



# Handelshøyskolen BI

## MAN 50751 Grønn vekst og konkurransekraft

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

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

### Deltaker

Grete Chr Sexe, Charlotte Schrader

### Informasjon fra deltaker

<b>Tittel *:</b>	Hvilke faktorer skal til for å ha lønnsomt og bærekraftig verdiskaping mellom FJONG og deres B2B partnere?
<b>Navn på veileder *:</b>	Marit Sjøvaag

Inneholder besvarelsen  Nei  Kan besvarelsen  Ja  
konfidensielt offentliggjøres?:

### Gruppe

**Gruppenavn:** (Anonymisert)  
**Gruppenummer:** 10  
**Andre medlemmer i gruppen:**

Grønn vekst og  
konkurranseskraft/prosjektoppgave  
ved Handelshøyskolen BI

- Hvilke faktorer skal til for å ha lønnsomt og bærekraftig verdiskaping mellom FJONG og deres B2B partnere? -

Eksamenskode og navn:

**MAN 50751 – Grønn vekst og konkurranseskraft**

Utleveringsdato:

07.09.2021

Innleveringsdato:

20.05.2022

Studiested:

BI Oslo

# INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>SAMMENDRAG</b>	<b>IV</b>
<hr/>	
<b>1. INNLEDNING</b>	<b>1</b>
<hr/>	
<b>2. PROBLEMSTILLING</b>	<b>3</b>
<hr/>	
<b>3. TEORI</b>	<b>4</b>
<hr/>	
3.1. FORRETNINGSMODELL	4
3.1.1. BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)	4
3.1.2. DOBLIN MODEL	5
3.1.3. SAMSPILL MELLOM FORRETNINGSMODELL LERRETET OG DOBLIN MODEL	5
3.1.4. EN FORRETNINGSMODELL FOR GRØNN INNOVASJON	6
3.2. GRØNN VEKST TRAPPEN	6
3.3. VERDIBASERT DESIGN	7
3.4. DEL- OG SIRKULÆR ØKONOMI	8
3.5. SAMFUNN SOM ET TRIANGULÆRT SYSTEM	9
3.6. FOKUS PÅ ENDRING	9
<hr/>	
<b>4. METODE</b>	<b>10</b>
<hr/>	
4.1. SEKUNDÆRDATA – TVERRFAGLIG FORSKNINGSPROSJEKT	10
4.2. PRIMÆRDATA – UTARBEIDELSE AV INTERVJUGUIDEN	11
4.3. UTVALG AV INTERVJUOBJEKTER	12
4.4. GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE	12
4.5. TROVERDIGHET (RELIABILITET) OG BEKREFTBARHET (VALIDITET)	13
4.6. BEGRENSNINGER OG REFLEKSJONER	13
<hr/>	
<b>5. RESULTATER</b>	<b>14</b>
<hr/>	
5.1. BUSINESS-TO-CONSUMER (B2C)	14
5.2. MÅLSETNING FOR B2B SAMARBEIDET	15
5.3. FJONG BMC VÅREN 2022	16
5.4. RESULTATER OG HOVEDFUNN FRA INTERVJUENE	17

5.4.1.	DEL A: HVA MOTIVERER PARTNERE TIL Å LEIE UT KLÆR?	18
5.4.2.	DEL B: VILLIGHETEN TIL Å AKSEPTERE (MOTSETNING TIL VILLIGHETEN TIL Å BETALE)?	19
5.4.3.	DEL C. PARTNERE OG SAMARBEIDET I DAG	20
5.5.	OPPSUMMERING	21
<b>6.</b>	<b>DISKUSJONER</b>	<b>22</b>
6.1.	FJONG – HVORDAN ØKE VERDIFORSLAGET FOR B2B PARTNERE	22
6.2.	FORRETNINGSMODELL MED GRØNN LØNNSOMHET FOR FJONG	23
6.3.	GRØNN VEKST TRAPPEN	24
6.3.1.	TRINN 6 – FORRETNINGSMODELL	25
6.3.1.1.	B2B PARTNERAVTALE	25
6.3.1.2.	B2B PREMIUM OG BASIC PARTNERAVTALE	25
6.3.1.3.	PRISDIFFERENSIERING I SESONG	27
6.3.2.	TRINN 5 – PRODUKTPORTEFØLJE	28
6.3.2.1.	«PRE-TEST» TJENESTE	29
6.3.2.2.	VAREPRØVE TJENESTE	30
6.3.2.3.	«RE-LOVE» TJENESTE	30
6.3.2.4.	SALGSKANAL TJENESTE	31
6.3.3.	TRINN 4 – DRIFT	31
6.3.3.1.	QR KODE OG KILDESORTERING	31
6.3.3.2.	B2B PARTNERPORTAL	32
6.3.3.3.	B2B PROGNOSE TJENESTE	32
6.3.4.	TRINN 3 – GRØNT INNKJØP	33
6.3.4.1.	FJONG'S INNKJØPSPOLICY OG CODE OF CONDUCT (COC)	33
6.4.	SAMFUNNS TRIANGELN OG FJONG SIN POSISJON OG PÅVIRKNINGSKRAFT	34
6.4.1.	FORBRUKER	34
6.4.2.	PRODUSENT	35
6.4.3.	MYNDIGHET	35
6.5.	NY FORRETNINGSMODELL ETTER STRATEGITILTAK I GRØNN VEKST TRAPPEN	36
<b>7.</b>	<b>KONKLUSJON</b>	<b>37</b>
7.1.	FUNN	37
7.2.	ANBEFALINGER TIL VEIEN VIDERE	37

<b>FIGURER BENYTTET I OPPGAVEN</b>	<b>39</b>
<b>LITTERATURLISTE:</b>	<b>40</b>
<b>VEDLEGG:</b>	<b>43</b>

## Sammendrag

I dag koster klær mindre enn hva det gjorde for ca. 30 år siden. Noe som har resultert i at vi kjøper dobbelt så mye klær nå, enn tidligere. I gjennomsnitt har den norske forbrukeren 359 klesplagg i skapet sitt, hvor hvert femte plagg så å si aldri blir brukt (Ånestad, 2020). Samtidig som klesindustrien overproduserer, er industrien nå en av de mest forurensende og ressurskrevende industriene i verden. De siste årene har det dukket opp innovative og spennende utleieaktører på markedet, hvor visjonen er å ta overskuddslageret å gjøre det om til business for utleie.

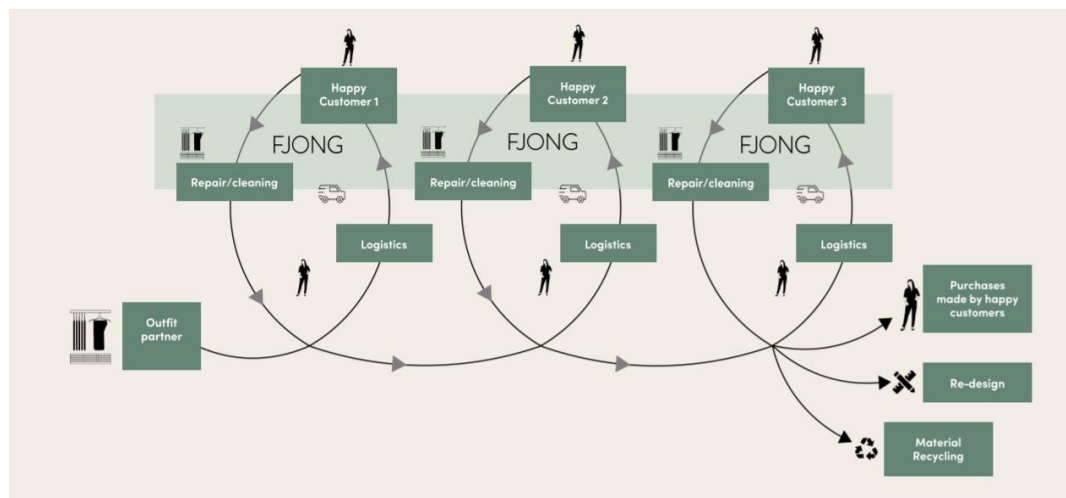
I denne oppgaven har vi fulgt med på et pågående forskningsprosjekt, støttet av Norges Forskningsråd og sett nærmere på lønnsom og bærekraftig verdiskapning FJONG får fra strategitiltakene innenfor grønn vekst. Med utgangspunkt i tilgjengelig informasjon og intervjuresultater fra arbeidspakken to (2), del B, bruker vi Trappemodellen (Stoknes, 2020) for grønn og sunn vekst, for så å identifisere nye muligheter for omstilling for FJONG. Med dette som utgangspunkt benytter vi videre rammeverktøy til Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) sammen med Ten Types of Innovation (A Deolitte Business, u.å.) for å identifisere grønn vekst strategier. Trappemodellens sunnvekststrategier viser potensialet for hva som er mulig med tiltakene; ny B2B forretningsmodell, nye sirkulære-tjenester i produktporteføljen, driftsstrukturelle IT investeringer, grønn innkjøpspolicy og integrert samfunnstriangelens betydning hos FJONG.

Med utgangspunkt i teori og våre antagelser skissert i modellen bør FJONG kunne oppnå ytterligere grønn verdiskapning, da gevinstpotensialet er så mye større for et selskap som allerede har en grønn profil. Selv definerer Fjong definerer seg som «moteriktig sirkulærøkonomi» (Regnskap Norge, 2019). For å vise tiltakenes effekt, setter vi forretningsmodellen tilbake inn i lerretet til Osterwalder & Pigneur (2010), og avslutter med å utvikle en innovativ og ny forretningsmodell som gjør det lettere og ivaretar lønnsom og bærekraftig verdiskapning mellom FJONG og deres B2B partnere.

## 1. Innledning

FJONG ble lansert i 2017 og er en norsk nettaktør som tilbyr digital løsning for klesutleie i Norge, og med et mål for øyet om å ekspandere internasjonalt. I desember 2021 tok de sitt første skritt utenfor Norge og lanserte sine tjenester i Danmark. Deres forretningsmodell er å gi forbrukeren tilgang til et større antall klær ved å tilby klesleietjeneste. FJONG har som hensikt å maksimere bruken av eksisterende varer, ved å inspirere til nye forbruksvaner gjennom enkelt og attraktiv sirkulærforbruk. Tjenesten er en selvutviklet leie-tjeneste som leier ut overskuddslager fra ulike klesprodusenter. Dette kan være vareprøver, en fargekolleksjon som ikke helt traff markedet, eller rett og slett større produksjon enn etterspørselen.

FJONG tilbyr abonnementsløsning på lik linje som for eksempel Netflix, ved å gi tilgang til et digitalt klesskap hvor sluttforbruker kan benytte seg av ulike abonnementsløsninger i henhold til hvor mange plagg en ønsker å leie pr måned. Figuren 1 under illustrerer FJONG sin forretningsmodell som baserer seg på delingsøkonomi tankegangen, hvor plaggene blir leid ut x-antall ganger før de eventuelt blir solgt som "Tise Second Chance", re-designet eller resirkulert.



Figur 1. FJONGs forretningsmodell 2021 (som presentert av Sigrun Syverud under forelesningen Grønne Innovasjoner 29.10.21)

Klesindustrien er i dag en av de mest forurensende og ressurskrevende industriene i verden, og blir i økende grad kritisert for store negative miljøfotavtrykk. I henhold til FN er klesindustrien rangert som nummer to (2) når det kommer til klimagassutslipp, noe som er mer enn både fly og skip til sammen. Innen 2030 vil det være ca. 5,4 milliarder mennesker i den globale middelklassen, dette er en økning på 2,4 milliarder siden 2025. En vekst som vil øke etterspørselen etter klær. Fortsetter forbruket i dagens takt, vil vi trenge tre ganger så mye naturressurser i 2050 enn hva vi brukte i 2000 (Drew &

Yehounme, 2017). Vi har en industri som baserer seg på masseproduksjon av billige plastbaserte klær, og iht. tall fra Framtiden i våre hender, eksporteres over 90 prosent av våre brukte klær til utlandet. Mye av dette havner på søppeldynger, hvor plastbaserte plagg brytes ned til mikroplast og forurensrer naturen. Undersøkelser viser at ca. 1/3 av mikroplasten i havet stammer fra plastbasert tekstiler (Framtiden i våre hender, u.å.).

På bakgrunn av dette leverte FJONG i september 2019 sin søknad til Norges Forskningsråd om innovasjonsmidler. En søknad som ble bevilget i starten av 2020, og som ga dem 12 millioner kroner til et tverrfaglig forskningsprosjekt. FJONG er eier av prosjektet, mens Handelshøyskolen BI (BI), Norges Miljø- og biovitenskapelige Universitet (NMBU) og Senter for forskning og kunstig intelligens (CAIR) ved Universitetet av Agder, er med som forskningspartnere. Formålet er å utvikle et kunnskapsgrunnlag for lønnsom klesdeling der sirkulær økonomi står i sentrum. Tittelen på forskningsprosjektet er "FJONG - Your green, smart & endless wardrobe".

Forskningsprosjektet er delt inn i tre (3) arbeidspakker. Der arbeidspakke en (1) med BI som forskningspartner har som formål å se på motivasjonen til å leie fremfor å eie. Arbeidspakke to (2) med NMBU som forskningspartner ser på miljøpåvirkningen og miljøkonsekvenser forretningsmodellen har, og hvordan optimalisere den. Arbeidspakke tre (3) med CAIR som forskningspartner ser på bruken av kunstig intelligens og dens optimaliserings muligheter. Arbeidspakke en (1) er igjen delt inn i to (2) deler, A og B. Formålet i del A har vært å forstå motivasjoner som ligger bak det å enten leie eller eie klær som privatperson. Forskingen i arbeidspakke en (1) del A ble gjort på et representativt utvalg av den norske befolkningen vinteren 2020, hvor hovedoppgaven var:

1. Kartlegging av potensiale for en delingsøkonomi for klær i Norge.
2. Forstå norske og tyske kvinners holdninger til og inntrykk av klesleie.
3. Muligheter og barrierer for å leie mer og eie mindre.
4. Identifisere potensielle forretningsmodeller for klesutleie.

Vår oppgave tar utgangspunkt i del B av arbeidspakken en (1), der formålet har vært å se på klesmerker og forhandlere av klær, og hva de tenker rundt det å leie ut sine plagg via FJONG. Forskingen har sett på hvilke muligheter, og hvilke barrierer som finnes for økt klesleie hos de ulike aktørene, og om det kan bli en bærekraftig og utbredt virksomhet i fremtiden (også internasjonalt). Hovedoppgaven vår har vært å se på svars resultatene fra undersøkelsen innenfor disse tre områdene:



1. Hva motiverer partnere til å leie ut klær?
2. Villigheten til å akseptere (motsetningen til villigheten til å betale)?
3. Partnere og samarbeidet i dag.

Det har vært mye oppmerksomhet i media og høy nasjonal interesse for sirkulær tankegang, ref. Meld.St.27 (Finansdepartementet, 2021) - hvor Regjeringen i 2020 la frem en bærekraftstrategi for «Et grønt Norden» som støtter opp om Europas grønne avtale («European Green Deal»). Formålet er å sikre klimanøytralitet i EU innen 2050, samt bistå at EU oppnår FNs bærekrafts mål. Strategien slår fast at klima- og miljøutfordringene er blant de viktigste oppgavene vi må løse fremover. Tekstil forbruket i EU har gjennomsnittlig den fjerde høyeste innvirkning på miljøet og klimaendringene, etter mat, bolig og mobilitet (European Commission, 2022). Ifølge Regjeringen (Regjeringen, 2021) påpekes viktigheten ved å sette inn tiltak allerede i designfasen i et produkts livsløp for å redusere 80 prosent av produktets miljøbelastning. Videre påpekes det at en forretningsmodell som kan bidra til bærekraftig og ressurseffektive produksjon i verdikjeden vil være å utforme «sirkulære egenskaper» ref. produktets tjeneste – som derav igjen vil kunne forlenge produktets levetid og gi god materialgjenvinning når den tiden er omme.

