øvrige beslutningskriterier nevnes miljø/bærekraft som viktig av like mange respondenter, men samtidig omtales dette som viktigst i det nordiske markedet og at det er her det til en viss grad finnes en betalingsvilje for å velge bærekraftige produkter. Tre av respondentene trekker frem design som et viktig kriterium. Respondenten som har kunnskap om Vestre sine eksportmarkeder trekker frem Sør-Europa og USA som markeder hvor design og pris er klart mest avgjørende. Bærekraft anses ikke å være så viktig i disse markedene.

Fire av respondentene nevner kvalitet som et viktig beslutningskriterium, det kan dog argumenteres for at kvalitet er en forutsetning for bærekraft slik at alle respondentene egentlig mener at dette er et viktig kriterium.

I tillegg til at viktigheten av de ulike kriteriene varierer med hvilke geografiske markeder man snakker om, så er det også forskjeller mellom offentlig og privat sektor samt hvilken profesjon innkjøperne representerer. Offentlig virksomhet i Norge, f.eks. representert ved Statsbygg og større kommuner, fremstår som mer opptatt av bærekraft enn andre kunder ifølge respondentene. De har oftere bærekraft definert som et krav i anbudsprosesser i tillegg til pris og design/estetikk.

Private entreprenører fremstår som lite opptatt av bærekraft knyttet til innkjøp av utemøbler til sine prosjekter. Arkitekter, landskapsarkitekter/designere og

anleggsgartnere har større fokus på dette, men det er ikke de som er endelige beslutningstakere knyttet til disse innkjøpene. Det er entreprenørene og byggherrene som sitter med det siste ordet og for dem er det vanligvis pris som er avgjørende.

Oppsummert så mener respondentene at pris spiller en vesentlig rolle ved valg av utemøbler, tett etterfulgt av kvalitet og bærekraft.

4.2.2 Design som grunnlag for sirkulære forretningsmodeller

I vår analyse av Vestre har vi valgt å fokusere på de to øverste trinnene i grønn vekst-trappen; produktportefølje og forretningsmodeller. Et spørsmål som vi mente var relevant for å få belyst design sin rolle i å øke sirkularitet.

Intervjuobjektene ble derfor spurt om hva deres tanker var om hvordan design kan bidra til å oppnå sirkularitet.

Alle respondentene bekreftet at design spiller en svært viktig rolle i å oppnå sirkularitet og at valgene som tas i designfasen kan forlenge produktets livstid. Design for reparasjon eller demontering ble nevnt av flere som et viktig designmål. Dette bekreftes av en av respondentene som sa: *«Mange produkter har kort levetid, dårlig kvalitet eller at det er komponenter som blir foreldet og da må hele produktet kastes i stor grad. Jeg tror at veldig mye starter i designfasen. Du må helt fra starten av tenke at det skal kunne repareres og byttes ut enkelte deler.*

En annen respondent bruker et konkret eksempel fra sin bedrifts siste produktlansering, en kontorstol, for å illustrere hvordan design kan legge til rette for reparasjon og et langt produktliv gjennom å *«...bygge en produktarkitektur som helt bevisst går fra en kjerne som er evigvarende, og så går slitestyrken gradvis nedover derfra. Det er noe med å lage en forståelig produktoppbygging».*

Det blir av en annen respondent fremhevet viktigheten av å tenke design i alle ledd av produksjonsprosessen, fra materialvalg til montering, frakting, reparasjon og/eller demontering/resirkulering. En annen respondent mente det var viktigere å designe for reparasjon enn resirkulering.

Med et mål om evigvarende produkter er det viktig med et tidløst design som kunden ønsker å ha lenge. En av respondentene uttalte *«Det ikke sikkert at en sirkulær forretningsmodell er eneste veien til målet. Det kan være like smart å lage et produkt som er så fint og godt i bruk, og ikonisk og eldes på sånn verdighet at man aldri vil kvitte seg med det»*. Plattformen som Finn.no og svenske Blockit hvor det er et marked for klassiske, skandinaviske designmøbler blir trukket frem som eksempler på steder hvor man kan få til et annenhåndsmarked av tidløse utemøbler.

En av respondentene trekker frem Tesla som eksempel på betydningen av design: *«Musk har skutt fart i det grønne skiftet gjennom design. I USA er ikke så mange Tesla-eiere opptatt av bærekraft. Tesla er kult, sexy, det har en ny frisk profil. Design er kanskje viktigste pådriver for bærekraft. Det må falle i smak. Det er det som gjør at Vestre kommer inn døren. Vestre kommer ikke inn på grunn av bærekraft»*

Oppsummert sier respondentene at design spiller en viktig rolle i hele produksjonsprosessen samtidig som design legger premissene for produktets sirkularitet og levetid. Dette gjøres blant annet gjennom materialvalg og muligheter for demontering og reparasjon.

4.2.3 Sirkulære forretningsmodeller

Kjernen i vår oppgave går ut på å vurdere øverste trinn i vekst-trappen om forretningsmodeller og vi stilte derfor respondentene to spørsmål i tilknytning til dette.

- I. Hvilke alternative forretningsmodeller kan være aktuelle i tillegg til salg av produkter?
- II. Hvordan kan en sirkulær forretningsmodell bidra til grønn vekst i utemøbelbransjen?

Alle respondentene trekker fram **tjenestebaserte modeller** som aktuelle alternativ til salg av møbler.

Et alternativ her vil være **utleie/leasing av produkter**. Vestre tester allerede ut noen mindre piloter på dette. *«Med Coast-benken satser vi på nye teknologier med*

bruk av eierløs havplast. Vi vet ikke om de klarer seg i 5 eller 30 år og vi liker å gi gode garantier. Hvis de da bare viser seg å vare i 2 år kan vi ta det tilbake og sørge for at produktene ikke havner på avveie». De ser potensiale i en utleiemodell, men har også møtt på noen utfordringer. «Det er noe helt nytt og en del kunder må fortelles hvorfor de skal leie en benk og ikke kjøpe den. Det går tilbake til hvordan de tenker kapital og investeringer».

En av respondentene nevner et eksempel på en norsk bedrift som i dag tilbyr kontorinnredning som en tjeneste. Hun reflekterer likevel over en manglende modenhet og kompetanse i markedet: «Det som viste seg var at det var noen som var klar for det, men mange som ikke var klar for det. Kunnskapsnivået og hvor lite dypt den sirkulærøkonomien stikker er en stor grunn til at vi ikke har kommet lenger. Folk snakker fremdeles om å designe for resirkulering og avfallshåndtering, men snakker veldig lite om å få opp antall sykluser på ett produkt».

En av de andre respondentene bekrefter at utleiemodellen er krevende, og sier at han har mer tro på en type **tilbakekjøpordning**. «For mange er det vanskeligere, regnskapsmessig, å ha en leiemodell, men hvis vi kunne kjøpt den tilbake, så er det mye enklere å forholde seg til». Han tror imidlertid at en utleiemodell kan være mer aktuell for offentlige innkjøpere. «Tror det er et kjempepotensial. De opererer med to forskjellige budsjetter – drift og investeringsbudsjetter. Vi ønsker å støtte videre på den ideen, vi har ikke kommet langt nok med det arbeidet».