## 2. Problemstilling

Med utgangspunkt i arbeidspakken en (1) del B, hvor formålet er å se på hva klesmerkeiere og forhandlere av tekstiler tenker rundt dagens praksis ved å leie ut sine plagg via FJONG. Ønsker vi å fokusere på hvordan resultatene fra denne undersøkelsen kan være med inn i å styrke fremtidig Business-to-Business (B2B) partner samarbeidet til FJONG. Oppgaven ser også på muligheter som ikke er belyst i dagens forretningsmodell til FJONG for å øke deres visjon «*Your unlimited green closet*» og betydningen av den. Vi får derav følgende problemstilling:

***“Hvilke faktorer skal til for å ha lønnsomt og bærekraftig verdiskaping mellom FJONG og deres B2B partnere?”***

### 3. Teori

Vi ønsker å se på hvilke faktorer som skal til for å øke verdiskapingen mellom FJONG og deres partnere, hvor "grønn" forretningsmodell står sentralt. Dette gjøres til tross for at dagens forretningsmodell bygger på en grønn strategi der delings- og sirkulær økonomi står i fokus. Vi ønsker å se nærmere på mulighetene og prosessene bakover i verdikjeden og har tatt utgangspunkt i ulike teorier som vi i denne delen vil redegjøre for.

#### 3.1. Forretningsmodell

En forretningsmodell beskriver hvordan en organisasjon skaper, leverer og holder på sine verdier (Osterwalder et al., 2015, s. 14). Det er et visuelt verktøy som gir oss oversikt over prosesser og ressurser et selskap kan benytte seg av for å tjene penger. Et slikt konsept gir oss et felles språk som gjør at vi enkelt kan beskrive og tilpasse en forretningsmodell og skape nye strategiske alternativer. Osterwalder & Pigneur (2010, s.15) sier at uten et slikt verktøy er det vanskelig å systematisk utfordre antakelsene om ens egen forretningsmodell og lykkes med fremtidige innovasjoner. For å sikre en tydelig forretningsmodell og tilhørende beskrivelse for FJONG ser vi nærmere på Business Model Canvas.

##### 3.1.1. Business model Canvas (BMC)

Osterwalder og Pigneurs forretningsmodell lerret (Osterwalder & Pigneur, 2010), er et verktøy som sikrer at de vesentlige aspekter ved forretningsmodellen er ivaretatt, samtidig som den definerer et felles "språk" og gir et godt oversiktsbilde (se figur 2). BMC er et verktøy som består av ni byggeklosser, og hjelper selskaper å kartlegge; verdiforslaget, kundesegmentet, kanaler, kunderelasjoner, inntektsstrøm, nøkkelressurser, nøkkelaktiviteter, nøkkelpartnere og kostnadsstruktur.



Figur 2. Business model Canvas mal (Innovasjon Norge, u.å.)

Venstre lerret halvdel tar for seg å effektivisere de logiske prosessene, mens høyre lerrets halvdel tar for seg å øke følelsesmessige verdier. I midten av forretningsmodell lerretet finner vi verdiforslaget (Osterwalder et al., 2015, s. 48–49). Noen verdiforslag kan være innovative og representere et nytt produkt, andre kan minne om eksisterende produkter på markedet, bare med ekstra funksjoner og kvaliteter (Osterwalder et al., 2015, s. 22). Denne modellen beskriver produkter og tjenester som skaper verdier for kundesegmenter

– spesielle kombinasjoner og fordeler som virksomheten kan tilby sine kunder/brukere. Ifølge Roy Stanley, referert i Kane (2011, s. 162) viser han til at reglene for grønn virksomhet er akkurat de samme som enhver virksomhet, og at man trenger en skalerbar forretningsmodell i et ekspanderende marked. Virksomheten må gjøre det raskere, bedre og smartere enn alle andre. Denne forretningsmodellen vil være en dynamisk plan som FJONG kan justere underveis i utvikling, kommersialisering og lansering av sine produkter og tjenester fremover, noe vi kommer tilbake til i diskusjonsdelen kapittel 6.3.1.

### 3.1.2. Doblin model

I boken Ten Types of Innovation har Larry Keeley et al. (2013) studert mange bedrift eksempler, og på bakgrunn av dette arbeidet har han utarbeidet en metodemodell for å fange opp hele innovasjonsarbeidet. Dette er gjort fra organisasjonsstruktur og prosesser til kritiske aspekter ved produktet og/eller tjenesten som introduseres. Doblin-modellen (se figur 3) består av ti ulike type innovasjoner som igjen består av hundre og tolv ulike konkrete innovasjonsstrategier, ref. Doblin (A Deolitte Business, u.å.). Venstre siden av rammeverket er de mest interne og fjernt fra slutt kunder, mens høyresiden beveger seg nærmere sluttbrukeren. Ifølge forfatterne så benytter altfor mange virksomheter kun en enkel innovasjon, og mener derfor at ulike type innovasjoner vil høste større verdi (Keeley et al., 2013, s. 103).



Figur 3. Doblin-modell (Keeley et al., 2013, s. 16–17)

### 3.1.3. Samspill mellom forretningsmodell lerretet og Doblin modell

Forretningsmodell lerretet gir oss en god oversikt, men likevel lite konkrete nye mulige innovasjoner. Mens ved å sette Doblin-modellen inn i forretningsmodell lerretet kan vi innovere på helt sentrale deler av verdiforslaget til FJONG (se figur 4). Vi ønsker derfor å kombinere disse to modellene sammen for å få til et sterkere verktøy for innovasjon og øke verdiforslaget deres på B2B partnersiden og skape en felles visjon.



Figur 4. Illustrasjon av Doblin verdigrunnlag i BMC modellen

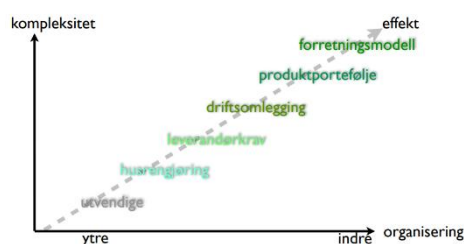
### 3.1.4. En forretningsmodell for grønn innovasjon

En forretningsmodell for innovasjon bestemmer hvordan en idé kommersialiseres og som kan realiseres. Enhver forretningsmodell har en tydelig tilnærming av aktiviteter, virksomheten og hvordan dets økosystem deltakere praktiserer, i tillegg til hvordan pengestrømmen, indirekte fordeles og risiko vurderes. Det finnes tre forretningsmodeller for innovasjon: *Integration, Orchestration* og *Licensing* (Andrew, 2006). Disse tre tilnærmingene er ikke det samme som strategier, selv om de brukes sammen med dem. Ifølge Kane (2011, s. 157) så finnes det nye måter å gjøre forretninger på – hvor av det mest radikale grønne forretningsalternativet er å utvikle innovative nye forretningsmodeller som er iboende grønne. Enten ved å erstatte et konvensjonelt produkt / tjeneste, eller ved å gjøre det lettere for din kundegruppe å foreta grønne valg. De tre forretningsmodeller er;

1. Erstatte produkter med tjenester.
2. Erstatte produkter med informasjon.
3. Utvikle nye muliggjørende produkter.

### 3.2. Grønn vekst trappen

De seks strategiske skrittene Kane (2011) tar for seg, og som Per Espen Stoknes har illustrert med en "trappemodell" i sin bok *Grønn Vekst: en sunn økonomi for det 21. århundre* (Stoknes, 2020, s. 286), er et godt verktøy for å omstille sin forretningsmodell i en grønnere retning. Selv har Stoknes skilt de seks strategiske skrittene i det han kaller det ytre nivået og det indre nivået. Det ytre nivået er de utvendige tiltak som forretningsmodell, produktportefølje og drift, mens de indre nivået er endringer i det interne operativsystemet som grønt innkjøp, husrengjøring og utvendig samfunnsengasjement (Stoknes, 2020, s. 284–286). Trinnene som er definert som det indre nivået, er hovedsakelig det å være ansvarlig. I tillegg til å redusere den negative effekten din forretning har på samfunnet og miljøet rundt. De utvendige tiltakene, ser på muligheten for en positiv sunn vekst med netto positivt fotavtrykk som ringer samfunnet. Trappemodellen for grønn og sunn vekst (Stoknes, 2020, s. 286) er visuelt fremstilt i figur 5.



Figur 5. Trappemodell for grønn og sunn vekst

Hvilke retninger en starter i trappen avhenger av om en er en eksisterende organisasjon som ønsker sunn og grønn omstilling, eller om en er et nyetablert selskap som har en gjennomgående grønn forretningsmodell (Stoknes, 2020, s. 286).

For en eksisterende organisasjon som ønsker en grønn omstilling, kan det være mest naturlig å starte fra bunnen med å se på de interne og enkle tiltakene som gir tidlig gevinst. For deretter å bevege seg oppover mot de større og mer krevende tiltakene. Et nyetablert selskap som har gjennomgående grønn forretningsmodell som FJONG, kan det lønne seg å starte på toppen for så å bevege seg nedover.

De seks strategiske skrittene fra topp til bunn:

1. **Forretningsmodeller (trappetrinn 6):** omstille forretningsmodellen mot en grønnere retning - sirkulær modell; for å skape merverdi for kunder, ansatte og aksjonærer.
2. **Produktportefølje (trappetrinn 5):** fase ut produkter som er ressursløsende i produksjon, i bruk eller etter bruk. Erstatt til nye og innovative produkter og/eller tjenester.
3. **Drift (trappetrinn 4):** legge om driften for å optimalisere produktivitet i hele systemet. Til tross for en bærekraftig drift, er det viktig å se på tjenester og leveranser. Er det optimalt ressursproduktivitet i dag, hvor er eventuelle forbedringstiltakene og hva bør optimaliseres?
4. **Grønt innkjøp (trappetrinn 3):** krysser inn på det ytre nivået. Fremme bærekrafts krav til alle leverandører, kjøp mindre og bedre produkter. Sørge for rettferdig handel gjennom hele leverandørkjeden og maksimalt utnytte makten en innkjøper har.
5. **Husrengjøring (trappetrinn 2):** Handler om hva en kan gjøre bedre, smartere, renere og tryggere på sin egen arbeidsplass. Vi snakker om gode helse-, miljø- og sikkerhetssystemer på arbeidsplassen og effektivisere økologiske interne systemer (som for eksempel installere solceller, optimalisere avfallshåndtering, tilby ansatt andelen i styre etc.)
6. **Utvendig (trappetrinn 1):** samarbeide og støtte organisasjoner for å redusere Co2 utslippet og vise at bedriften er samfunnsengasjert og praktiserer grønn retning og rettferdig lederskap.

### **3.3. Verdibasert design**

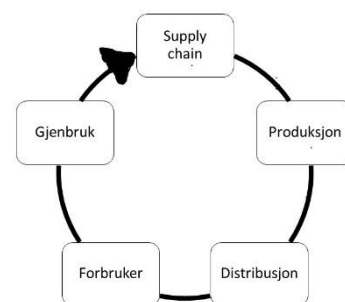
Mange bedrifter satser på å redusere sin påvirkning på miljøet (økologisk fotavtrykk) så effektivt som mulig. Ifølge McDonough & Braungart (2013, s. 17) sier forfatterne at vi bør fokusere på å sette oss positive mål, og ikke fokusere på å være mindre dårlige. En øko-effektiv forretningsmodell med tilhørende strategier bør ta sikte på kvalitativ merverdi, som er tankegangen til «Cradle to Cradle» (vugge til vugge). Cradle to Cradle-design er

med å redusere negative påvirkning på miljøet, og sørger for at produkter er trygge, sirkulære og ansvarlig fremstilt (The Cradle to Cradle Products Innovation Institute, 2022). Dersom vi setter de 3 P'ene; folk (*people*), planet (*planet*) og fortjeneste (*profits*) på topplinjen, vil dette kunne gi god effekt nedover i virksomheten, men også utenfor virksomheten. Ved å bruke denne tilnærmingen kan designere spørre seg om det de designer er bra for biologiske systemer, og om designet fremmer rettferdighet og ikke skader menneskene som lager eller bruker produktet (McDonough & Braungart, 2013, s. 147).

### 3.4. Del- og sirkulær økonomi

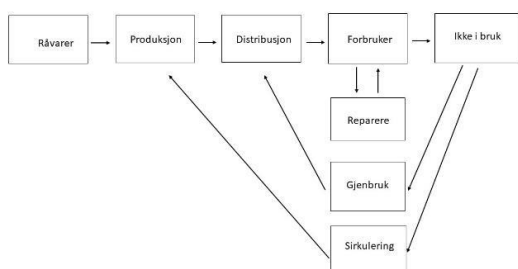
Når Per Espen Stoknes snakker om Grønn vekst i boken Grønn Vekst, en sunn økonomi for det 21. århundre (2020), snakker han om en vekst der vi måler vekst i både penger og i fysisk materialbruk. Vekst i immaterielle pengesummer har ikke en øvre grense, i motsetning til materielle ressursbruk eller økologisk fotavtrykk som vi ser har det. En løsning kan være en såkalt delingsøkonomi. Dette er en forretningsmodell hvor forbruker og en aktør kan bytte tjeneste eller produkt uten å eie noe. Hvor en deler fremfor å eie hver for seg, og på den måten få tilgang til et produkt i en begrenset tidsperiode (Stoknes, 2020, s. 53).

Når det gjelder materialstrømmen i en grønn vekst, er sirkulær økonomi en viktig faktor i motsetning til en lineær ta-lag-kast-økonomi (Stoknes, 2020, s. 53). Sirkulær økonomi vil si at vi bruker ressursene på nytt (materialene gjenbrukes). Vi utnytter ressursene maksimalt og reduserer behovet for å hente ut nye, og dermed minsker vi tapet av naturmangfold og reduserer utslippene. Dette kan illustreres med en sirkel som vist i figur 6, hvor vi har et lukket kretsløp fremfor en lineær produktlinje der produktet blir kastet etter avsluttet bruk (Kane, 2011, s. 88).



Figur 6. Lukket kretsløp (Kane, 2011)

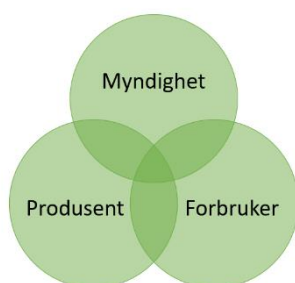
En annen måte å illustrere dette på, er å ta utgangspunkt i produksyklusen som en lineær



Figur 7. Lineær produksyklus (Kane, 2011)

syklus som vist i figur 7. Med retur muligheter til eksempel produksjon og distribusjon etter avsluttet bruksfase. Dette betyr at materialet ikke blir kastet, men sørger for ulike alternativer som reparasjon, gjenbruk slik de er, eller resirkulering (Kane, 2011, s. 144)

### 3.5. Samfunn som et triangulært system



Figur 8. Samfunnstriangel Stoknes, 2020 (eget design)

Konvensjonell økonomisk vekst har til nå tatt utgangspunkt i at jorda er utømmelig for ressurser. En sunn grønn vekst tar utgangspunkt i både naturkapital og sosial kapital. I en sunn vekstmodell må alle aktørene i et triangulært system være forandringsagenter (Stoknes, 2020, s. 275). Aktørgruppene; forbruker, produsent og myndighet må jobbe i takt og i samme retning. Målet med denne tankegangen er at vi jobber for en endring hos forbrukernes kjøpsvaner, mens hos

produsent er fokuset gjenbruk av ressurser, og med myndigheter legges det press på regulering og rammeverk som støtter til en grønn innovasjon. Som figur 8 illustrerer er det først når alle jobber i samme retning og med lik innsats at en vil oppnå en balanse og en optimal grønn vekst.