Flere nevner at å **ta tilbake** produkter for å gi de et nytt liv kan være et alternativ: «Vårt hovedfokus er salg av produkter. Men leasingmodeller og dette med sirkulær økonomi, at man kan ta tilbake møbler etter mange år og gjøre et «refurbishment» på den. Lakkere om, bytte tre, slik at ikke alt bare går til skrot... kan jo være et alternativ». En respondent poengterer at Vestre bruker få komponenter i produktene sine, ingen mekanismer som kan gå i stykker, og en kunde som har produktet gjennom hele livet – og derfor har: «alle forutsetninger til å ta det tilbake, pusse det opp og sende det ut igjen».

En av de andre respondentene fra Vestre nevner at å tilby vedlikehold av produktet i form av en **serviceavtale** er «lavhengende frukt», og at han tror mange kunder vil sette pris på å slippe å ta ansvar for produktene sine. Han legger til at det da må inngås lokale partnerskap. Dette støttes oppunder av en annen av respondentene som nevner at hans bedrift ser for seg at **lokale reparasjonsordninger** vil være et alternativ til lange logistikkveier for produkter verden over gjennom nettverkstankegang og lokale franchisemodeller for reparasjon

En av respondenten fra Vestre sier at det å **spore materialer/produkter** gjennom blokkjede-teknologi kan være en riktig vei videre for Vestre. Dette gjør de allerede i Coast-pilotprosjektet med eierløs havplast og han foreslår å bruke samme plattform til å inkludere flere produkter.

Et par av respondentene stilte spørsmål ved definisjonen av grønn vekst. Den ene uttrykte det på følgende måte: *«Først vil jeg utfordre definisjonen av grønn vekst for hvis du tenker at du skal ha mindre negativ effekt på miljøet så kan du ikke ha vekst i antall produkt, det er det første du må anerkjenne. Hvis målet er en bedre verden og mindre dårlig påvirkning så må du anerkjenne at du ikke kan ha vekst i antall produkt.»*

Oppsummert var det stor enighet om at det viktigste målet med sirkulære forretningsmodeller må være å forlenge produktets levetid. Tjenester, reparasjon, vedlikehold, tilbakekjøp, videresalg og sporing av materialer ble nevnt som eksempler på forretningsmuligheter.

4.2.4 Muligheter og risikofaktorer ved sirkulære forretningsmodeller

Avslutningsvis spurte vi om muligheter og risikofaktorer ved overgang til sirkulære forretningsmodeller gjennom følgende spørsmål:

- I. Hva tror du man kan oppnå med sirkulære samarbeid mellom konkurrenter og på tvers av bransjer og sektorer?
- II. Hvilke risikofaktorer og utfordringer løper en virksomhet ved å gå over til en mer sirkulær forretningsmodell?

Alle trekker frem samarbeid som en mulighet, men innrømmer at man er kanskje ikke kommet så langt med å sette det ut i praksis. Det blir nevnt eksempler som er helt i startgropen, men veldig lang vei å gå for å få det til i stor skala. *“Jeg tror at uten samarbeid så går det ikke, og en del av systemfeilen i dagens samfunn er at det er så enormt høy konkurranse og lite rom for samarbeid og veldig «spis eller bli spist.»*

En av respondentene trekker også frem verdien av erfaring fra ulike bransjer og sier: *«Ettersom jeg har jobbet i mange forskjellige bransjer så vet jeg at man kan anvende ulike ideer som en bransje ikke kjenner så godt til. Grunnen til åpenheten ved The Plus er at andre skal kunne lære av oss og forhåpentligvis kan vi lære av andre. Det at man snakker sammen over grenser, sektorer og bransjer ser jeg små problem med. Bortsett fra forretningshemmeligheter og info om evt. nye produkter så er det mye man kan dele av metodikk. Og det kan være veldig ulike bransjer.»*

På spørsmålet om utfordringer og risikofaktorer finnes de i flere dimensjoner. I f.t. stakeholders hevdes det at *«du har et utrolig sterkt økonomisk system i hele den vestlige verden som jobber imot deg»* og at *«med en gang en bedrift sier at de ikke skal øke antall møbler de selger, vil de bli møtt med motstand i hele systemet av leverandører, kunder, regnskapsførere og rådgivere»* og at det er *«veldig få som vet hvordan det skal se ut og som tør å gå «all in» fordi det er stor risiko og du blir fortalt at den eneste måten samfunnet henger sammen på er at vi har kontinuerlig økonomisk vekst»*. I forhold til stakeholders som sitter nærmere virksomheten er det krevende *«i egen organisasjon å forklare hvorfor en som er selger skal velge å leie ut når han/hun har mål og budsjetter og det tar lenger tid å få betalt for det man har solgt»*. På kundesiden er det krevende å få kunden til å velge å leie kontra å kjøpe; hva er verdiforslaget?

En utfordring ved utleie er at *«det er en enorm risiko ved å ha så mye på balansen, hvem skal finansiere dette?»*. Videre er det vanskelig å prise utleie da slitasje/levetid vil avhenge av hvilke klimatiske og bruksmessige belastninger utemøbler blir utsatt for (det er forskjell på Time Square NY og et rolig nabolag på Frogner).

En utfordring ved både utleie og en tilbakekjøps-/pantemodell, i tillegg til logistikkutfordringen, vil være risikoen for lageroppbygging av brukte produkter. Ord som «stranded assets» blir nevnt av en respondent, og en annen trekker frem et eksempel fra det svenske markedet.

Gjenbruk krever trolig investeringer i en egen produksjonslinje. *«Per i dag har vi ingen produksjonslinjer for å ta hånd om en sirkulær forretningsmodell. I dag må vi håndtere det som spesialprosjekter. Det blir ikke særlig effektivt da det ikke finnes avgrenset avdeling og utsyr for det. Om 5-10 år kanskje vi har en helt egen produksjon hvor vi kan håndtere dette, denne må være effektiv for kundene vil selvfølgelig ikke betale mer for et brukt produkt enn et nytt».*

På spørsmål om risikoen ved å ikke gå over til en sirkulær forretningsmodell svarer flere av respondentene at dette også er risikofylt fordi det tvinger seg frem gjennom krav fra EU med nye direktiver og regelverk samt rapporteringskrav.

Avslutningsvis nevner flere av respondentene at man ikke vet helt klart pr i dag hvor opptatt kundene er av sirkularitet, *«man kan ende opp med å betale millioner på millioner på noe som ikke er viktig for kunden».* *«Risikoen er at du bruker masse tid på å adressere noe som ikke hjelper. Sett at du ikke bidrar til lengre produktlevetid – du lager Telenor SWAP».*

Alle respondentene er positive til sirkulære forretningsmodeller. Det er imidlertid ulike synspunkter på hva som er muligheter og risikofaktorer, og hvor sistnevnte trekkes frem i større grad.

5. Diskusjon

5.1 Kundeadferd

For å kunne analysere potensialet i en sirkulær forretningsmodell vurderer vi det som svært viktig å søke kunnskap om kundenes adferd i dette markedet.

Våre intervjuer viser at beslutningstakere som kjøper inn utemøbler er aller mest opptatt av pris. Dette er en utfordring sett i et bærekraftperspektiv og gjelder både

på tvers av de geografiske hovedmarkeder Vestre opererer i (Norge/Sverige, Tyskland, UK og USA), samt mot både private og offentlige kunder. Med pris tenker vi normalt på innkjøpspris. Vestre sies å ikke være blant de rimeligste i markedet. Hvis innkjøper har et livssyklus-perspektiv ved innkjøp hevdes det at Vestre kommer godt ut også på pris ettersom man da tar hensyn til kombinasjonen kvalitet/levetid og pris. Det sies å være entreprenørene og byggherrene som sitter med det siste ordet i forbindelse med innkjøp til et prosjekt. Det vurderes som lite sannsynlig at det er mange av entreprenørene som handler ut fra dette «life cycle cost» perspektivet da de vil ha som incitament å få byggekostnaden på et prosjekt så lav som mulig. Private byggherrer og offentlige innkjøpere vil trolig vektlegge andre faktorer sterkere.

Det virker for øvrig som at arkitekter, landskapsarkitekter og anleggsgartnere har større fokus på bærekraft. En viktig motivasjon for å bygge den nye fabrikken «The Plus», som et utstillingsvindu for moderne og bærekraftig produksjon, er å kunne invitere disse gruppene på besøk for å gi dem innsikt og inspirasjon. Med dette bør man kunne øke interessen for bærekraftige produkter gjennom denne gruppen som tross alt vil ha en stor påvirkningskraft mot sluttkundene; byggherrene og entreprenørene. Et høyt fokus på pris kan bidra til negative konsekvenser for arbeidet som gjøres med bærekraft og kvalitet. Mange leverandører kan føle seg presset til å nedjustere sine egne krav for å tilfredsstille kunden på pris som over tid kan få konsekvenser både økonomisk og bærekraftig ved at man selger flere produkter med dårligere kvalitet. Kunnskap hos selgerne om alle aspekter ved produktene samt ulike sirkulære forretningsmodeller vil kunne bidra til at kunden får utvidet kunnskap og flere valgmuligheter ved kjøp av produktene. Det trengs en adferdsendring hos kundene, men for å få til det så må leverandørene tilrettelegge for at kundene har reelle alternativer.

Like mange respondenter som sier at pris er det viktigste kjøpskriteriet sier at bærekraft er viktig i hjemmemarkedet (Norge og Sverige). Disse to landene stod for ca. 75% av inntektene i gruppen i 2021. Offentlig virksomhet i Norge, f.eks. representert ved Statsbygg og større kommuner, fremstår som mer opptatt av bærekraft enn andre kunder. De har oftere bærekraft definert som et kriterium i anbudsprosesser, i tillegg til pris og design. Bærekraftig forbruk utgjør den

ultimate utfordringen for at økoeffektivitet skal lykkes (Kane, 2011, s. 87).

Bedrifter kan presentere produkter på en måte som oppmuntrer til bærekraftig adferd, opplyse forbrukeren, utvikle innovative lavutslippsprodukter og tjenester, men det er forbrukeren som tar det endelige valget.

5.2 Sirkulære forretningsmodeller

Vi tolker gjeldende teori, sett opp mot funnene fra intervjuene, Vestres bærekraftsrapport 2020 og analysen av Grønn vekst-trappen dit hen at Vestre har et stort potensial for å dreie virksomheten mot en sirkulær forretningsmodell.

Vi kan gruppere våre hovedfunn i følgende sirkulære forretningsmodeller:

1. Leiemodeller – produkt som tjeneste
2. Lang levetid og holdbarhet
3. Innsamling og videresalg
4. Resirkulering og materialgjennbruk

De to øverste er eksempler på forretningsmodellstrategier for å bremse materialflyt og de to nederste har som hensikt å lukke løkken for materialflyt (Bocken et al., 2016). Forfatteren vektlegger også at bedriften bør starte med en overordnet visjon før de utvikler sine forretningsmodeller og designstrategier. Her har vi tatt utgangspunkt i Vestres nullvisjon om evig produktliv og erklæring om å gå til kamp mot bruk og kast.

5.2.1 Leiemodeller – produkt som tjeneste

Som Kane (2011, s. 157) bekrefter kan det å erstatte produkter med tjenester være en av de viktigste mulighetene for nye grønne forretningsmodeller. Ved at produkter tilbys som en tjeneste gjennom leie-, leasing- eller delingsordninger, vil eierskapet flyttes fra kunden til Vestre. Produktet vil kunne brukes flere ganger og dette kan bidra til lavere ressursbruk (Bocken et al., 2016).

Vestre har forsøkt utleiemodeller i mindre skala. Det sies av en respondent at det er krevende å få kundene til å begynne å tenke på å leie i stedet for å eie og at det har sammenheng med hvordan de er vant til å tenke på kapital og investeringer. Dette bekreftes i teorien av Kane. Samme respondent mener at det hos offentlige virksomheter derimot kan være et kjempepotensial for en leiemodell ettersom det

offentlige operer med to forskjellige budsjetter, ett for drift og ett for investeringer.

Med nye lover og reguleringer er det grunn til å anta at gjenbruk og sirkularitet også blir et kriterium i offentlige anbudsprosesser i nær framtid. Her ser vi det som en mulighet at Vestre kan tilby spisse leiemodeller mot offentlige virksomheter, noe som kan styrke deres markedsposisjon ytterligere. Når det er sagt anses markedet fortsatt relativt umodent i forhold til leiemodeller utover typiske leie/leasingobjekter som eiendom, bil, anleggsmaskiner og produksjonsutstyr.

5.2.2 Lang levetid og holdbarhet

Dette er den forretningsmodellen Vestre er nærmest i dag, med produkter av høy kvalitet, som er holdbare og har potensiale for å vedlikeholdes og repareres og dermed ha lange produktliv. Vi er likevel usikre på om den lange levetiden gjenspeiles i hvor lenge produktet brukes av kunden før det byttes ut. Vi tror derfor Vestre har potensiale for å videreutvikle denne forretningsmodellen og ytterligere stimulere til lange produktliv og langt produkteierskap.

5.2.3 Reparasjons- og vedlikeholdstjenester

Vi ser flere tendenser til at det over de neste årene vil dukke opp mange nye virksomheter som er knyttet til reparasjonsøkonomien. Dette behovet bekreftes av en av respondentene og i Circular Gap Report Norway 2020 nevnes scenarioet «En sterk reparasjons-, gjenbruks- og resirkuleringsøkonomi» som en av seks mulige veier for å lukke sirkularitetsgapet og redusere materialfotavtrykket i Norge.

Dette nevnes også i forslag til et nytt rammeverk for økodesign av at EU 30. mars 2022, der det blant annet står at et felles marked, med lik lovgiving i hvert land, vil skape økonomiske muligheter for innovasjon og jobbskaping, spesielt innen reproduksjon, vedlikehold, resirkulering og reparasjon. Her ligger det åpenbart en grønn forretningsmulighet både for Vestre, men også for andre som ønsker å gi Vestre sine produkter et lengre liv.