På lik linje som triangulært system der folk, planet og fortjeneste (de tre P'ene) er fokuset til en grønn og sunn forretningsmodell (Stoknes, 2020, s. 283). Vil et samfunns triangulært system der de tre aktørene jobber synkront, være med på å skape fremdrift og akselerasjon i endringsprosessen.

### 3.6. Fokus på endring

Målet om bærekraft, inkludert dens økologiske, sosiale og økonomiske aspekter, er å ha en felles visjon om hvordan et bærekraftig samfunn faktisk ville se ut og en felles forankring. Dagens ubegrensede materialforbruk er uholdbar, men vi kan ikke bryte ut av denne visjonen før vi har et troverdig og ønsket alternativ tilgjengelig (Costanza et al.,

2015, s. 215). Videre sier forfatterne at hundrevis av ulike bedrifter og lokalsamfunn har god erfaring med å jobbe sammen mot en felles visjon. Utfordringene med dette arbeidet, er at målsetting er underutviklet, og vi må trene oss selv opp i ferdigheter til å forestille og begynne å inngå felles visjoner om et bærekraftig samfunn. Denne erfaringen fører med seg viktige prinsipper som kan være med inn å endre “status quo”; fokuser på strategioppnåelse uten å gi etter for dårligere løsninger, ha klarhet i visjonens verdier, vær involverende, opptre ansvarlig, ta felles eierskap til visjonen og utarbeid en fleksibel visjon. På en annen måte kan vi si at klimaendringene ikke er et individuelt, teknologisk eller miljømessige problem – det er en «kulturell utfordring med løsninger på organisatorisk og sosialt nivå» (Stoknes, 2017, s. 139).

## **4. Metode**

I dette kapittelet beskriver vi metodikk valget vi har brukt. Utgangspunktet vårt baserer seg i et pågående forskningsprosjekt. Vi har derfor lagt opp arbeidet som er gjort så langt i prosjektet til grunn for oppgaven vår. I denne oppgaven har vi valgt å hente data fra ulike kilder, og som faktagrunnlag bruker vi både primær- og sekundærdata. Primærdata er hentet inn i form av kvalitative intervjuer fra arbeidspakke en (1) del B med tittel “Hva er driverne for å leie ut klær?” (vedlegg 1), og skal være med på å gi oss svar på problemstillingen vår. Sekundærdata er datakilder som allerede eksisterer via dialog med FJONG og data fra arbeidspakke en (1) del A fra FJONG sitt tverrfaglig forskningsprosjekt, samt åpne eksterne kilder.

### **4.1. Sekundærdata – tverrfaglig forskningsprosjekt**

Det tverrfaglige forskningsprosjektet har pågått siden 2020 og arbeidspakke en (1) del B er nå i slutfasen, og er en vesentlig del for vår oppgave med en oppsummering av den opparbeidede forskningsdata i prosjektet. I tillegg til innsamlingen av egen informasjon, gir dette oss et godt utgangspunkt for problemstillingen vår. Sekundærdata som vi har mottatt har vært i form av rapport fra forskningsprosjektet arbeidspakke en (1) del A, og tett dialog med Gro Herredsvela Rørvik som er forskningskoordinator ved FJONG. Gjennom oppgaven har vi hatt en åpen dialog med Gro Herredsvela Rørvik som har gitt oss god innsikt i FJONG’s interne strategier og forretningsmodell.

Kommunikasjonen har i hovedsak foregått via e-post med FJONG. All informasjon behandles konfidensielt. I tillegg det overnevnte har vi benyttet åpne kilder av relevans for oppgaven, som for eksempel; Meld.St.27, nasjonale og internasjonale strategier,



Etisk Handel Norge, Framtiden i våre hender, åpenhetsloven, proff forvalt, nettaviser m.m. Det er imidlertid viktig å gjøre oppmerksom på at det finnes begrensinger til den sammenfattende beskrivelsen da den nødvendigvis ikke dekker for problemstillingen vi ønsket å undersøke. Dette kan ha sammenheng med at ingen har forsket på liknende problemstilling, og passer derfor mindre godt i forhold til våre spesifikke behov. Intervjuene fra arbeidspakke en (1) del B "Hva er driverne for å leie ut klær?" er derfor med på å utfylle de områder som ikke dekkes tilstrekkelig godt gjennom forskningsprosjektet så langt og vice versa.

#### **4.2. Primærdata – utarbeidelse av intervjuguiden**

Intervjuguiden i oppgaven er utarbeidet av FJONG med innspill fra forskningsassistent Grete Sexe og godkjennelse av professor Per Espen Stoknes ved BI. Utarbeidelsen av intervjuguiden har benyttet en semistrukturert kvalitativ metode, hvor emne og spørsmål er like for hvert intervju. Denne metoden gir mulighet til å avdekke eventuelle motsetninger mellom respondentenes svar, og videre gir intervjuformen mulighet til å benytte oppfølgingsspørsmål underveis – noe som ifølge Ringdal (2018, s. 126) krever høy grad av observasjon fra forskeren. Det er blitt lagt vekt på at spørsmålene er planlagt nøye, ikke er ledende og med faste svaralternativer som leses opp for respondentene. Vi ser at det også er lagt vekt på at respondentene har mulighet til å kunne fremme egne synspunkter som de anser som relevant underveis i prosessen. Intervjuguiden benytter den samme fremgangsmåten i alle intervjuene da dette gir et godt grunnlag for å sammenstille og sammenligne svarene på en god og oversiktlig måte. Med utgangspunkt i intervjuguiden, har vi utarbeidet teorigrunnlag for å kunne svare på problemstillingen vår. Det er benyttet en induktiv tilnærming fordi vi ønsker å se på ny kunnskap på områder hvor det foreligger lite forhåndskunnskap i dag - et samspill mellom observasjon av virkeligheten (empiri) til teori, hvor vi går fra det konkrete til det generelle (Ringdal, 2018, s. 45).

Intervjuguiden fordeler seg på tre hoved-emner;

- Del A (12 spørsmål): Hva motiverer partnere til å leie ut klær?
- Del B (9 spørsmål): Villigheten til å akseptere (Willingness to accept)?
- Del C (12 spørsmål): Hvordan partnerne ser på samarbeidet i dag?

Koding handler om å bryte ned tekst og gi det mening. Alle svar ble direkte transkribert inn i Google Sheet under selve intervjuene for hvert enkelt intervju. Disse funnene ble vurdert samlet på tvers av respondentene, analysert som tallkoder for å gi innsikt,

bekreftede eller avkreftede latent innhold i intervjuguiden. Avslutningsvis ble det utarbeidet kakediagrammer for å presentere de mest vesentlige funnene med hovedpoengene til slutt i teksten (vedlegg 2).

### **4.3. Utvalg av intervjuobjekter**

Utvalget ble tatt på bakgrunn av at oppgaven er et bidrag til forskningsprosjektet "FJONG - your green, smart & endless wardrobe". Intervjuobjektene er derfor valgt ut av FJONG selv, og består av norske selskaper som strekker seg fra enkeltmannsforetak til middels store AS på ca. 80 ansatte. Totalt ble tjue ni (29) selskaper kontaktet via e-post (vedlegg 1), med invitasjon til å delta på et tverrfaglig forskningsprosjekt der formålet er å undersøke hva klesmerker, og forhandlere av klær mener om muligheten til å leie ut klær via FJONG. Av de tjue ni (29) selskapene som ble kontaktet var åtte (8) ikke partnere, (disse åtte (8) selskapene har tidligere takket nei til et samarbeid med FJONG). Det skal også nevnes at abonnementsløsningen og utleie av overskuddslager fra klesmerker og forhandlere er et nytt konsept FJONG etablerte under Covid-19 pandemien, og samarbeidet mellom FJONG og intervjuobjektene er derfor yngre enn ett (1) år. I undersøkelsen er det ikke beregnet vektning av demografisk informasjon, for eksempel kjønn, geografi eller aldersgruppe.

Respons og svarprosenten på intervjuhenvendelsene fordeler seg på følgende måte;

- 35% (10 stk.) gjennomførte intervjuet og er interne samarbeidspartnere med FJONG i dag.
- 17% (5 stk.) selskaper takket nei til et intervju (hvorav 2 ikke er B2B partnere).
- 48% (14 stk.) selskaper svarte ikke på henvendelsen (hvorav 6 av de 14 ikke er B2B partnere i dag).

Det lyktes dessverre ikke å få med de åtte (8) ikke partnerne til å delta på intervjuene. To (2) takket nei og seks (6) svarte ikke på henvendelsen, til tross for flere vennlige purringer.

### **4.4. Gjennomføring av intervjuene**

Intervjuene ble gjennomført av forskningsassistent Grete Sexe sammen med forskningskoordinator Gro Herredsvela Rørvik fra FJONG, og som var observatør ved halvparten av intervjuene. Resterende intervjuer ble foretatt ved forskningsassistent Grete Sexe alene. Med bakgrunn i Covid-19 restriksjonene ble alle intervjuene gjennomført via videomøter på teams. Intervjuene ble gjennomført på dagtid i arbeidstid

og varte i ca. førtifem minutter. Det ble ikke gjort opptak av intervjuene og det har ikke vært nødvendig med spørsmål i ettertid. Intervjuene tok utgangspunkt i intervjuguiden og alle intervjuene ble startet med en kort introduksjon av hverandre, hvor de jobbet, bakgrunnen for undersøkelsen (ref. forskningsprosjektet) og hvorfor vedkommende var invitert. Samtlige respondenter fremstår som vennlige, åpne, interesserte, og meget kompetente. Alle intervjuene ble gjennomført i perioden 3. januar til 18. mars 2022.

#### **4.5. Troverdighet (reliabilitet) og bekreftbarhet (validitet)**

Det er ulike vurderinger av kvaliteten til en undersøkelse, og i slike empiriske undersøkelser trekkes derfor spørsmålet om undersøkelsens reliabilitet og validitet frem. Det herskes stor enighet om iallfall en ting, nemlig at høy reliabilitet og høy validitet er en gode (Grenness, 2001, s. 141). Ifølge Ringdal (2018, s. 247) så foretrekkes begrepene troverdighet og bekreftbarhet fremfor reliabilitet og validitet til tross for at hennes oppfatning er at selv om reliabilitet og validitet i statistisk forstand er uaktuelle i kvalitative data, er begrepene likevel nyttige. En undersøkelse er troverdig om fremgangsmåten og metoden som er brukt er utført på en tillitvekkende måte. Bekreftbarhet knyttes til kvaliteten i de tolkningene som gjøres, og om vi faktisk har målt det vi vil måle.

Slik vi tolker undersøkelsen så er det blitt lagt vekt på å ivareta validitet og reliabilitet under innsamling av primærdata. Det er blitt stilt åpne spørsmål i denne kvalitative fremgangsmåten for å kunne innhente best mulig svar fra respondentene. Det gjøres oppmerksom på at en slik åpen tilnærming kan være noe begrenset da forskerens observasjoner ikke er teorifrie på grunn av våre egne sanseinntrykk og fortolkninger, men som Ringdal (2018, s. 248) påpeker kan det også være et viktig fortrinn for å se på det med nye perspektiver, da våre fortolkninger er hele tiden i forandring.

#### **4.6. Begrensninger og refleksjoner**

Grenness (2001, s. 148) påpeker videre at ulike faktorer vil kunne påvirke reliabiliteten av en undersøkelse, og at måleinstrumentet og selve måleprosessen er derfor viktig. Videre nevnes det at i en bevisstgjøringsprosess kan det innledningsvis være nyttig og nødvendig at forsker og oppdragsgiver diskuterer sammen hva undersøkelsens informasjon kan brukes til, og hvilke beslutninger den kan gi grunnlag for. Intervjuguiden ble i forkant pretestet og godkjent av forskningsansvarlig ved BI og FJONG-gründer Sigrun Syverud for å bidra til reliabilitet forbedring i forkant av intervjuene. For å styrke dataenes validitet av intervjuene ble det utarbeidet en oversikt av koding og resultatene med tilhørende oppsummering punkter og sirkeldiagrammer inn under hvert fagområde.

Med bakgrunn i at denne undersøkelsen er en del av et større forskningsprosjekt, er det noe begrensninger til selve utvalget. Respondentene som deltok, er kun interne partnere hos FJONG. Det var ingen nye potensielle B2B partnere som takket ja til å delta i undersøkelsen, til tross for at de hadde blitt kontaktet ved en tidligere anledning av FJONG. Andre aktuelle eksterne B2B aktører ble ikke forespurt da det ikke var et ønske fra FJONG. Årsak til dette er dessverre ukjent for oss.

Ifølge Ringdal (2018, s. 248) kan våre verdier og fordommer påvirke både utvalget av det som skal studeres, og det som skal observeres. Mistolkning og skjevheter i tolkningen- og analysearbeidet kan derfor ha blitt farget av intervjuernes bakgrunn. For å minimere slike skjevheter i datagrunnlaget ble prosessen gjennomført med forskningsassistent fra BI og forskningskoordinator fra FJONG de første fem intervjuene. Opptak av intervjuene ble ikke gjort, noe som kan ha ført til at viktig informasjon ikke ble fanget opp. Prosjektgruppen så ikke dette som vesentlig for å ha påvirket gyldigheten for å senere kunne analysere og tolke resultatene av utarbeidet forskningsrapport. Intervjuene er lagt opp på en semi-strukturert metode, som gir høy treffsikkerhet i vurderingen, og er derav lett og kunne sammenligne respondentenes svar.

Målet vårt med denne oppgaven er å undersøke hvilke faktorer som skal til for å styrke lønnsomt og bærekraftig verdiskapning mellom FJONG og deres B2B partnere gjennom hovedfunn fra intervjuene og valgt teori. Ti (10) intervjuer kan være noe begrenset datatilgang for å generalisere funnene til andre lignende prosjekter, men funnene kan peke på relevante temaer for videre forskning og styrke teorien som vi har valgt ut til problemstillingen vår.

## **5. Resultater**

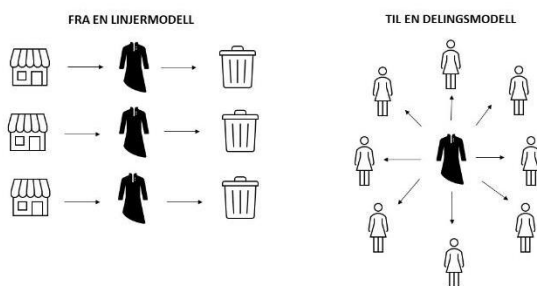
Som beskrevet i kapitlet (metode 4.1. og 4.2.) har vi valgt å benytte både primærdata i form av intervjuer fra arbeidspakke en (1) del B og sekundærdata.

### **5.1. *Business-to-consumer (B2C)***

Per d.d. har FJONG ca. 300 abonnenter per måned, hvor det er enkelt å endre abonnement (ingen binding) og med 100 prosent fornøyd garanti ordning. Support, rens, levering og retur er inkludert i leieprisen. Transaksjoner til sluttkunden gjøres digitalt via deres egen plattform FJONG.com. Det sendes ut personlig service til deres kunder via e-

post. I tillegg til deres egen nettside er Instagram, Facebook, Media og LinkedIn viktige kommunikasjonskanaler.

For visuelt å forstå hvordan FJONG leverer verdi til sine kunder, vises nedenfor delingsmodell (figur 9) visuelt FJONG sin forretningside fra lineærmodell til en delingsmodell. FJONG sin delingsmodell viser oss at et plagg som blir leid ut x-antall ganger er med på å forlenge bruksverdien av produktet så lenge som mulig. Delingsøkonomi tankegangen fører med seg et skifte i relasjonsmodellen; fra direkte til forbruker, til direkte til mange forbrukere - et system som er bygget rundt deling av ressurser. Motsatsen til deres forretningsmodell er en tradisjonell lineær modell - se figur 9 under som viser hvor det kun er en vei for plagget, noe som fører til at både forbruker og produsent mister store deler av verdiskapningen til produktet.