En av respondentene nevner også at hans bedrift ser for seg at lokale reparasjonsordninger vil være et alternativ til lange logistikkveier. Dette gjelder også for Vestre i deres eksportmarkeder. Vi finner støtte i teorien på at dette er en fornuftig tilnærming;

«A take-back program doesn't make sense if a chair in southwest Michigan but is shipped to an office in Mexico City. After 15 years, does it make sense to return the used chair to Michigan? No. Instead...the reusers could disassemble the chair in 10 minutes with tools as simple as those found in the kitchen drawer and put the parts in the region's recycling system...»
(McDonough & Braungart, 2013, s. 161)

En av respondentene fra Vestre nevner at å tilby vedlikehold av produktet i form av en serviceavtale er en «lavhengende frukt», og at han tror mange kunder vil sette pris på å slippe å ta ansvar for eiendelene sine. Han legger til at det da må inngås lokale partnerskap. Respondenten fra anleggsgartnerbransjen bekrefter at det blir mer og mer vanlig at byggherrer ønsker en utomhus vedlikeholdsavtale etter at et nybygg er overlevert. Dette bør by på forretningsmuligheter for Vestre, gjerne i partnerskap med anleggsgartnere.

5.2.4 Innsamling og videresalg

Slik vi ser det har Vestre også potensial for å forlenge levetiden til produkter ut over den første brukeren, for eksempel ved å ta tilbake, oppgradere og videreselge egne produkter i brukmarkedet. Dette vil bidra til å minske avfallsproduksjon og redusere behovet for å utvinne jomfruelige råvarer. Dette bekreftes av Bocken (2016), og av Stoknes (2020) med at man sparer 90% av penger og ressurser.

Det finnes allerede mange tusen brukte Vestre produkter som selskapet ikke vet hvor befinner seg, alle bygget med god kvalitet og med en levetid som vi som tidligere nevnt tror overgår brukstiden for de fleste av produktene. Med den veksten de har gir dette en stadig større grønn forretningsmulighet for selskapet, eller evt. for andre som ønsker å tilby et «bruktmarked» for Vestres solide utemøbler med lang levetid.

Vestre bør ha god mulighet for å prioritere ulike tilbakekjøps og panteløsninger i

hjemmemarkedet, samt at de har produkter som enkelt kan gjenvinnes der hvor avstanden til fabrikken blir for stor. Det å både få kontroll på eksisterende produkter og kunne gi dem et «videre liv» samtidig som at man får et nytt salg, det kan være både gjenbrukt og bygget om til nytt (Jørgensen & Pedersen, 2017), virker som en vinn-vinn for Vestre, kunden og miljøet. I utgangspunktet er det «enkelt» å gi Vestres produkter videre liv ved en retur til fabrikken. Vestre bruker få komponenter i produktene sine, de er lette å demontere og har ingen mekanismer som kan gå i stykker som en av respondentene nevnte i undersøkelsen.

Om produktet kun skal oppgraderes for gjenbruk, vil de vil slippe store bearbeidinger på metall, forutsatt at det ikke er store skader på møblene. De skal bare lakkeres på nytt og så har du et nesten et nytt produkt. Dette kan imidlertid ramme effektiviteten i produksjonen, da den nye linjen på den nye fabrikken «The Plus» per i dag er designet for maksimal effektivitet ved produksjon av *nye* produkter. At Vestre gjennom «The Plus» kan kapre markedsandeler gjennom verdens miljøvennlige møbelfabrikk er positivt, men vi ser også et stort behov for å etablere en egen produksjonslinje for reparasjon og gjenbruk.

5.2.5 Resirkulering og materialgjenbruk

Vestre er svært kvalitetsbevisste i sine valg av materialer, og bruker hovedsakelig materialer som kan sirkulere i tekniske og biologiske sykluser. Vi ser et potensiale for å ta produkter som ikke kan gjenbrukes i sin opprinnelige form og gjøre disse om til råmateriale i nye produksjonskjeder, enten hos Vestre eller hos andre aktører. Materialene kan oppsirkuleres og gjenbrukes i nye produkter eller resirkuleres. Dette vil minske avfallsproduksjon og redusere behovet for å utvinne jomfruelige råvarer.

Som beskrevet tidligere benytter Vestre seg av en stor andel gjenvunnet aluminium i sin produksjon. Når det gjelder stål har de foreløpig hatt utfordringer med å finne resirkulert stål som kvalitetsmessig er godt nok for galvaniserings- og lakkeringsprosessen i produksjonen. Vi ser dog muligheten for å gjenbruke stål fra sine egne produkter i egen produksjon. Når det gjelder den tredje store

innsatsfaktoren, trevirke, bruker de kun «jomfruelig» materiale, men det kommer som sagt for en stor (og stadig større) del fra FSC-sertifisert skog. I og med at de tilbyr 15 års garanti mot råte på alt treverk i sine produkter bør det også her ligge en mulighet for å gjenbruke dette materialet.

Sporing av produkter/materialer gjennom bruk av IoT (Internet of Things) og blokkjede-teknologi kan være en nyttig vei å gå for å innhente data om faktisk bruk og levetid på produktene til Vestre (ref. Tesla som sporer enhver bevegelse alle deres biler gjør rundt omkring i verden). Vestre vil gjennom dette over tid kunne få mye kunnskap som kan hjelpe dem med å få oversikt over bruk av deres produkter samt materialer på avveie.

Vi synes alle de nevnte sirkulære forretningsmulighetene kan være aktuelle for Vestre som et viktig tiltak for å redusere sine utslipp i scope 3. Basert på funn fra intervjuer, teori og de nye og strengere reguleringene som kommer, tror vi første steg bør være å videreutvikle modellen for **lang levetid og holdbarhet** ved å forlenge produktenes levetid gjennom reparasjon, serviceavtaler og vedlikehold og å teste ut en **innsamling/tilbakekjøp og videresalgsmodell**.

Tilbakekjøp foretrekkes fremfor leie/leasing da dette bør kunne gjøres mer fleksibelt for Vestres del og fordi det binder adskillig mindre kapital. Med fleksibilitet mener vi her at Vestre i første omgang bør legge opp til en modell hvor de har en mulighet, og ikke en plikt, til å kjøpe tilbake produkter. Det vil gi Vestre anledning til å styre ressurstilgangen i forhold til egen vekst og ordrebok.

Basert på det valgte teorigrunlaget vil vi i følgende illustrasjoner gi noen eksempler på hvilke verdier de sirkulære forretningsmodellene *1. Lang levetidsmodell* og *2. Innsamling og videresalgsmodell* kan gi.

1. Lang levetidsmodell

Vestre leverer produkter som er av høy kvalitet, er holdbare, kan repareres og har lange produktliv. Bedriften kan tilby vedlikeholds- og reparasjonstjenester.



Figur 8: Lang levetidsmodell – Vestre. Egen modell basert på Gillabel et al. (2021). Modellen finnes også vedlagt i større format

2. Innsamling og videresalgmodell

Forleng levetiden til produkter ut over den første brukeren, for eksempel ved å ta tilbake og videreselge egne produkter i brukmarkedet.