Figur 9. Fra linjermodell til delingsmodell, tatt ut fra søknaden til Norges Forskningsrådet.

## 5.2. Målsetning for B2B samarbeidet

Utgangspunktet for B2B samarbeidet er gjensidig verdi for å gi overskuddsvarer et forlenget produktlivsforløp. FJONG tilbyr en miljøvennlig måte å konsumere klær og tilbehør på, og samtidig gi en variasjon av klær til sluttbruker uten at det går på bekostning av miljøet. Inntjening kommer gjennom ulike abonnementsløsninger som heter "FJONG Everyday" (kles-abonnementsløsning), "FJONG Occasion" (korttidsleie for spesielle anledninger) og salg av "pensjonert" plagg.

På bakgrunn av FJONG's sirkulære forretningsmodell som er basert på "produkt livsforlengelse", er dette en modell som er med på å forlenge livssyklusen til et produkt ved utleie, reparasjoner og bruksalg. Per d.d. er ikke produkt oppgraderinger og reprodusering med inn i konseptet deres. En inkluderende modell for samhandling i samfunnet og et verdiløfte mellom FJONG og B2B aktørene er vesentlig for å ekspandere deres utleietjeneste som treffer utover deres målgruppe.

FJONG som aktør har en posisjon der de kan påvirke sine B2B partnere til å endre dagens praksis til en mer bærekraftig produksjon og utvikling. Ved å se på nåværende forretningsmodell sammen med resultatene fra intervjuene ønsker vi å løfte verdiforslaget for å optimalisere samarbeidet mellom FJONG og deres B2B partnere. Vi ser det som naturlig at FJONG tar hensyn til dagens B2B partnere og fremtidige partnere i takt med deres B2C. B2B partnere består av sentrale aktører for FJONG's inntjening på utleie. De består av; **Kvikk Renseri** - mellomlager og renseri før utleie til B2C. **Leverandører** - retailere, butikker og merker i klesbransjen som leier ut sine produkter via FJONG (300+ merkevarer bestående av tekstiler, vesker og smykker). **Helthjem** - logistikkleverandør som leverer hjem til B2C før frokost, inkl. helger. **Third Chance by FJONG** (frem til mars 2022 ble plattformen Tise brukt), som er FJONG sin egen tjeneste-plattform ved salg av brukte klær når plaggene pensjoneres fra utleie.

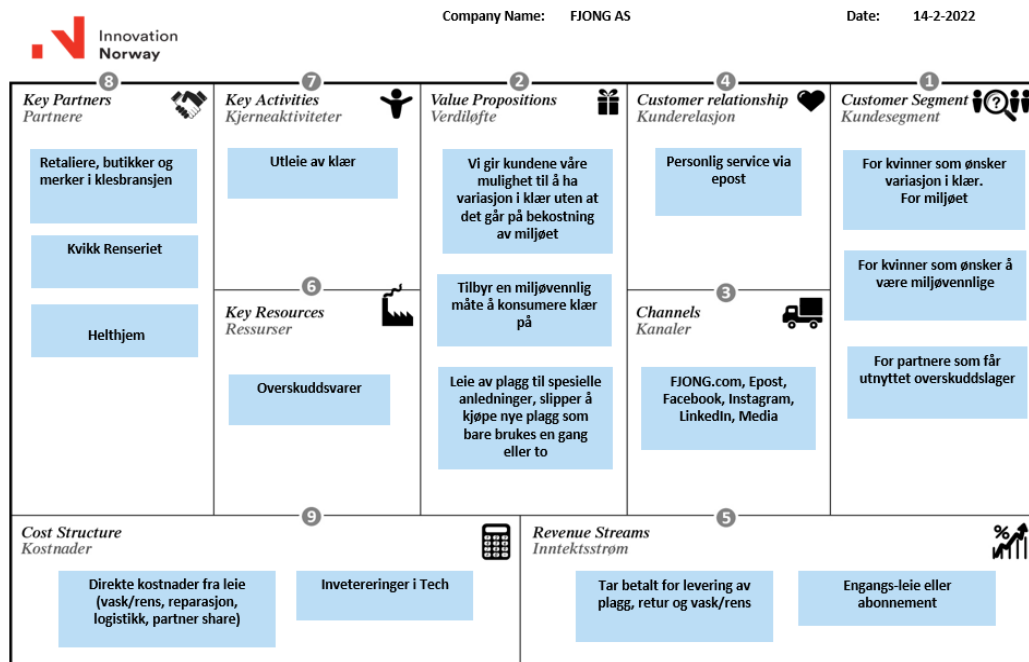
Det gjøres oppmerksom på at når vi vurderer bærekraft aspektet til FJONG's forretningsmodell er det ikke tatt hensyn til hvor mange ganger et plagg leies ut før det avvikles fra utleie sortimentet. Det er heller ikke tatt hensyn til selve råvaren eller veiledende pris i denne sammenheng. Deres B2B samarbeidspartnere er aktører som produserer klær av høy kvalitet, da det er viktig at klærne kan brukes av flere over en lengre periode uten større slitasje. Kvalitet som varer lenge i et plagg er ikke alltid like lett å se da vi har mange ulike klesmaterialer å forholde oss til (syntetisk fiber, kunstfiber, acetat, polyester, akryl, polyamid, ull, silke og lin). Forholdet mellom pris og kvalitet kan derfor varierer veldig. Dersom FJONG's B2B partnerne har en grønn profil er det et pluss, men ikke noe krav for å være med i samarbeidet.

I dagens B2B partneravtalen gis det uttrykk for at valg av plagg vil være basert på FJONG sin erfaring om hvilke typer plagg som har maksimalt utleiepotensiale. FJONG vil komme med anbefalinger til salgstidspunkt eller videre utleie for å øke selskapet sin fortjeneste per plagg maksimalt (vedlegg 3). I henhold til intervjuene (vedlegg 2, slide 27) kom det frem at dette ble ikke fulgt opp av FJONG.

### **5.3. FJONG BMC våren 2022**

I arbeidet med å se på verdiskapningen til FJONG fikk vi FJONG til å skissere opp sin BMC-forretningsmodell som illustrert under i figur 10. Underveis i oppgaven, og siden intervjuguiden ble utarbeidet og gjennomført har innholdet til FJONG endret seg noe gjennom deres prosesser, tjenester og løsningsarkitektur. Verdiskapningen er isolert til FJONG som tilrettelegger for tjenestene via deres nettkanal FJONG.com og deres nye

salgskanal våren 2022 - Third Chance by FJONG. Målgruppen er den samme som tidligere, kvinner mellom 25-44 år. Nøkkelpartnere og nøkkelressurser er også definert til å oppfylle funksjoner tilknyttet aktiviteter gjennom ulike mediekkanaler de benytter. Deres direkte kostnader er delt via vask/rens, logistikk, partnerandel og teknologiinvestering. Inntjening er kun rettet mot engangs-leie (20 prosent salgsinntekter), abonnement (80 prosent salgsinntekter) og levering av plagg, retur og vask/rens.



Figur 10. FJONG BMC-forretningsmodell skissert av forskningskoordinator Gro Herredsvela Rørvik ved FJONG.

#### 5.4. Resultater og hovedfunn fra intervjuene

Gjennom intervjurundene ønsket forskningsprosjektet å avdekke hva klesmerker og forhandlere av klær motiveres av for å leie ut klær via FJONG sin digitale plattform. Det var også et ønske om å avdekke hvilke faktorer som er viktige med tanke på å øke verdien rundt samarbeidet mellom FJONG og deres B2B partnere, der grønn vekst og samfunns triangulære systemet (forbruker, produsent og myndighet) er i fokus (Stoknes, 2020, s. 282).

Vårt fokus i denne oppgaven er å konsentrere seg om intervjureultatene, og hvordan FJONG kan bidra inn til å øke verdien og styrke spillet mellom produsent (B2B partnere) og FJONG. Vi har derfor trukket ut de viktigste elementene og sett på avvik mellom ønsket realitet og den sanne realitet mellom FJONG og dagens B2B partnere. Vi har tatt utgangspunkt i intervjuguidens tre hoveddeler og oppsummert hovedtemaer og trender som gikk igjen i svarene fra intervjuene (vedlegg 2).

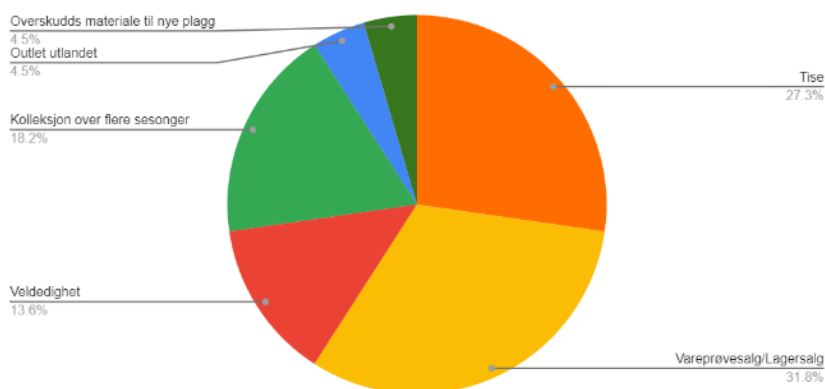
De tre hovedtemaene er:

- A. Hva motiverer partnere til å leie ut klær?
- B. Villigheten til å akseptere (motsetningen til villigheten til å betale)?
- C. Partnere og samarbeidet i dag.

#### 5.4.1. Del A: Hva motiverer partnere til å leie ut klær?

For å forstå partnernes motivasjon til å leie ut plagg fra egen kolleksjon via FJONG var det viktig å få en forståelse på hva de gjør med overskuddslageret de sitter med i dag. Det første som ble avdekket var at majoriteten av dagens B2B partnere er små aktører som i større eller mindre grad ikke har et stort overskuddslager. En liten andel av de som ble intervjuet sa at de fokuserte på en mer tidløs kolleksjon som de solgte over flere sesonger. Likevel ble det observert at en stor andel brukte tradisjonelle kanaler som vareprøvesalg og lagersalg for å redusere det de satt med av overskuddsproduksjon. Tise (Tise, u.å.) som er en forholdsvis ny digital plattform for salg av brukte klær og gjenstander, ble også nevnt som en viktig kanal for salg av det FJONG kaller "Second Chance" (dvs. returvarer, feilvarer og vareprøver som produsenten sitter med og som de ikke ønsker å selge i vanlig butikk). Til tross for at de fleste som ble intervjuet ikke har et overskuddslager av større betydning, svarte samtlige at de så på det som dyrt og en ekstra kostnad og ha varer liggende. Partnerne mente det var lite bærekraftig å ha en større produksjon enn hva de reelt solgte.

Figur 11 viser fordelingen på spørsmålet "Hva gjøre dere med overskuddslageret i dag?":



Figur 11. Hva gjøre dere med overskuddslageret i dag? (Vedlegg 2. slide 3).

Interne prosesser og analyser ble nevnt som et viktig tiltak til forbedring av varebeholdning. B2B partnerne uttrykte at det var ønskelig å håndtere overskuddslageret på en mer kostnadseffektiv og bærekraftig måte enn dagens innkjøpspraksis. B2B



partnernes prognosegrunnlag ser ut til å basere seg på delvis tidligere salgsinfo., trender, egne følelser og intern synsing. Tiltak til forbedringer knyttet til produksjonsleddet som ble nevnt, var bedre innkjøpsprosesser, spesifikasjoner og analyser for å kunne danne et mer nøyaktig grunnlag for innkjøp og produksjon.

Et annet interessant funn som kom frem av intervjuresultatene var at samarbeidet med FJONG var lite drevet av økonomisk motivasjon, og det var ingen av B2B partnere som ble intervjuet som svarte at samarbeidet med FJONG hadde gitt dem inntekter så langt. Per d.d. kom det frem at provisjonen er ikke en motivasjonsfaktor for samarbeid med FJONG. Når det gjelder hovedgrunnen til hvorfor B2B partene inngikk et samarbeid med FJONG, er det tre faktorer som skiller seg ut:

1. Et ønske om å forlenge livslengden til klesplaggene for å bidra til en mer bærekraftig mote-industri.
2. Se på FJONG som en markedskanal.
3. Bli assosiert med en grønn merkevare som FJONG.

Når samme spørsmål ble stilt, men med en fremtidsrettet visjon for samarbeidet, snudde rekkefølgen seg noe:

1. Bli assosiert med en grønn merkevare som FJONG.
2. Se på FJONG som markedsføringskanal.
3. Et ønske om å forlenge livslengden til klesplaggene for å bidra til en mer bærekraftig mote-industri.

Bærekrafts rapportering ble nå tatt frem som en like viktig grunn som ved å forlenge livslengden til klesplaggene skissert i punkt tre.

#### ***5.4.2. Del B: Villigheten til å akseptere (motsetning til villigheten til å betale)?***

For å skaffe en forståelse av verdien B2B partnerne ser samarbeidet med FJONG på, ønsket forskningsprosjektet å kartlegge forståelse og kunnskap om tjenesten og betalingsvilligheten. Dessverre avdekket de raskt at de færreste B2B partnere hadde brukt tid på å bli kjent med abonnementstjenesten og nettsiden FJONG.no. Likevel mente flere B2B partnerne at FJONG's tjeneste virket brukervennlig og enkel å forstå - en nettside som det var lett å navigere seg rundt på. Utfordringen som ble avdekket rundt FJONG's utleietjeneste var at det er tidkrevende å finne riktig plagg og størrelse, presentasjonene av klærne fikk ikke topp skår, samtidig som det var noe usikkerhet rundt hva selve B2C abonnementsløsningen gikk ut på. Kort oppsummert gir disse resultatene oss vage svar

og stor usikkerhet rundt hvordan vi skal tolke svarene. Dette mener vi fordi vi ikke kan se at det er direkte sammenheng mellom svarene, som et resultat av at B2B partnerne ikke hadde benyttet eller satt seg selv inn i tjenesten som sluttforbruker.

Det kom frem i resultatene at det er ingen inntjening på samarbeidet med FJONG. De færreste av B2B partnere som ble intervjuet ønsket ikke å betale for å la plaggene være tilgjengelig på plattformen for hverken bedre plassering og økt synlighet, eller for å få kundetilbakemeldinger.

Når det gjelder spørsmålene om rapporten som FJONG sender ut hver måned til sine B2B partnere, anser halvparten av de som ble intervjuet, informasjonen som veldig verdifull. På spørsmålet *“er det eventuelt annen informasjon dere kunne ønsket å få gjennom disse rapportene?”* kom følgende punkter frem som et ønske å få informasjon om;

- Hvilke aldersgrupper som leier de ulike plaggene.
- Populære farger som leies ut.
- Populære størrelser som leies ut.
- Populære merker som leies ut.

Det som B2B partnerne derimot er villig til å betale for, er mer informasjon om miljøpåvirkningen og miljøkonsekvensene ved utleie via FJONG. Dette er informasjon som de igjen kan bruke inn i egen bærekrafts rapportering.

#### **5.4.3. Del C. Partnere og samarbeidet i dag**

Målet med del C er å se på hvor verdien i samarbeidet med FJONG er - sett fra B2B partnerens side. Videre ønsket forskningsprosjektet å kartlegge hva som er enkelt, og hva som er mindre brukervennlig. Resultatene fra denne delen kommer vi til å bruke videre når vi diskuterer Grønn vekst trappen (Stoknes, 2020, s. 286).

Spørsmål 2, del C, gir oss et interessant funn når det spørres om; *“den verdien det gir dere å få leid ut klærne via FJONG, er den større, mindre, eller lik det arbeidet for å kunne leie ut via FJONG i dag?”* Svaret avviker i begge retninger. Dette kan skyldes at det per d.d. er ingen som tjener på samarbeidet og besvarelsen blir påvirket deretter. Likevel svarte samtlige at det var en enkel prosess og bli B2B partner hvor FJONG tar seg av henting av varer, presentasjon på nettsiden FJONG.com, og all kontakt med forbrukerne.

Det som ble påpekt som negativt, var faktureringen/avstemningen av utleie til B2B partnerne, og selve innholdet i rapporten. Fakturaen viser seg å være uoversiktlig og vanskelig å forstå. Rapporten med mangelfullt innhold og som gir liten verdi og interesse slik den er fremstilt per d.d. Videre avdekkes det at B2B partnere har et ønske om forbedret dialog, økt samarbeid og oppfølging etter kontraktsinngåelse var inngått med FJONG. Vedlegg 2, slide 30 gir en oversikt over ulike verdier B2B partnerne selv fremhevet ved FJONG's samarbeid, og som *ikke* avdekkes via intervju spørsmålene.

### **5.5. Oppsummering**

Vi ser at FJONG og deres B2B partnere har et gjensidig ønske om å øke verdien på overskuddslageret ved å forlenge livslengden til klesplaggene gjennom utleie. FJONG sine direkte kostnader utover vanlig organisasjonsdrift er; Kvikk Renseri hvor rens og lagerkostnader ligger og Helthjem som er transportkostnader. Plaggene eies av B2B partnerne gjennom hele utleieperioden inntil plagget eventuelt blir solgt. B2B partnerne står for alle kostnader relatert til produksjon, import, toll og frakt til internt og eksternt lager. Inntjeningen for FJONG og B2B partnerne kommer via abonnementsløsningen og salg av "pensjonerte" plagg fra utleie (vedlegg 3).

Gjennom intervjuene avdekkes det at B2B partnerne er positive til samarbeidet med FJONG til tross for at det per d.d. ikke er lønnsomt. Motivasjonen til samarbeidet med FJONG er relatert til egen bevisstgjøring av å bidra til å "ta ansvar" og fremme sin merkevare som bærekraftig. Det er ingen indikasjoner om å avslutte samarbeidet. Det som kom frem som et forbedringspotensial for dagens samarbeid, var et ønske om bedre oppfølging fra FJONG i henhold til hva som leies ut, hvor etterspørselen er i sesongen og om FJONG's fremtidig retning og strategi. B2B partnerne ønsker også at samarbeidet skal kunne gi muligheter for å dele gjensidig kunnskap og se på nye forretningsmuligheter. Avslutningsvis avdekket intervjuene at B2B partnerne praktiserer med et manglende prognosegrunnlag for innkjøp hos sine produsenter.

Kort oppsummert ser de tre hoved-egnene slik ut:

**Del A;** samarbeidet med FJONG er ikke drevet av økonomisk gevinst fra partnerne sin side, motivasjonen er å forlenge produktets livsforløp for å bidra til en mer bærekraftig mote-industri og være en del av en gratis markeds kanal for å vise egne produkter.

**Del B;** lite kunnskap om selve abonnementet og hvordan dette fungerte. Ingen B2B partnere går i pluss ved å leie ut via FJONG. Få partnere som ønsker å ha noen kostnader

i forbindelse med samarbeidet, men flertallet av partnerne var villig til å betale for informasjon de kunne bruke i sin egen bærekrafts rapport; for eksempel verktøy for å få bedre prognose grunnlag, og hvor mye Co2 de sparer samfunnet ved å leie ut via FJONG.

**Del C;** inngåelsen av samarbeidet og oversendelse av produkter og bilder med FJONG var enkelt, men uoversiktlig fakturering og lite dialog og oppfølging i etterkant av inngått samarbeid.

## 6. Diskusjoner

I denne delen av oppgaven diskuterer vi funnene og resultatene vi har funnet ved å ta et dybdedykk av FJONG og tekstilindustrien generelt ved bruk av primær- og sekundærdata. Dette er diskusjoner og funn som vil gi oss grunnlag til å utarbeide en strategi som både tar hensyn til direkte og indirekte faktorer som kan gi økt lønnsomhet og bærekraftig verdiskapning mellom FJONG og deres B2B partnere. Det gjøres oppmerksom på at når man vurderer bærekraft aspektet til FJONG's forretningsmodell er det ikke tatt hensyn til hvor mange ganger et plagg leies ut før det avvikles fra sortimentet og legges for salg (Third Chance by FJONG). Det er heller ikke tatt hensyn til selve råvarene eller veiledende pris i denne sammenheng. Per d.d. stiller FJONG ingen miljøkrav til sine B2B partnere. Utvelgelsen av B2B partnere er i dag hovedsak basert på deres merkevare, og det FJONG ser på som god kvalitet.

### 6.1. *FJONG – hvordan øke verdiforslaget for B2B partnere*

Resultatene fra intervjuene og oppsummeringen i kapittel 5.5, ser vi på potensialet for å øke verdiforslaget og FJONG's merkevare. Dette kan gjøres ved å stille ambisiøse bærekraftsmål ved å fremme smarte innovasjoner, produkt og tjenesteutvikling på B2B partnere- og samfunnssiden. For å analysere FJONG sin forretningsmodell har vi derfor valgt å benytte oss av BMC (Osterwalder et al., 2015), hvor vi tar pulsen på «før og etter» scenario, for deretter å kartlegge styrker og svakheter, muligheter og trusler av lanseringen deres. Vi har sett på verdiforslag, kundesegment, kanaler, kunderelasjoner, inntektsstrøm, nøkkelressurser, nøkkelaktiviteter, nøkkelpartnere og kostnadsstrukturer. Med bakgrunn av primær- og sekundærdata vi har gått gjennom og analysert, og ser det som interessant å videreutvikle verdiforslaget, kundesegment, kanaler, kunderelasjoner, inntektsstrøm, nøkkelressurser og nøkkelaktiviteter til FJONG. Nøkkelpartnere og kostnadsstrukturen har vi valgt å holde uendret. Deretter ser vi på potensielle nye områder for FJONG og deres B2B partnerkanal for å kunne identifisere og utvikle til

grønnere og lønnsommere vekst ved å bruke Ten Types of Innovation strategiene (Keeley et al., 2013).

For FJONG er det vesentlig å finne alternativer og gode inntjeningsmodeller for seg selv, B2B partene og samfunnet for øvrig, for kunne leie ut overskuddslager med forbedret lønnsomhet for alle partnere involvert i prosessen. FJONG trenger også å tiltrekke seg et økende antall långivere for å skalere forretningsmodellen og inntjening. Vi har med bakgrunn i intervjuresultatene identifisert flere faktorer som er skissert opp med dagens scenario, og med informasjon hentet så fra teori i kapittel 3 som kan være gjeldende for en grønn lønnsom vekst for FJONG. Vi mener derfor at FJONG's tjenesteplattform i samarbeid med B2B partnere i Norge og hele Europa vil kreve nye grunnprinsipper;

- Øke FJONG's verdiforslaget til en lønnsommere, skalerbar og bærekraftig forretningsmodell ved bevisstgjøring til hvilke B2B samarbeidsform de inngår. Fremme for en målrettet inntjening av deres digitale tjenester mot B2B marked.
- Øke FJONG's verdiskapingen i samfunnet; folk (*people*), planet (*planet*) og fortjeneste (*profit*) ved å innføre (kortsiktige og langsiktig) strategiske mål for å fremme åpenhet og sporbarhet i verdikjeden. Dette arbeidet fokuserer på; design - produktutvikling - produksjon – utleie – salg – kles utsortering – resirkulering. Bistå sine B2B partnere med verktøy for å optimalisere innkjøp og redusere risiko.
- Øke FJONG's verdiløft ved å kommunisere en enkel, ambisiøs visjon som utfordrer dagens problematikk. Hensikten er å endre våre kjøpemønstre for å minimere vårt økologisk fotavtrykk. Tiltrekke seg flere attraktive B2B aktører ved å henvende seg til en bredere målgruppe; 20-50+ kvinner, menn og hen.

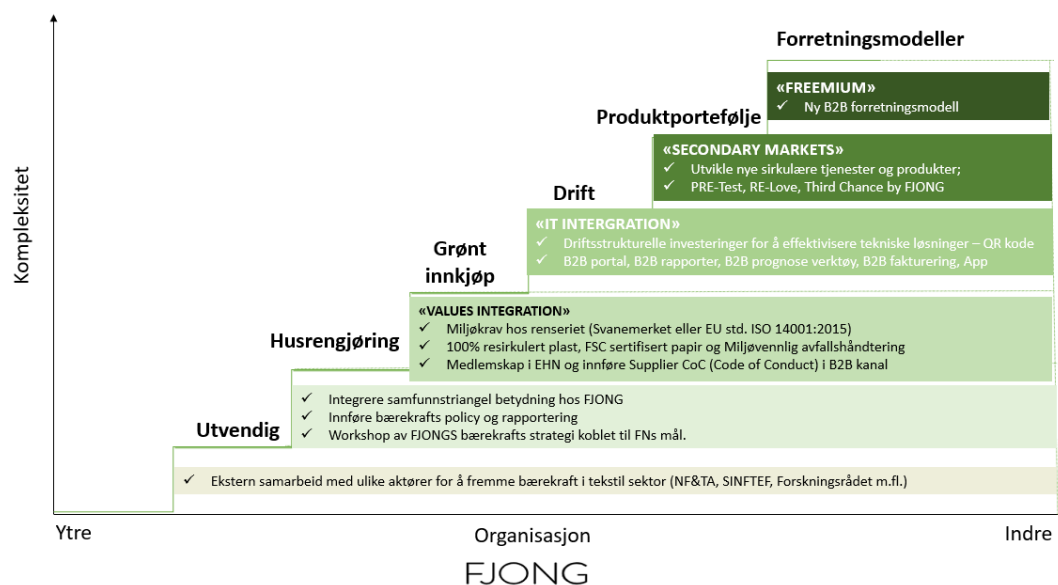
## **6.2. Forretningsmodell med grønn lønnsomhet for FJONG**

Med bakgrunn i at FJONG er et ungt, innovativt selskap, som lanserte sine tjenester i 2017, gir det mening å bruke samme skalerbare forretningsmodell som de har i dag. Dette gjøres ved å få oversikt over alle prosesser og ressurser de må håndtere for å eskalere grønnere vekst og øke inntjeningen deres. Verdiskapingen er skapt etter hvor vellykket tjenesten lykkes i å leie ut til befolkningen i sin målgruppe med dagens innkjøpspraksis. Med dette som bakgrunn og som nevnt i teori kapittel 3, har vi derfor valgt å begynne på toppen av Grønn vekst trappen, for så å bevege oss nedover. Hvorfor har vi valgt nettopp denne fremgangsmåten? Dette er gjort fordi vi mener at FJONG med sin disruptiv innovasjon (Christensen et al., 2015) fremdeles er i utvikling av sin tjeneste, i et nytt marked som ikke

fantas for bare noen få år siden. Ved å integrere en sunn vekst i forretningsmodellens kjernevirksomhet (ref. delingsmodellen), vil de klare å investere videre i innovative tilnæringer (Stoknes, 2020). Ifølge Stoknes (2020, s. 304) er sunn vekst langtids, og vanligvis ikke noe som gir øyeblikkelig resultater.

### 6.3. Grønn vekst trappen

Når vi presenterer Grønn vekst trappen for FJONG (se figur 12), konsentrerer vi oss i hovedsak om B2B partnerne. Som belyst i teorien kapittel 3.2. har vi sett på det ytre nivået, altså utvendige tiltak som forretningsmodell, produktportefølje og drift, da vi mener vi har tilstrekkelig datagrunnlag for å diskutere de. Når det gjelder de tre nederste trappetrinn i Grønn vekst trappen til Stoknes (2020) - altså det indre nivået og interne operativsystemet, har vi kun valgt å ta med steg 3, grønt innkjøp. Dette er gjort mht. begrensninger til oppgavens omfang, men også med utgangspunkt for å kunne svare på problemstillingen vår. Når det er sagt, så påpeker vi kortsiktige tiltak på husrengjøring og utvendig samfunnsengasjement uten å gå nærmere inn på dem (se Figur 12). Strategiene i Grønn vekst trappen tar utgangspunkt i funn fra intervjuene, resultatene og samtaler med FJONG. Vi har så videre utviklet forretningsmodellen til FJONG, hvor vi har foretatt en analyse av dagens forretningsmodell ved hjelp av BMC og Ten Types of Innovation verktøyet. Nedenfor liste er ikke uttømmende, men viser til noen viktige innovasjonsgrep som legger vekt på internt fokus hos FJONG, som vi mener kan gi størst effekt i samarbeid med deres B2B partnere. Dette leder oss til følgende strategi tiltak satt inn i Grønn vekst trappen, og som vi vil diskutere nærmere under - trinn for trinn.



Figur 12. Grønn vekst trappen med nye strategier og tiltak mot B2B forretningsområde (eget design)

### **6.3.1. Trinn 6 – Forretningsmodell**

Per d.d. var det ingen av de som ble intervjuet som tjener penger på samarbeidet med FJONG. Motivasjonen til samarbeidet ligger i markedsføring av egne produkter og at en kan kommunisere og vise til et “grønt tiltak” for egen vinning. Med andre ord, utfordringen slik vi ser det i dag med dagens forretningsmodell til FJONG, så er ikke B2B kanalen lønnsom. Skal FJONG sikre en skalerbar utleie-plattform som skal gjøre “leie til det nye eie” og tiltrekke seg flere attraktive B2B samarbeidspartnere, både i og utenfor de norske landegrensene, ser vi det som essensiell å løfte frem forretningsmodellen til en mer lønnsom og bærekraftig modell for begge parter.

#### **6.3.1.1. B2B partneravtale**

Det er ingen kostnader til dagens B2B partneravtale ved inngåelse av samarbeid med FJONG. For å kunne gi økt verdiskapning utover dagens praksis, har vi sett på ulike strategier og landet på en differensiert B2B partneravtale. Vi lener oss på innovasjon fra inntjeningsmodellen til Ten Types of Innovation (ref. kapittel 3.1.2. Doblin-modell) med valgt innovasjonsstrategi; “FREEMIUM”. Nedenfor inntjeningsmodell for FJONG vil derfor se slik ut;

**«FREEMIUM»**  
✓ Ny B2B forretningsmodell

“FREEMIUM”: Er å tilby basis tjenester gratis for utleie, mens FJONG belaster en premie for avanserte og/eller spesielle tjeneste funksjoner på deres plattform til utleie partnere.

Vi har valgt å kalle det PREMIUM og BASIC. Hensikten fordeler seg slik; 1) forbedre lønnsomheten til FJONG for å kunne investere og videreutvikle sine tekniske tjenester, 2) tilrettelegge verktøy for B2B partnere ifb. med prognose planlegging av fremtidige kolleksjoner 3) øke utleie frekvens per plagg ved å bruke pris mekanismer, 4) tiltrekke seg flere antall långivere i fremtiden ved å tilby gode tekniske løsninger som bidrar med inn til å redusere klima og miljøfotavtrykk i hele verdikjeden. Vi mener at nedenfor tiltak vil være med på å styrke FJONG sin merkevare og påvirke til at B2B partnere leier ut en større andel bærekraftig fremstilt plagg enn i dag. Dette gjøres ved å oppfordre til og stille krav over en leieperiode gitt i partneravtale som vist under;

- FJONG lanserer B2B PREMIUM og BASIC partneravtale.
- Prisdifferensiering på utleie plagg som utnytter fremstilt materialvalg, sesong og etterspørsel. Plaggets holdbarhet og ytelse vil også være med å bestemme utleiepris.