Figur 9: Innsamling og videresalgmodell – Vestre. Egen modell basert på Gillabel et al. (2021). Modellen finnes også vedlagt i større format

5.3 Design for sirkularitet

Alle respondentene svarte at design spiller en svært viktig rolle i å oppnå sirkularitet. At valgene Vestre tar i designfasen kan forleng produktets levetid,

eliminere problemer og utnytte muligheter bekreftes av Kane (2011, s. 143).

Videre bør forretningsmodell- og designstrategier gå hånd i hånd, om Vestre skal dreie virksomheten mot en sirkulær forretningsmodell (Bocken et al., 2016). Dette vil vi illustrere i slutten av dette kapitlet.

5.3.1 Design for holdbarhet, kvalitet og lang levetid

Vestre tar allerede en del sirkulære designvalg for å bremse, slanke og lukke løkkene for materialflyt. De designer og produserer holdbare produkter med lang levetid, de søker å forlenge levetiden gjennom muligheter for vedlikehold og reparasjon, bruker få deler og velger kvalitetsmaterialer som er resirkulerte eller resirkulerbare og kan gå inn i tekniske og biologiske sykluser. I bærekraftsrapporten fra 2020 kan vi lese at de vil fortsette å øke graden av resirkulert materiale, og i intervjuene lærte vi at de er i gang med å undersøke nye biobaserte materialer. De jobber tett med anerkjente skandinaviske formgivere og har vunnet mange designpriser. Disse brukes som inspirasjon til å fortsette å innovere og som et kvalitetsstempel i merkevarebyggingen.

5.3.2 Design for demontering

Vestre har likevel litt å gå på når det gjelder å designe for logistikk, eksport og demontering: produktene er tunge i vekt og stålstrukturen er i noen tilfeller sveiset sammen. Dette gjør at denne delen av produktet ikke enkelt kan demonteres og heller ikke fraktes flatpakket. I noen tilfeller fraktes produktene med én benk per pall. Dette er Vestre selv bevisste på, men vi opplever likevel at det er et viktig perspektiv. Med deres mål om å øke eksporten, vil designvalg som planlegger for vekt, frakt og logistikk kunne spille en direkte rolle i utslippsreduksjon. I tillegg vil design for demontering være viktig for å forlenge produktets levetid og til slutt sende materialene inn i biologiske og tekniske sykluser. Dette gjelder særlig produkter som eksporteres til markeder som befinner seg langt unna Vestre sitt skandinaviske fabrikk og reparasjons- og vedlikeholdsteam.

5.3.3 Tidløst design

Flere av respondentene svarte også at det å utvikle et tidløst design kan være et vel så viktig virkemiddel på veien mot et langt produktiv og -eierskap. Man utvikler produkter kunden aldri vil kvitte seg med, og tar vare på så lenge det går. Å

designe for tilknytning og tillitt innebærer å skape produkter som vil bli elsket, likt og stolt på lengre. Dette kalles også «design for emosjonell holdbarhet» (Bocken et al., 2016, s. 310). Her vil vi argumentere for at Vestre med sine prisvinnende design og samarbeid med anerkjente formgivere har et klart fortrinn. Det er kanskje ikke direkte overførbart til alle innkjøpere av benker til offentlige miljøer, men vi tror likevel denne tilnærmingen har stor verdi i å motivere kunden til å ta bedre vare på møblene. Er det et fint og anerkjent design av høy kvalitet og oppfattet verdi, vil man ikke kjøre dem på dynga eller til gjenvinning.

En av respondentene fra Vestre nevner markedsplasser som Finn.no hvor det er et marked for brukte klassiske, skandinaviske designmøbler, og mener at Vestre bør ha en rolle å spille her. Vi tror at et tidløst og anerkjent design av høy kvalitet kan bidra til at også Vestres produkter blir attraktive i bruktmarkedet, kanskje spesielt rettet mot B2B og offentlige virksomheter, men også sameier, borettslag og privatmarkedet.

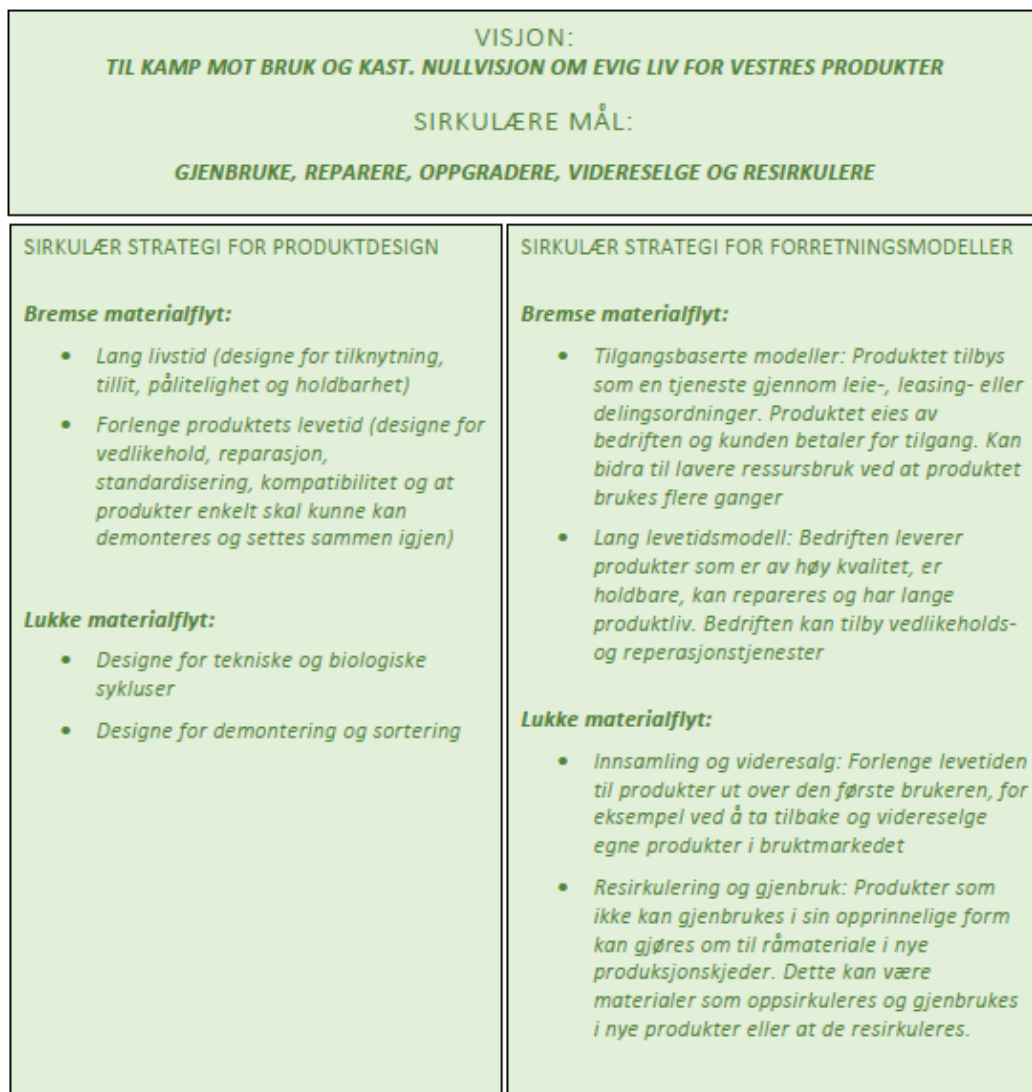
En annen respondent refererer til Tesla og at mange Tesla-eiere ikke er opptatt av bærekraft, men heller at Tesla er kult, sexy, og har en ny frisk profil. Respondenten konkluderer med at det er design (og ikke bærekraft) som er det som gjør at Vestre kommer inn døren hos kunden.

Vestre vil sannsynligvis bli direkte påvirket av EUs nye økodesigndirektiv, der møbler, tekstiler, senger, maling, jern, stål og aluminium er foreslått blant prioriterte produkter. Dette vil avgjøres i slutten av 2022. Felles reguleringer for at produkter skal bli mer holdbare, pålitelige og skal kunne gjenbrukes, repareres, være enklere å vedlikeholde, pusse opp og resirkulere, samt være energi- og ressurseffektive, vil ha betydning for Vestres produktportefølje og forretningsmodeller.

Vi vil argumentere for at Vestre alt i alt har nådd et høyt modenhetsnivå på designsiden og er godt rustet for nye og strengere reguleringer på området. Vi tror en videreutvikling av dagens designstrategier vil underbygge og gi et potensial for nye sirkulære forretningsmodeller.

5.3.4 Sirkulære strategier for produktdesign og forretningsmodeller

I figuren under illustrerer vi hvordan Vestre kan se de sirkulære strategiene for produktdesign og forretningsmodeller i sammenheng, med vekt på å bremse og lukke materialflyt. Vi har tatt utgangspunkt i Vestres nullvisjon om å ikke produsere noen produkter som ikke kan ha evig liv.



Figur 10: Egen modell basert på Bocken et al., 2016 og Gillabel et al., 2021. Modellen finnes også vedlagt i større format

5.4 Risikofaktorer og muligheter ved overgang til sirkulære forretningsmodeller

Vi har tidligere påpekt at sirkulære forretningsmodeller representerer et umodent marked og at det derfor betyr både økt risiko, men også muligheter ved å gå over til en slik forretningsmodell for Vestre. Det kan være svært utfordrende å være «first mover» i et slikt marked. Dette fordi hele vår økonomiske samfunnsmodell er basert på en lineær verdikjede tankegang og fordi vi er vant til å kjøpe nytt. Per

i dag blir man ikke tilstrekkelig belønnet ved å dokumentere bærekraft ved bruk av f.eks. EPDer eller svanemerking - det gir ikke et betydelig konkurransefortrinn. Det kan også gjelde innføring av sirkulære forretningsmodeller i form av tjenestebaserte modeller og tilbakekjøpsløsninger. Man kan risikere å bruke masse penger på å forbedre og sende ut møblene på runde to og så foretrekker alle fortsatt å kjøpe nytt.

En annen pådriver for at dette kan vær en forretningsmulighet er de regulatoriske krefter (som EUs forslag til direktiv for økodesign) og forbrukeradferd trekker kraftig i retning av sirkulære forretningsmodeller. Som et eksempel på det siste forventer man f.eks. at markedet for brukte klær vil være større enn markedet for nye klær i 2029 (McKinsey, 2022).

Det fremstår som viktig å arbeide godt med verdiforslaget til kunden for hvorfor de skal gå over til tjenestebaserte- og tilbakekjøpsmodeller. Dette fordi bærekraftargumentet i seg selv ikke er viktig nok per i dag. Kundene må trolig ha incitamenter av økonomisk karakter eller det må være noe som gir dem en bedre kundeopplevelse over tid. En tilbakekjøpsmodell vil kunne gi kunden både et økonomisk insentiv gjennom betaling ved tilbakekjøp samt en god kundeopplevelse ved at produkter som ikke skal brukes mer blir hentet og man får tilbud om nye produkter.

Det er ikke bare markedet som er umodent i forhold til sirkulære modeller. En sirkulær forretningsmodell krever en omlegging av forretningsstrategien til en virksomhet. Man må få med seg hele organisasjonen og eksterne samarbeidspartnere på en transformasjon som påvirker hele leverandørkjeden og ikke minst de fleste funksjonsområdene i en virksomhet. Tradisjonelle produktselgere må omstille seg til å tenke salg av tjenester og tilbakekjøp, og det må anerkjennes at det tar lengre tid å få betalt for det man har solgt. En løsning på dette kan være å revurdere lønnsmodellen og bonusordninger til selgerne slik at de får de rette incitamentene til salg av nye tjenester.

Alle respondentene våre sier at samarbeid er svært viktig for at virksomheter/bransjer skal klare å bli mer sirkulære, men det gis ingen konkrete eksempler fra respondentene på slike samarbeid i møbelbransjen. En mulig

samarbeidsform kan være knyttet til reparasjonsøkonomi og service/vedlikehold. En av respondentene sier at anleggsgartnere i større grad enn før har 5-10 års avtaler på skjøtsel og vedlikehold av uterom hvor utemøbler kan inngå som en del av dette. Det er dessuten nærliggende å tenke seg at aktører innenfor en og samme bransje bør etablere samarbeidsmodeller på returlogistikk, service/vedlikehold og reparasjon slik at sirkulære tjenestetilbud blir et ressurseffektivt og naturlig valg for mange innkjøpere.

Samarbeid på tvers av bransjer og ulike deler av verdikjeden understøttes også i teorien og hvor bl.a. McDonough og Braungart (2013) foreslår at bedrifter «bør tenke ut et felles system som sporer og planlegger gjenbruk for alle de tekniske næringsstoffene i sirkulasjon i verden». Dette vil være til gjensidig nytte for ulike aktører langs leverandørkjeden. Hovedprinsippet bak systemet de kaller «Intelligent Materials Pooling» er at tekniske materialer (næringsstoffer), kan gjenbrukes i det uendelige. Om bedrifter samarbeider om å gjenvinne felles tekniske næringsstoffer, vil dette motivere til å bruke stoffer av høyest mulig kvalitet som innsatsfaktorer da disse kommer tilbake som råmaterialer. Dette vil gi økonomiske fordeler for bedriftene i tillegg til miljømessige gevinster. Et slikt samarbeid burde være meget relevant for møbelindustrien.