#### **6.3.1.2. B2B PREMIUM og BASIC partneravtale**

Dagens samarbeidsavtale (se vedlegg 3) gir en inntjening på 5 prosent av innkjøpsprisen per plagg, per utleie inkl. MVA, med maks utbetaling på 100 kr per plagg, per måned. Tar

vi utgangspunkt i en gjennomsnittspris regnet ut fra dagens produktportefølje, ser vi at med dagens sats på 5 prosent, krevers det at plagget leies ut 10 ganger i året over en toårs periode (2), for å ha tjent inn innkjøpsprisen.

Dagens situasjon 5%				PREMIUM 10 % (maks 100 kr pr plagg)									
Type plagg	Innkjøps- pris	Inntjening pr utleie	Gj. snitt utleie pr år	1. år	2 år	3 år	Type plagg	Innkjøps- pris	Inntjening pr utleie	Gj. snitt utleie pr år	1. år	2 år	3 år
Overdel	863	43,2	10	431,5	431,5	431,5	Overdel	863	86,3	10	863	863	863
Underdel	643	32,2	10	321,5	321,5	321,5	Underdel	643	64,3	10	643	643	643
Kjole	908	45,4	10	454	454	454	Kjole	908	90,8	10	908	908	908
Yttertøy	1733	86,7	10	866,5	866,5	866,5	Yttertøy	1733	100	10	1000	1000	1000

Figur 13 .Egen utregning av inntjeningsmuligheter med 5 og 10 prosent.

Øker en til 10 prosent, reduserer man opptjeningsperioden med ett (1) år, med unntak av yttertøy, som vil ha en maks utbetaling på kr 100,- pr plagg. Med resultatene fra undersøkelsen og innsikt i valgt teori, kombinert med ny innovasjonsstrategi som vist over i figur 12 for å øke verdiforslaget, har vi kommet frem til at FJONG sitt kjerneprodukt bør differensieres i to (2) B2B partneravtaler. Avtalene vil kunne se ut;

**BASIC tjenesteavtale** er en standardavtale der utleie av plagg via FJONG er gratis. Inntjeningen per plagg er 5 prosent (maks kr 100 pr plagg) og med en utleie begrensning på 50 plagg, per år. *Avtalen inkluderer:* egen partnerportal, app og tilgang til enkle rapporter som gjenspeiler egne plaggs utleie situasjon.

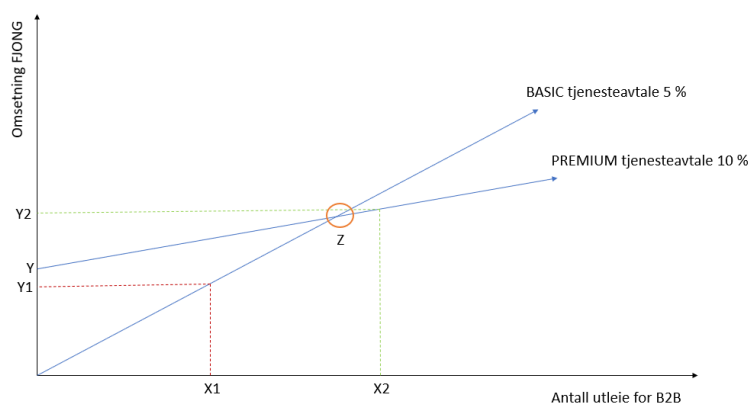
**PREMIUM tjenesteavtale** er en ordning hvor FJONG belaster en premie for å få tilgang til spesielle funksjoner på deres plattform. Inntjening per plagg er høyere og på 10 prosent (maks kr 100 pr plagg), og med gratis medlemsfordeler som månedlige personlig oppfølging, og veiledning av deres unike on-line tjenester på deres plattform.

*Avtalen inkluderer:* tilgang til egen partnerportal, app og med *ubegrensede* utleiemuligheter per år, gratis frakt ved levering av nye plagg til FJONG, samt nyhetsbrev med viktig innsikt i sentrale tall og bransjeutfordringer. Fleksibel og tilpasset rapporter som viser status på B2B partner utleieandel, rangert i forhold til total produktoversikt over merker og samtlige plagg som leies ut på FJONG. Dette inkluderer webinar og arrangementer som FJONG er ansvarlig for. Medlemskapet inkluderer også nettsalgstjenesten Third Chance by FJONG og prognoseverktøy som viser utleie behov seks (6) mnd. frem i tid. Om ønskelig kan FJONG også tilby kundetilpasset undersøkelser for B2B partner ved å avdekke hvilke type merker og plagg som er populære og som tar for seg konkurransefordeler ned på aldersgrupper, farger, størrelser, materialer etc.

Vi tror at ved å velge en PREMIUM-modell hvor B2B partner styrker inntjeningen fra 5 prosent til 10 prosent vil være med å øke tilgangen av antall utleieplagg fra B2B partnere.



Et slikt insentiv vil kunne bidra til at antall utleie per B2B øker fra X1 til X2. En vekst som igjen vil øke omsetningen fra Y1 til Y2 for FJONG. Ved en utleie på Y2, så har B2B partneren fått en høyere inntjening via PREMIUM enn ved BASIC modellen. Krysningspunktet er Z som vist under i figur 14. Vi anbefaler å bruke krysningspunktet Z som en indikator for evt. ny gjennomgang av B2B-avtalen. Punktet Y gir grunnlag for å sette prisen på PREMIUM tjenesteavtalen.



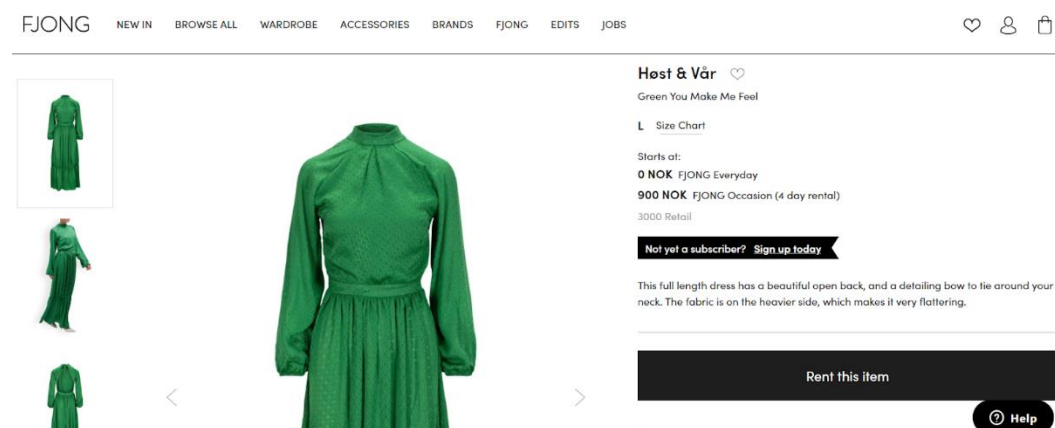
Figur 14. Egen skissert inntjeningsformel

### 6.3.1.3. Prisdifferensiering i sesong

For å få til en lønnsom og høyere utleiefrekvens mener vi det kan være en idé og se på en annen prissetting enn dagens løsning. I dag tilbyr FJONG utleie hele året via to ulike løsninger; "FJONG Everyday" (kles-abonnementsløsning) og "FJONG Occasion" (korttidsleie for spesielle anledninger). Per d.d. er det ingen bindingstid på abonnementsløsningene for sluttkunde. Vi stiller derfor spørsmålet om FJONG begrenser sine egne inntjeningsmuligheter ved å tilby hele produktsortimentet på en gang, uavhengig av sesong? Vi mener først og fremst at dagens utleieløsninger ikke leverer på riktig utleiepriser, da "FJONG Occasion" er høyt priset i forhold til "FJONG Everyday". Nedenfor figur 15 viser en kjole som koster kr 900 for fire (4) dager i "FJONG Occasion" mot "FJONG Everyday" kr 590 for fire (4) uker.

Det andre spørsmålet vi stiller oss, er på hvilken måte kan vi øke plaggets verdi i sesong? Her ser vi et udekket markedsbetov fordi FJONG ikke differensierer produktsortimentet i sesong. Vi tror at ved å fremheve plaggets material, design, funksjon og merke popularitet i inneværende sesong vil påvirke etterspørselen, og øke betalingsvillighet hos sluttkunde. En tilnærming som hensyntar sesonger, trender og produktutvalg i prissettingen mener vi bidrar positivt til at utleie frekvensen øker. Dette fordi sannsynligheten for at kjolen (som vist under) blir leid ut to (2) ganger fremfor en (1) gang per måned. Det gir oss grunn til å

argumentere videre for å øke lønnsomheten i “FJONG Occasion” ved innføre en prisstrategi; der kjoler som vist i figur 15, leies ut via “FJONG Occasion” kun i månedene mai, juni, juli, august, november og desember til samme eller høyere pris. Resterende månedene går produktet over i øvrig produktsortimentet til FJONG Everyday” (klesabonnementsløsning) til en lavere pris.



Figur 15. Illustrasjonsbilde (Fjong, u.å.)

Et differensiert sesongtilbud vil være med på å forsterke plaggets merverdi i inneværende sesong, og derav gi en positive utnyttelser av produktets livsforløp. Dette understøttes av teorien til McDonough & Braungart i kapittel 3.3. Utfallet gir ikke bare økte leieinntekter per år, per plagg, men vil sannsynligvis gi en sunnere og aktiv lagerbeholdning. Et positivt tiltak som vil kunne rapporteres direkte inn på interne KPI (Key Performance Indicators) og styrke bærekrafts mål hos FJONG og ut til deres B2B samarbeidspartnere.

### 6.3.2. Trinn 5 – Produktportefølje

Innledningsvis nevnes “Et grønt Norden” som stiller seg bak Europas grønne avtale som dekker alle sektorer av økonomien; transport, energi, landbruk, bygninger, stålindustrier, sement, IKT, tekstiler og kjemikalier (European Commission, 2022). Dette er en viktig strategi som gir FJONG en gylden mulighet til å støtte oppunder for seg selv og deres B2B partnere i tiden fremover til 2025. Disse hovedtiltakene er; 1) stille krav til økodesign av tekstiler for ombruk, 2) fjerne at returnerte tekstiler kastes og destrueres, 3) ta lettere bærekraftig valg for å begrense utslipp av mikroplast, 4) innføre regelverket mot grønnvasking, 5) krav til produktinformasjon, 6) finansiere innsamlingsystemer for tekstilavfall hvor ansvaret er hos produsenten.

Hvordan kan FJONG forholde seg til disse seks ovennevnte strategiene? Her mener vi at FJONG kan systematisere interne muligheter for å imøtekomme disse kravene, ved for eksempel å stille krav til egen produktportefølje tidlig inn i utvelgelse av B2B partnere.

Strategien er med å bidra til å styrke FJONG's politiske handlingsevne dersom de går foran og fokusere på relasjonene for å styrke fellesskapet for å nå disse overordnede grønne målene sammen. Produktporteføljen til FJONG varierer mye, og slik det kommer frem i resultatene er det ikke alltid sammenheng mellom hva som tas inn i produktsortimentet og hva som etterspørres i markedet. Ved å kunne iverksette ambisiøse interne KPI mål - for eksempel at innen 2025 vil 50 prosent av deres utleie produktportefølje være fremstilt fra bærekraftige materialer. Et tiltak som vil fremme en samarbeidskultur for endring, internt så vel som eksternt. Det ville kunne knytte og forsterke andre områder enn økonomisk vekst, men også øke verdiforslaget til FJONG.

Ifølge Boons (2009), referert i Boons et al., (2013, s. 2) sier han at innovasjonene som kreves for en bærekraftig utvikling må gå trinnvis og at det vil kreve transformasjon av større deler av produksjon og forbrukssystemer. Vi ser derfor at ved å påvirke positivt til bærekraftig utvikling vil det kunne føre til en grunnleggende systemendring i deres B2B verdikjede. En endring som vi tror, vil forsterke den sirkulære forretningsmodell til FJONG og påvirke positivt deres B2B kanal. Vi har derav valgt ut å styrke FJONG's nettverk med tilhørende innovasjonsstrategi; "SECONDARY MARKETS". Basert på dette og som belyst i forretningsstrategien under, så mener vi at dersom FJONG utvikler nedenfor tjenester til deres B2B kanal, vil deres innovasjonsevne øke og bidra til en grønnere produktportefølje. Nedenfor nettverksmodell for FJONG vil derfor kunne se slik ut;

**«SECONDARY MARKETS»**  
✓ Utvikle nye sirkulære tjenester og produkter;  
✓ PRE-Test, RE-Love, Third Chance by FJONG

**“SECONDARY MARKETS”**: Er å koble avfalls- og etter produkt tilbud til aktører som ønsker det ved å se på interne og eksterne muligheter som ikke FJONG tilbyr i dag. Hensikten er å forlenge den sirkulære forretningsmodellen til FJONG og gi dem selv og deres B2B partner en mulighet til å fremme grønnere lønnsomhet ved å ta ansvar også etter endt leieperiode. Vi mener et slikt tiltak vil kunne styrke deres tillit og troverdighet til egen merkevare som tenker helhetlig i verdikjeden. Dette fører oss til å følgende alternativer vi har designet;

- FJONG lanserer “PRE-Test” og Vareprøve tjeneste i B2B partneravtalen.
- FJONG lanserer “RE-Love” tjeneste etter endt produkt livsforløp.
- FJONG lanserer salgskanal Third Chance by FJONG (tidligere benyttet Tise).

### **6.3.2.1. «PRE-Test» tjeneste**

En av utfordringene klesindustrien står ovenfor er det store produksjonsvolumet - at produksjon er større enn etterspørsel. I intervjuene ble det avdekket at mangel på prognoser og analyser førte til disharmoni mellom produksjon og etterspørsel. Det kunne derfor være interessant å bruke FJONG som en “PRE-Test” kanal før masseproduksjon ble

satt i gang i B2B-verdikjeden. Et slikt konsept vil gjøre at merkeieier ikke bare har muligheten til å iverksette og tilpasse deres interne prognoser. Det vil også gi verdifull kundeinnsikt i forhold til bruk av nye materialer, farger, størrelser, design m.m. Ved å innføre disse tiltakene og tilse at det ikke blir produsert opp mer enn hva et godt gjennomarbeidet prognosegrunnlag tilsier, vil en kunne øke B2B partners lønnsomhet. Dette mener vi fordi varen er tilpasset behovet i markedet i forkant av produksjon, B2B partner minimerer egen risiko ved å ikke sette ned varen på salg eller overvintre og binde lagerkapital. Utfallet vil redusere uheldig overskuddslager, dempe salgspresset og bidra til å fremme et sunnere og bærekraftig verdikjede.

### **6.3.2.2. Vareprøve tjeneste**

Samtaler med FJONG viser at vareprøver som leies ut via FJONG er plagg som allerede er i butikk for salg. Vi ser en mulighet for å øke FJONG sin merkevare ved å gjøre det mer attraktivt å leie fremfor å eie, ved å få vareprøvene til utleie 3mnd før de lanseres i butikk. Dette vil kunne skape en følelse av "nyhet" for å tiltrekke seg nye kunder, men også for å skape lojalitet hos dagens leietakere ved å ta vare på produktene, som er kjerneverdien i konseptet deres. Gi kundene til FJONG eksklusivitet ved å innføre "sneak-peak" til nye varer før andre har mulighet til å kjøpe de i butikk. Et tilbud som vil sannsynligvis være med å skape god medieomtale og ny markedsstrategi.

### **6.3.2.3. «RE-Love» tjeneste**

Dagens regelverk for innsamling av brukte tekstiler gjøres i hovedsakelig av private organisasjoner, ofte knyttet til et humanitært formål. Ifølge NORSUS (2021), blir 97 prosent av samlet tekstiler i Norge sendt til utlandet, og så mye som 50 prosent av våre tekstiler havner i søpla. For at tekstilindustrien imøtekommer tiltakene til EU-kommisjonens strategier, må den gjøres mer konkurransedyktig enn i dag. Vi ser det derfor som et naturlig valg at FJONG i samarbeid med B2B partnere, tilrettelegger så mye som mulig for dette fremtidige kravet ved å registrere materials sammensetningen og leverandørdokumentasjon i systemet ved førstegangs utleie.