Finansiering av det som kan bli et stort varelager av brukte utemøbler ved tjeneste- og tilbakekjøpsbaserte modeller er en stor utfordring. Finansnæringen har per i dag ikke kommet veldig langt i forhold til å understøtte sirkulære forretningsmodeller og rent spesifikt i tilfellet Vestre vil det trolig være krevende å få til en høy finansieringsgrad av et brukt varelager. Ikke minst fordi den delen av varelageret som er utleid vil være geografisk svært spredt og bort imot umulig å realisere ved en evt. konkurssituasjon. Dette representerer en stor utfordring i f.t. tradisjonell finansiering i bank. For å få fart på transformasjonen til sirkulære forretningsmodeller kan det derfor være at det kreves utviklet risikoavlastningsinstrumenter fra det offentlige virkemiddelapparatet, som f.eks. Eksfin og Innovasjon Norge. Vi ser nå at møbelprodusenten Slettvoll har fått støtte fra Innovasjon Norge for å utarbeide en forretningsmodell for leasing, service/vedlikehold, innsamling og reparasjon samt bruktsalg. I samarbeid med Sparebank1 SMN har selskapet utviklet en pilotløsning for bedriftsmarkedet, som

senere skal lanseres i privatmarkedet, hvor kundene kan lease produktene og få en service-/vedlikeholdsavtale. Når leasingavtalen utløper tar Slettvoll hånd om møblene og restaurerer dem for videre bruk (Innovasjon Norge, 2022). En slik leasingmodell burde være aktuell for Vestre også for å lette finansieringen av et brukt varelager. Det ligger det forretningsmuligheter for en bank/et leasingselskap i å tilby en god samarbeidsmodell.

Det er trolig et stort potensial i en tilbakekjøpsmodell. Dette vil være mindre kapitalkrevende. Her må Vestre i så fall i første omgang konsentrere seg om hjemmemarkedet i Norge/Sverige grunnet logistikken rundt returer og fotavtrykket som følger av transporten fra øvrige markeder.

Uansett vil en overgang til en sirkulærøkonomi kreve investeringer i nye produksjonsprosesser og nye aktiviteter, som for eksempel innhenting av gamle produkter og bearbeiding av disse for gjenbruk. Selv om gevinstene i en omstilling til sirkulærøkonomi kan bli store på sikt, er det ofte betydelige omstillingskostnader på veien dit.

Oppsummert kan det sies at det knytter seg risiko til det å implementere sirkulære forretningsmodeller for Vestre sin del. Først og fremst er det kostbart å endre produksjon og logistikk samt at markedsrisikoen kan være betydelig fordi kundene er vant til å kjøpe disse produktene, de ser på utemøbler som en investering heller enn en kostnad. Vi finner støtte i dette hos Kane. Samme sted finner vi også støtte for at produkt-tjeneste-systemet overfører finansiell risiko fra brukeren til tilbyderer. Denne må ta investeringen og risikoen for at inntektsstrømmen blir lønnsom på lengre sikt. Ved å tilby tilbakekjøp i stedet reduserer man den finansielle risiko og oppnår allikevel å få tilbake produktene.

6. Oppsummering og konklusjon

Vi har gjennom våre analyser fått bekreftet at Vestre har nådd et høyt modenhetsnivå i sitt bærekraftsarbeid, og bør rette innsatsen mot de øverste trinnene i Grønn vekst-trappen. Vi konkluderer med at Vestre har et stort potensial for å dreie virksomheten mot en sirkulær forretningsmodell og belyser noen av

mulighetene og utfordringene dette kan gi. Dette underbygges av hovedfunnene fra intervjuene og det teoretiske rammeverket vi har tatt i bruk.

Våre funn tyder på at Vestre også er på et høyt modenhetsnivå når det gjelder design. Deres hovedfokus i dag er design for lang levetid og holdbarhet, produktene består av få komponenter og er teknisk sett enkle å vedlikeholde og reparere. De har vunnet mange priser for sitt design, dette kan skape tilknytning og tillit hos kundene og at de ønsker å beholde produktene lenge. Alt dette er gode eksempler på at de er kommet langt i å bremse materialflyt.

Vestre bruker i hovedsak rene materialer av høy kvalitet (tre, aluminium og stål) som bør kunne gjenbrukes eller sirkuleres i tekniske og biologiske sykluser og dermed lukke materialflyten. Vi anbefaler at de gjør noen justeringer på designsiden for å tilrettelegge for enkel montering, demontering og sortering. Dette er særlig nyttig for produkter som fraktes til, eller befinner seg i markeder langt unna Skandinavia.

Vi konkluderer med at Vestre med enkle justeringer kan utvikle sirkulære strategier for produktdesign og en produktportefølje som underbygger en sirkulær forretningsmodell. Disse vil gi Vestre et stort potensial for grønn vekst gjennom bedre ressursutnyttelse og redusert karbonfotavtrykk (scope 3). De sirkulære strategiene må også underbygges i produksjonsleddet, og vi vil oppfordre Vestre til å snarest mulig etablere en produksjonslinje som også støtter reparasjon, oppgradering og videreutvikling av brukte produkter på en effektiv måte.

Gjennom intervjuene fikk vi synspunkter på hvilke sirkulære forretningsmodeller som kan være aktuelle for Vestre. Respondentene beskrev også mange risikofaktorer ved overgangen til sirkulære forretningsmodeller, og var samstemte om at et langt produktliv måtte være hovedmålet.

Med strengere reguleringer og forventet endring i kundeatferd som bakteppe, satte respondentene likevel søkelys på *mulighetene* en sirkulær økonomi vil by på. Her kan funnene oppsummeres i **tjenestebaserte modeller** (leie, leasing og abonnement), **lang levetidsmodeller** (inkludert tjenester for vedlikehold og

reparasjon) og til sist **innsamling og videresalg** (panteordninger og tilbakekjøp). De to første er strategier for å bremse materialflyt og den siste en strategi for å lukke materialflyt. **Resirkulering og gjenbruk** er en annen modell for å lukke materialflyt som ikke ble diskutert, men som kan være aktuell for Vestre. Produkter som ikke blir gjenbrukt i sin opprinnelige form kan gjøres om til råmaterialer i nye produksjonskjeder.

Vestre har ikke fullt ut implementert noen av disse modellene i dag, selv om de er nærmest modellen for lang levetid og holdbarhet. På kort sikt tror vi det ligger et betydelig potensial i å videreutvikle denne modellen ved å tilby tjenester som vedlikehold og reparasjon, samt gå i gang med en tilbakekjøpsmodell (innsamling og videresalg). På lengre sikt, og når markedet er mer modent, har vi tro på at Vestre bør iverksette en leie-/leasingmodell. Nye reguleringer trekker i retning av slike modeller.

Tjenester som vedlikehold og reparasjon kan utføres av Vestre selv i hjemmemarkedet (Norge/Sverige). Produktene kan selges med en serviceavtale som sier at Vestre tar ansvar for at disse får et ettersyn og en eventuell «ansiktsløfting» på stedet for eksempel en gang i året. Gjennom denne serviceavtalen får man også oversikt over hva som eventuelt må repareres. Vi mener at den samme tjenesten bør tilbys i eksportmarkedene, da trolig gjennom samarbeidspartnere.

Ovennevnte er en strategi for å bremse materialflyten. Vi mener også at Vestre bør ta i bruk en tilbakekjøpsmodell for å lukke materialflyten. Vår anbefaling er i første omgang å innføre en modell hvor Vestre selv kan bestemme hva som kjøpes tilbake. Med en slik modell vil de i starten kunne tilpasse tilbakekjøp til faktisk etterspørsel. Deres produksjon av nye produkter er etter bestilling og det vurderes som for risikofyllt å skulle bygge opp et betydelig lager av brukte produkter som en konsekvens av en tilbakekjøpsmodell. Innføring av en begrenset tilbakekjøpsmodell, basert på prinsippene beskrevet over, vil kreve en tett oppfølging av eksisterende kunder for å ha kunnskap om når de vurderer utskiftning av sine utemøbler. Dette forenkles noe gjennom serviceavtaler og reparasjonsoppdrag. Der hvor man ikke har en serviceavtale må man da sørge for

tett kundeoppfølging mot eksisterende kunder for å avdekke muligheter for både tilbakekjøp og nysalg.

På lengre sikt mener vi Vestre bør vurdere å tilby utemøblene sine som en tjeneste gjennom leie/leasing. Det er først når de beholder eierskapet til produktene at de kan få full kontroll over sin totale vugge-til-vugge materialflyt. Utfordringen ved denne modellen er at markedet ikke er spesielt modent for tjenestebaserte modeller. Våre funn tilsier at kundene fortsatt er mest opptatt av pris ved kjøp, og de er vant med å kjøpe det de trenger og ikke leie/lease det. Et annet viktig aspekt ved en slik modell, som er kapitalkrevende, er at bank-/leasingmarkedet for finansiering av slike forretningsmodeller er lite utviklet. Bankene er opptatt av at kunden stiller sikkerhet for sin finansiering og dessuten er de opptatt av hvor disse sikkerhetene befinner seg geografisk. Dette gir noen utfordringer da Vestre sine produkter vil være i bruk på svært mange forskjellige steder og derfor svært vanskelig for banken å hente inn ved en eventuell konkurssituasjon. En forsiktig tilnærming til en slik modell vil være at Vestre starter med å tilby den til offentlige kunder. Dette vil trolig være med på å øke muligheten for å få dette finansiert, samt at det trolig vil kunne gi et konkurransefortrinn overfor offentlige kunder.

Vi ser flere tendenser til at en reparasjonsøkonomi er på vei, og forventer at flere vil se forretningsmuligheter i denne. Her tror vi Vestre kan være i forkant og søke å etablere samarbeid med andre aktører i møbelbransjen og på tvers av verdikjeder. Noen mulige samarbeidsområder kan være knyttet til service, vedlikehold og reparasjoner eller oppgradering, redesign og videresalg av brukte produkter. Slike samarbeid kan gi økt effektivitet, nye markedsmuligheter, skalafordeler og risikoavlastning. I eksportmarkedene kan slike samarbeid løse utfordringen med lange logistikkveier. Andre muligheter er samarbeid om returlogistikk med både transportører og andre produsenter som har et slikt behov. På finansieringssiden bør Vestre arbeide med finansielle samarbeidspartnere for å drive frem finansieringsløsninger som støtter sirkulære forretningsmodeller.

Vi tror det finnes et uutnyttet potensial i slike sirkulære samarbeidsmodeller og at Vestre er godt posisjonert for å ta en lederrolle på dette feltet. Behovet for

samarbeid underbygges blant annet av FNs bærekraftsmål 17 som sier at det må «nye og sterke partnerskap til» om vi skal nå målene (FN, 2022). Og i klimainitiativet Skifts prinsipper for et sirkulært næringsliv står det at bedrifter må «samarbeide opp- og nedover og på tvers av verdikjeder for å maksimere sirkularitet» (Skift, 2022).

Vestre er fortsatt en liten bedrift og er dermed «lette på foten». Dette kombinert med deres posisjon knyttet til bærekraft, ikke minst etter at de nå har bygget «The Plus» som et utstillingsvindu for bærekraftig produksjon, er et godt utgangspunkt for at de kan gå foran og vise vei i forhold til sirkulære samarbeid og innovasjon.

Vi sitter igjen med et inntrykket av at Vestre nærmest er best i klassen på å redusere negativ påvirkning i sin produksjon, og hele tiden søker å forbedre seg på dette området. Men nettopp fordi de har kommet så langt, ønsker vi å utfordre dem til å tenke «What's next», som McDonough og Braungart spør i boken *the Upcycle* (2013). Hvordan kan Vestre styrke og videreutvikle sitt fokus på å skape positive ringvirkninger for samfunnet? Vi tror Vestre er klare til å ta det neste steget, og utforske hvordan deres produkter ikke bare har «evig liv», men også gir mer tilbake til planeten enn de tar.

Arbeidet med dette prosjektet har vært svært lærerikt og underveis har det dukket opp mange interessante spørsmål og problemstillinger. På grunn av besvarelsens omfang, har vi måttet avgrense vårt fokus. Noen tema som kan være aktuelle å forske videre på er: *muligheter og økonomi i en reparasjonsøkonomi, finansieringsordninger for sirkulære forretningsmodeller og effekten av transparens i produksjonen for en industribedrift, ref. «The Plus».*

Referanseliste

Bocken, N. M. P., Ingrid de Pauw, Conny Bakker & Bram van der Grinten. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33:5, 308-320. <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>

Circle Economy og Circular Norway. (2020). *Circularity Gap Report, Norway 2020*. <https://www.circularity-gap.world/norway>

Ellen MacArthur Foundation. (2019). *The butterfly diagram: visualising the circular economy*. <https://ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy-diagram>

European Commission. (2012). *Ecodesign your future. How Ecodesign can help the environment by making products smarter*. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4d42d597-4f92-4498-8e1d-857cc157e6db>

European Commission. (2022). *Ecodesign for sustainable products*. https://ec.europa.eu/info/energy-climate-change-environment/standards-tools-and-labels/products-labelling-rules-and-requirements/sustainable-products/ecodesign-sustainable-products_en

FN-Sambandet. (2022). *17 – Samarbeid for å nå målene*. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/samarbeid-for-aa-naa-maalene>

Gillabel, J. Manshoven, S., Grossi, F., Mortensen, L. F., og Coscieme, L. (2021). *Eionet Report: Business Models in a Circular Economy*. European Environment Agency og European Topic Centre Waste and Materials in a Green Economy. <https://www.eionet.europa.eu/etcs/etc-wmge/products/etc-wmge-reports/business-models-in-a-circular-economy>

Jørgensen, S. & Pedersen, L. J. (2017). *RESTART: 7 veier til bærekraftig business*. Cappelen Damm.

Kane, G. (2011). *The Green Executive: Corporate Leadership in a Low Carbon Economy*. Earthscan.

McDonough, W., & Braungart, M. (2013). *The Upcycle: Beyond Sustainability – Designing for Abundance*. North Point Press.

McKinsey & Company. (2022). *Rapport: Norge i morgen – Ti mulighetsnæringer for Norge*. <https://www.norgeimorgen.no>

Skift – Næringslivets klimaledere. (2022). *10 prinsipper for et mer sirkulært næringsliv*. <https://www.circularbusiness.no>

Stoknes, P. E. (2020). *Grønn vekst: En sunn økonomi for det 21. århundre*. Tiden Norsk Forlag.

Vestre. (2021). *Vestre Sustainability Report 2020: Towards full transparency*. <https://vestresustainability.com/2020>

Vedleggsliste

Vedlegg 1 - Grønn vekst-trapp Vestre

Vedlegg 2 – Eksempler på sirkulære forretningsmodeller Vestre

Vedlegg 3 – Sirkulære strategier Vestre