For å gjenskape avfallsmaterialer og pensjonerte plagg på nytt, kan en inngåelse av samarbeid med eksterne aktører og/eller ulike institusjoner som for eksempel OsloMet, Folkehøgskoler, Fretex, Røde Kors, Uff m.fl. være flere alternativer utover dagens løsning. En tilnærming som kan bidra til å forlenge den sirkulære forretningsmodellen til FJONG, også etter endt leieperiode. Tiltaket vil være med inn å redusere klima- og miljøbelastningen fra tekstiler og være i henhold til FNs Bærekrafts mål nr. 12 og 13 (FN-sambandet, u.å.).

#### 6.3.2.4. Salgskanal tjeneste

For å utnytte ressursene og forlenge levetiden til plaggene som har blitt leid ut, lanserte FJONG en ny og egen in-house salgskanal «Third Chance by FJONG» i første kvartal i 2022. En kanal hvor de selger plagg som er blitt pensjonert for utleie, men som fint fortsatt kan brukes. Salgsinntekten blir fordelt femti/femti mellom FJONG og B2B eieren av plagget (vedlegg 3). Salgskanalen er et av tiltakene som vi ser øker verdiforslaget. Logistikkhåndtering, transaksjonsdata og kundedatabase eier FJONG, og bør derfor legges inn som et av tilbudene i deres betalende B2B partneravtale (ref. PREMIUM).

#### 6.3.3. Trinn 4 – Drift

FJONG ser på seg selv som en teknologibedrift som bygger på et skalerbart oppsett for utleie i stor skala (Nikolaisen, 2020). Arbeidspakke tre (3) i forskningsprosjektet omhandler bruken av kunstig intelligens, men vi ønsker likevel å fremheve FJONG's innovasjonsevne på struktur med innovasjonsstrategi; **“IT-INTERGRATION”**. Nedenfor driftsstruktur for FJONG vil derfor se slik ut;

**«IT INTERGRATION»**

- ✓ Struktur investeringer for å effektivisere IT systemene – QR kode
- ✓ B2B portal, B2B rapporter, B2B prognose verktøy, B2B fakturering
- ✓ Effektivisere intern logistikkhåndtering mot B2B kanal

**“IT INTEGRATION”**: Er å tilby integrerte teknologiske løsninger (ressurser og applikasjoner) slik at B2B partnere til FJONG får skreddersydde rapporter for deres merkevarer. Hensikten er at deres B2B partnere kan bruke disse løsningene inn i deres fremtidige produktutvikling for å redusere oversuddsproduksjon, prognose, rapporter, og utleie trender (kartlegge forbrukernes leie adferd). Som belyst her tror vi at investeringer i IT-systemer med tilhørende løsninger vil være et positivt bidrag;

- FJONG stiller med QR-kode (smartere sensor) og produktinformasjon for å imøtekomme fremtidens kildesortering krav. QR kode merkes i hvert plagg som loggfører plaggets livsforløp.
- FJONG lanserer B2B portal - en partner medlemside for å gi viktig info fra FJONG om medlemsstatus, omsetning av utleie, fakturering, nyhetsbrev, app m.m. Tilrettelegger for en heldigital utleieprosess.
- FJONG lanserer B2B prognose tjeneste - et verktøy for å utarbeide prognose grunnlag for kommende utleie behov. Tilrettelegger rapportene til B2B partners målgruppe.

#### 6.3.3.1. QR kode og kildesortering

EU kom i mars 2020 med en plan for sirkulær økonomi CEAP (Circular Economy Action Plan). Dette går ut på at innen 2025 må alle EUs medlemsland og Norge, som EØS-medlem

ha systemer for at tekstiler sorteres ut av restavfall (ALVSEN, 2022). For å imøtekomme dette, samt å være i forkant av nye fremtidige krav, ser vi det som en stor fordel at FJONG har løsninger for gjenvinning og kildesortering av materialer. Prosessen iverksettes allerede ved plaggets registrering for førstegangsutleie (via B2B-partnerportalen). Ved hjelp av tekniske løsninger vil systemet kunne identifisere for plaggets materialsammensetning blir satt inn i riktig kildesorterings kategori. Kategorien bygges på opp av koder som FJONG definerer selv (inntil et felles kildesorteringssystem er på plass) og legges ut på nettsiden. Kodene vil være med på å definere for fremtidig sorteringsvalg ved avsluttet livsløp hos FJONG, og kan brukes inn i interne B2B rapporter. Ved å implementere en QR kode i plagget ved utleiere registreringen vil FJONG være i stand til å loggføre hele produktets livsforløp gjennom leieperioden. Informasjonen kan vurderes videre om det skal brukes ut i B2C kanalen for å øke kunnskap og forståelse for miljøbelastningen klesforbruket vårt medfører i dag, og hva vi sammen kan gjøre for å ta de riktige valgene fremover.

#### **6.3.3.2. B2B partnerportal**

I intervjuene kom det frem at B2B partnerne ønsket tettere dialog med FJONG etter at samarbeidet var inngått. En egen digital B2B partnerportal og B2B-app vil kunne bistå med å styrke kommunikasjons- og informasjonsflyten mellom FJONG og samarbeidspartnere. B2B partnerportal og B2B-app vil kunne generere verdifulle rapporter, formidle kunnskap, dele informasjon, utleie status m.m. Løsningene bør også inkludere en god og oversiktlig provisjonsrapport. Alle B2B partnere vil ha tilgang til portalen og appen, men kun PREMIUM medlemmer vil kunne inkludere tilgangen til fleksible og tilpasset tjenester (ref. prognoseverktøy, Pre-test, Re-love, Salgskanal m.fl.). En god utviklet chat-tjeneste vil forsterke begge løsningene og samtidig heve dagens servicenivå til FJONG. PREMIUM medlemmer vil få personlig oppfølging av egen KAM (Key Account Manager) fra FJONG.

#### **6.3.3.3. B2B prognose tjeneste**

I resultatene ble det ikke spurt hva slags systemer som benyttes ved henting og innmelding av plagg til utleie, men vi mener at ved å innføre et skybasert ERP (Enterprise Resource Planning) løsning, vil FJONG kunne håndtere komplekse logistikkoppgaver fremover. ERP er et kraftig verktøy som vil kunne tilpasses FJONG's salg, innkjøp, lager, forespørsler og rapportering.

Intervjuene avdekket også at dagens månedlige rapport til B2B partnerne er uoversiktlig og vanskelig å forstå. Det kom frem at det var et ønske om informasjon om målgruppen

til FJONG (ref. aldersgrupper, populære farger, størrelse m.m.). Vi mener derfor at en videreutvikling og optimalisering av egen IT system/er, med integrering av AI (kunstig intelligens) vil FJONG være i stand til å fange opp merverdi utover det som kommer frem i undersøkelsen. Ved å få total oversikt over deres interne og eksterne bevegelser inkludert deres B2B verdikjeder vil FJONG være i stand til å videre utvikle seg selv, danne bedre rapporteringsgrunnlag (inkl. behovsanalyse) og derav få høyere produktivitet. Et unikt, effektivt og integrert IT-system vil kunne imøtekomme fremtidig etterspørsel, tiltrekke seg nye B2B partnere og eskalere forretningsmodellen til nye markeder.

#### **6.3.4. Trinn 3 – Grønt innkjøp**

EU's tekstil strategi 2022 (European Commission, 2022), fokuserer på at produsentene blir ansvarlig for tekstilene gjennom hele livsløpet. Det vil si at allerede i designfasen bør det tas høyde for at materialet vil kunne være en ressurs også etter at klesplagget er pensjonert for utleie. Hva betyr egentlig dette for FJONG? Vi mener at ved å fremheve FJONG's merkevare, benyttes **“VALUES ALIGNMENT”** innovasjonsstrategi inn i FJONG's innkjøps policy. Slik kan FJONG's merkevare påvirkes til et grønt innkjøp;

##### **«VALUES INTEGRATION»**

- ✓ Miljøkrav hos renseriet (Svanemerket eller EU std. ISO 14001:2015)
- ✓ 100% resirkulert plast, FSC sertifisert papir og Miljøvennlig avfallshåndtering
- ✓ Medlemskap i EHN og innføre Supplier CoC (Code of Conduct) i B2B kanal

**“VALUES INTEGRATION”**: Er å innføre FJONG sitt merkevare til å stå for et sett med verdier og uttrykke de i selskapets innkjøpsretningslinjer. Hensikten er at FJONG skal opptre transparent med en øko-design tilnærming i kontakt med sine B2B partnere. Ved å implementere grønt innkjøps verdier, vil selskapet kunne drive en kulturendring mot en bærekraftig verdikjede som er fordelaktig for alle parter involvert. Dette fører oss til å følgende alternativer for et grønt innkjøp;

- FJONG innfører innkjøpspolicy som krever miljøkrav hos renseriet og internt hos FJONG.
- FJONG inngår medlemskap med EHN (Etisk Handel Norge) og innfører CoC (Code of Conduct) som et minstekrav i B2B partner avtalene (ref. PREMIUM og BASIC).

##### **6.3.4.1. FJONG's Innkjøpspolicy og Code of Conduct (CoC)**

I dialog med FJONG, har vi avdekket at det ikke stilles leverandørkrav eller krav i B2B verdikjeden. Vi ser det derfor som meget hensiktsmessig å bruke data fra arbeidspakke to (2) i det tverrfaglige forskningsprosjektet, hvor NMBU ser på miljøpåvirkningen og miljøkonsekvenser forretningsmodellen til FJONG har på miljøet. Denne dataen vil kunne iverksette tiltak som vil være med å redusere fotavtrykket hos FJONG, ref. logistikk, transport, avfallshåndtering, renseri, vaskemidler m.m.

Påvirker deres B2B partnere og underleverandører negativt og skadelig for naturen, og stiller FJONG klimakrav til dem? Vi mener at FJONG bør gå foran å stille de riktige kravene i henhold til åpenhet, sporbarhet og sertifiseringer i verdikjeden til B2B partnerne sine. Dette kan gjøres for eksempel ved å bli medlem i Etisk Handel Norge (Etisk Handel Norge, u.å.) og forberede seg på de nye kravene «Åpenhetsloven» som trer i kraft 1. juli 2022. Et tiltak som vil kunne være med å redusere forretningsrisiko ved å rapportere om arbeidet FJONG gjør for å sikre etterlevelse av grunnleggende menneskerettigheter om anstendige arbeidsforhold i egen virksomhet og i B2B leverandørkjede. Et minimumskrav bør være å innføre Supplier CoC (Code of Conduct) hos alle FJONG's forretningspartnere. Et slikt grep vil støtte oppunder Kanes steg (2011, s. 132–139) "Greening the Supply Chain" ved å være med å endre positivt i verdikjeden for å bli mer bærekraftig.

#### **6.4. Samfunns Triangelen og FJONG sin posisjon og påvirkningskraft**

Samfunns triangel er et godt verktøy for å sette i gang en endringsprosess, samt å fordele nedskaleringen av ressursforbruket som berører både forbruker, produsent og myndighetene. Ved å bevisst trekke alle tre aktørene i samme retning, vil påvirkningen ha større effekt og gjennomføringen en større akselerasjon. Nedenfor forklarer vi nærmere hvorfor, og hvordan FJONG kan bruke sin posisjon og påvirkningskraft.

##### **6.4.1. Forbruker**

Undersøkelser viser at kun 10-20 prosent av klærne vi har i klesskapet blir brukt regelmessig (Aaberge, 2022). Definerer vi de resterende 80 prosent som svinn, og sammenligner vi med suksesshistorien Matvett og deres strategi for å forebygge og redusere sitt matsvinn; "*Sammen mot matsvinn*", ser vi at fokuset har ligget på *holdbarhet* og riktig *oppbevaring* (Matvett, u.å.b). Hvis vi skulle velge å dra paralleller over til tekstilnæringen kunne vi fokusere mer på *vedlikehold* og lengre *varighet*.

I Forbrukerundersøkelsen gjort av Opinions for «Tekstilaksjonen 2021» ble det avdekket at forbrukere synes det er vanskelig å vite om et produkt er bærekraftig eller ei. På spørsmålet om forbrukerne hadde fått informasjon om bærekraft fra merker og leverandører svarte 74 prosent nei (Hansrud, 2021). I følge Stoknes (2015, s. 92) er et enkelt budskap avgjørende for å få med seg forbrukeren. Et eksempel kan være Matvett sin Matsvinn Kalkulator som enkelt synliggjør hvilken miljøbelastning og økonomiske tap det er knyttet til matsvinn på privat nivå, men også bedriftsnivå (Matvett, u.å.a). For



FJONG kunne dette være deres QR-kode, en unik løsning som gir informasjon og kunnskap om produksjon, utleiehistorikk, material, miljøbelastning, resirkulerings m.m.

#### **6.4.2. Produsent**

Med bakgrunn i valgt teori og analyse av forretningsmodellen til FJONG, ønsker vi å presisere at forretningsmodellen deres baserer seg på en delingsøkonomi mer enn en sirkulær økonomi. FJONG's forretningsmodell konsentrerer seg på B2C marked ved å tilby ubrukte overskudds klær. Per d.d. stiller FJONG ingen krav til hva som leies ut på deres plattform, heller ikke hva plagget er fremstilt av eller under hvilket arbeidsforhold det er hos B2B produsent. Betyr dette at forretningsmodellen til FJONG ikke er bærekraftig? Vi mener både ja og nei - på den ene siden har FJONG skapt en ny tjenestenæring ved å forlenge plaggets livsforløp. På den andre siden ser vi et stort potensial for å imøtekomme fremtidige generasjoner uten å tømme og ødelegge naturressurser underveis i produksjonsprosessen skapt av deres B2B partnere. FJONG kan nærmest risikere å gå i en felle dersom dagens tekstil resirkuleringsløsninger ikke bidrar til produksjonsnedgang i verdikjeden - når utgangspunktet til problemet er skapt i optimistiske prognosetting, som igjen bidrar til konstant overproduksjon. Noe som igjen påvirker negativt til dagens prispress, økt kleskjøp og høyere klesavfall.

En annen refleksjon er at FJONG leier ut en større andel av sin produktportefølje som er fremstilt av syntetiske materialer. Syntetiske plagg som er av betydelig bidragsyter til forurensning og utslipp av mikroplast i naturen. Når plaggene ikke kan leies ut eller selges videre hos FJONG blir de sendt til gjenvinning. Dersom plaggene inneholder ulike syntetiske fibere, er det nærmest umulig å utnytte de igjen (Bjerknes & Aartun, 2019). Selv om det i undersøkelsen ikke ble spurt om B2B partnernes forretningsmodell, ble det avdekket at flertallet ikke hadde en forretningsmodell der bærekraftige tekstilmaterialer og gjenbruk var fokus. Ser vi på hvor stor betydning råmaterialet påvirker fotavtrykket i tekstilindustrien (Nikolina, 2019), er det ingen tvil om at FJONG bør fremme for en bærekraftig handel inn i B2B avtalen. Et grep som vil kunne tilpasse seg overnevnte strategier i et marked som er i konstant utvikling og endring. FJONG vil kunne oppnå økt konkurransefortrinn og skape større vekst og verdi enn hva som praktiseres i dag.

#### **6.4.3. Myndighet**

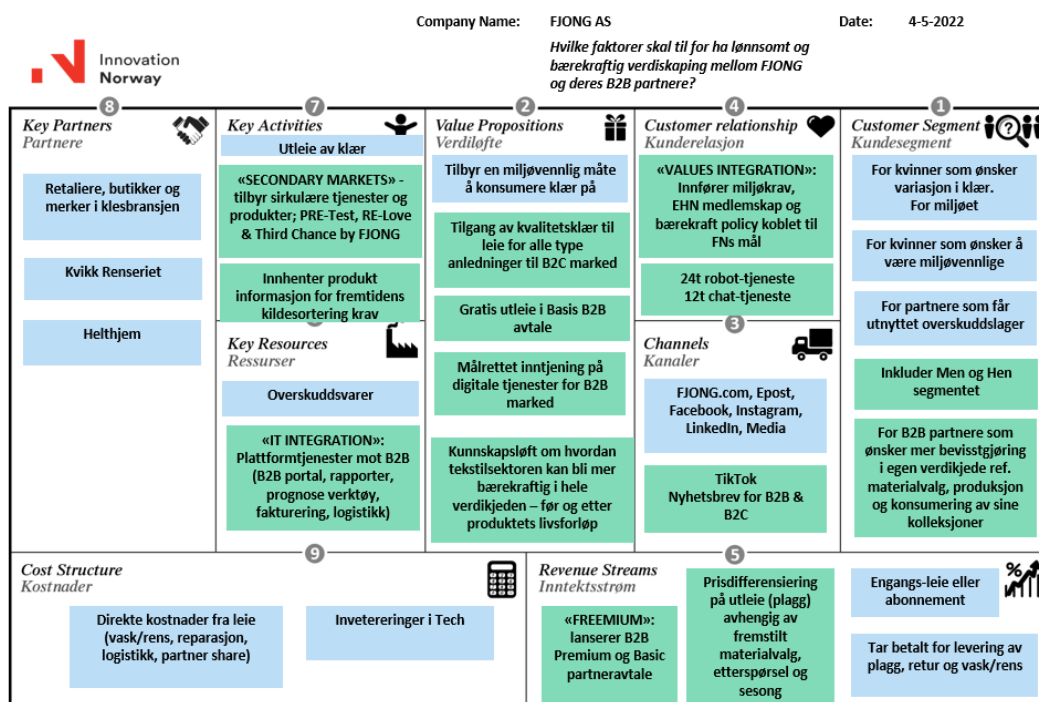
Vi ser at det ikke holder med en adferdsendring hos forbruker og produsenter alene. Det er behov for drahjelp i form av bedre retningslinjer og regelverk (Kane, 2011, s. 77–80). Ulike norske organisasjoner og næringsaktører, etterspør bedre regelverk rundt tekstiler

i Norge. Høsten 2019 ble det i regi av Naturforbundet sendt et fellesbrev på vegne av ulike organisasjoner og næringsaktører i bransjen til Finansdepartementet om fritak for merverdiavgift på reparasjon og utleie (Regjeringen, 2021). Her var fokuset fritak for merverdiavgiften (MVA) på reparasjon og utleie av klær og sko, tur- og sportsutstyr, møbler, verktøy og elektronikk.

Hvordan kan FJONG påvirke myndigheten i samfunnstriangelen, med tanke på nye regulativer rundt MVA på leie og gjenbruk? Mars 2022 var FJONG i dialog med flere politikere vedrørende dette temaet. En reduksjon og/eller fjerning av MVA på utleie og reparasjon vil være bra for miljøet og gjøre det mer lønnsomt å leie. Et reelt alternativ både for forbrukere og B2B partnere for å gå over til grønnere produkter. Dersom tiltaket fikk gjennomslag i Norge kunne FJONG velge å redusere tilsvarende MVA beløp på sine priser og gjøre leie mye mer attraktivt og konkurransedyktig enn i dag. FJONG ville kunne sende ut et signal i samfunnet som kunne være med å styrke de nye reguleringstiltakene som er med å former det grønne skifte. Ifølge Stoknes (2017, s. 139) endrer samfunnet seg bare når "innbyggerne begynner å handle *sammen* med andre, og det må begynne med mange på en gang, på mange steder til samme tid".

### 6.5. Ny forretningsmodell etter strategitiltak i Grønn vekst trappen

Avslutningsvis på kapitlet ønsker vi å vise hvordan «etter scenario» med grønn veksttiltakene vil være med inn i å styrke verdiforlaget til FJONG. Et grunnlag som vi mener skisserer opp en verdifull forretningsmodell, hvor B2B partner er ivaretatt;



Figur 16. FJONG BMC-forretningsmodell etter strategitiltak i Grønn vekst trappen

## 7. Konklusjon

### 7.1. *Funn*

Vi ønsket å se på et nytt område hvor det er lite forhåndskunnskap, der samspillet mellom FJONG og B2B samarbeid er i fokus. Gjennomgangen i intervjuene og på bakgrunn av valgt teori utarbeidet vi faktorer som vil kunne påvirke FJONG's innovasjonsevne positivt for å øke lønnsomhet og fremme bærekraftig verdiskaping.

Intervjuene avdekket at ved å ta et dybdedykk bakover i verdikjeden er det avvik til FJONG's visjon. Igjennom oppgaven kom det tydeligere frem at fokuset til FJONG er hovedsakelig rettet fremover i deres B2C kanal, og ikke bakover i verdikjeden til B2B partnerne. Oppgaven avdekket videre at bruk av målrettet strategiske tiltak vil også utfordre dagens forretningsmodell. Vi mener det har vært for lite fokus og bevisstgjøring i å skape «grønn vekst» og etablere felles strategier mellom aktørene.

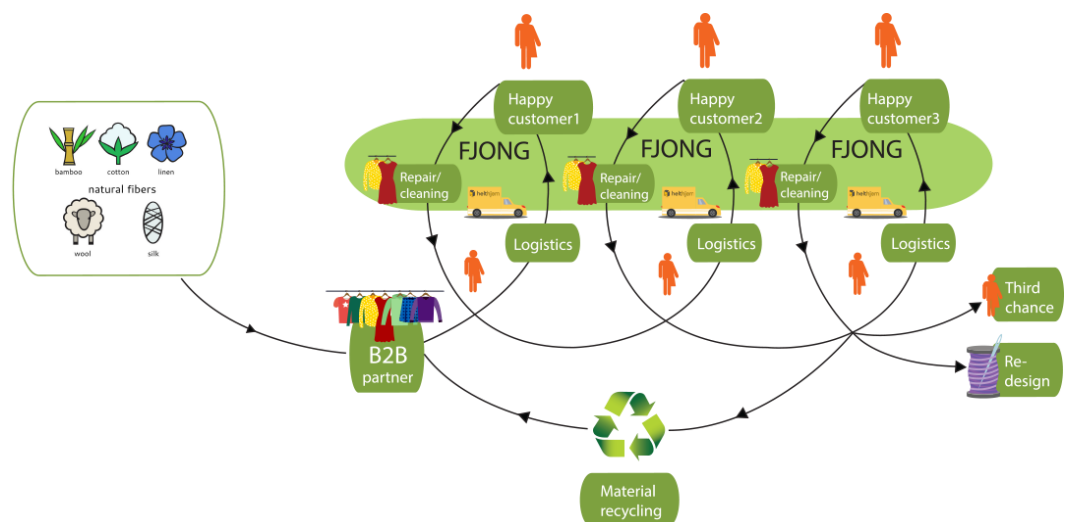
Forretningsmodellen til FJONG bør understøtte sirkulæretankegangen og ikke bare delingsøkonomien som FJONG leverer på. FJONG's delingsplattform er et nettverk som gir fordeler for alle involvert i tjenesten, men dersom de har flere B2B partnere som tilbyr lavere verdi enn hva B2C sluttbrukere ønsker å leie, blir det skjevheter i deres tjenester. FJONG vil måtte opprettholde og skape større verdiskaping mellom de som er villige til å leie enn de som leier ut. For å gjøre forretningsmodellen mer lønnsom (se vedlegg 4 proff firmarapport), imøtekomme og støtte oppunder Regjeringens strategier (Regjeringen, 2021) påpeker vi viktigheten ved at FJONG innfører tiltak som vil kunne bidra til bærekraftig produksjon i verdikjeden. Det vil igjen være med på å utforme «sirkulære egenskaper» fra sine B2B partnere.

### 7.2. *Anbefalinger til veien videre*

Oppgaven har avdekket at det er en balansegang mellom FJONG og B2B for å ikke konkurrere mot hverandre. Det er derfor viktig at FJONG bruker sin betydelige posisjon og innflytelse til å levere på verdiforslaget. For å levere på verdiløftet har vi sett på nye interne, langsiktige strategier ved hjelp av verktøyene BMC, Ten Types of Innovation i kombinasjon med Grønn vekst trappen. En differensiert lisens partneravtale vil øke FJONG sin innoveringsevne til å utvikle nye teknologiske tjenester, øke utleiefrekvens- volum og inntjening. Ved å sikte på kvalitativ merverdi i produktutviklingen mener vi at FJONG og B2B partnere vil være i stand til å tilrettelegge for at produktene som leies ut er sirkulære

og ansvarlig fremstilt. En grønn vekst tilnærming for å skape og ivareta «*mer verdier med mindre sløsing*»(Stoknes, 2019) i deres verdikjede.

Etter en grundig gjennomgang av intervjuresultatene og strategiltakene fremlagt i oppgaven mener vi FJONG vil kunne styrke sin forhandlingsposisjon, omdømme og øke verdiforslaget deres. Med bakgrunn i problemstillingen «*Hvilke faktorer skal til for å ha lønnsomt og bærekraftig verdiskaping mellom FJONG og deres B2B partnere*» har vi skissert opp en sirkulær forretningsmodell som lukker kretsløpet og trekker alle aktørene (forbruker, produsent og myndighet) i samme retning. Et verdiløft som ivaretar konseptideen deres «*leie er det nye eie*» men også ved *endre* måten B2B kanalen fremstiller og hvordan FJONG introduserer produktporteføljen på. Dette er illustrert i FJONG sin fremtidige forretningsmodell 2025 (se figur 17).



Figur 17. FJONG fremtidig forretningsmodell 2025. Egen modell illustrert Janne K. Adolfsen

## Figurer benyttet i oppgaven

Figur 1. FJONGs forretningsmodell 2021 (som presentert av Sigrun Syverud under forelesningen Grønne Innovasjoner 29.10.21) .....	1
Figur 2. Business model Canvas mal (Innovasjon Norge, u.å.) .....	4
Figur 3. Doblin-modell (Keeley et al., 2013, s. 16–17).....	5
Figur 4. Illustrasjon av Doblin verdigrunnlag i BMC modellen .....	5
Figur 5. Trappemodell for grønn og sunn vekst .....	6
Figur 6. Lukket kretsløp (Kane, 2011) .....	8
Figur 7. Lineær produksyklus (Kane, 2011).....	9
Figur 8. Samfunnstriangel Stoknes, 2020 (eget design).....	9
Figur 9. Fra linjermodell til delingsmodell, tatt ut fra søknaden til Norges Forskningsrådet.....	15
Figur 10. FJONG BMC-forretningsmodell skissert av forskningskoordinator Gro Herredsvela Rørvik ved FJONG.....	17
Figur 11. Hva gjøre dere med overskuddslageret i dag? (Vedlegg 2. slide 3). ....	18
Figur 12. Grønn vekst trappen med nye strategier og tiltak mot B2B forretningsområde (eget design) .....	24
Figur 13 .Egen utregning av inntjeningsmuligheter med 5 og 10 prosent.....	26
Figur 14. Egen skissert inntjeningsformel .....	27
Figur 15. Illustrasjonsbilde (Fjong, u.å.) .....	28
Figur 16. FJONG BMC-forretningsmodell etter strategitiltak i Grønn vekst trappen .....	36
Figur 17. FJONG fremtidig forretningsmodell 2025. Egen modell illustrert Janne K. Adolfsen.....	38

## Litteraturliste:

- A Deolitte Business, D. (u.å.). *Ten Types | Dublin*. <https://doblin.com/ten-types>
- ALVSEN, K. V. K. og I. L. (2022, august 8). *Norge ikke rigget for tekstilsortering*. | *Aftenposten Innsikt* [Nyheter]. *Aftenposteninnsikt / Klima*.  
<https://www.aftenposteninnsikt.no/klimamilj/norge-ikke-rigget-tekstilsortering>
- Andrew, J. P. (2006). *Payback: Reaping the rewards of innovation*. Harvard Business School Press.
- Bjerknes, C., & Aartun, J. S. F. (2019, juli 29). *Norsk Gjenvinning fortviler over klær som havner i søppelet: – Håndteringen er langt fra bra nok* [Nyheter]. [www.dn.no](http://www.dn.no).  
<https://www.dn.no/handel/norsk-gjenvinning/statistisk-sentralbyra/kristine-laake/norsk-gjenvinning-fortviler-over-klar-som-havner-i-soppelet-handteringen-er-langt-fra-bra-nok/2-1-638892>
- Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., & Wagner, M. (2013). Sustainable innovation, business models and economic performance: An overview. *2013*, 45, 8.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015, desember 1). What Is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
- Costanza, R., Cumberland, J. H., Daly, H., Goodland, R., Norgaard, R. B., Kubiszewski, I., & Franco, C. (2015). *An Introduction to Ecological Economics* (2. utg.). Taylor & Francis Group.
- Drew, D., & Yehounme, G. (2017). *The Apparel Industry's Environmental Impact in 6 Graphics*. <https://www.wri.org/insights/apparel-industrys-environmental-impact-6-graphics>
- Etisk Handel Norge. (u.å.). Medlemmenes årsrapport. *Etisk Handel*.  
<https://etiskhandel.no/medlemmenes-arsrapport/>
- European Commission. (2022). *EU strategy for sustainable and circular textiles*.  
[https://ec.europa.eu/environment/strategy/textiles-strategy\\_en](https://ec.europa.eu/environment/strategy/textiles-strategy_en)
- Finansdepartementet. (2021, april 9). *Meld. St. 27 (2020–2021)* [Stortingsmelding].  
[Regjeringen.no](http://Regjeringen.no); [regjeringen.no](http://regjeringen.no).  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20202021/id2842454/>
- Fjong. (u.å.). *Rent unlimited styles from your digital closet at FJONG.com*. [Fjong.Com](http://Fjong.Com).  
<https://fjong.com/>
- FN-sambandet. (u.å.). *FNs bærekraftsmål*. <https://www.fn.no/>. <https://www.fn.no/>

- Framtiden i våre hender. (u.å.). *Klær, Fremtiden i våre hender*. Framtiden.no.  
<https://www.framtiden.no/tema/klar.html>
- Grenness, T. (2001). *Innføring i vitenskapsteori og metode* (2. utg.). Universitetsforl.  
[https://www.nb.no/search?q=oaid:"oai:nb.bibsys.no:990108561374702202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaid:)
- Hansrud, O. A. O. (2021, desember 7). *Norske forbrukere savner informasjon om bærekraft* [Bransjemagasin]. TEKSTILFORUM. <https://magasinetsko.no/norske-forbrukere-savner-informasjon-om-baerekraft>
- Kane, G. (2011). *The Green Executive: Corporate Leadership in a Low Carbon Economy* (1. utg.). Routledge.
- Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R., & Quinn, B. (2013). *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs* (1. utg.). John Wiley & Sons, Incorporated.
- Matvett. (u.å.a). *Matsvinnkalkulator*. [www.matvett.no](http://www.matvett.no).  
<https://www.matvett.no/bransje/matsvinnkalkulator>
- Matvett. (u.å.b). *Om Matvett*. [matvett.no](http://www.matvett.no). <https://www.matvett.no/om-matvett>
- McDonough, W., & Braungart, M. (2013). *The Upcycle: Beyond sustainability - designing for abundance* (1. utg.). Melcher Media/North Point Press.
- Nikolaisen, P.-I. (2020, august 25). *Fjong vil hjelpe butikkene med å leie ut overskuddsklærne: «Selv ikke store aktører gjør dette ennå»*. Shifter.no.  
<https://shifter.no/nyheter/fjong-vil-hjelpe-butikkene-med-a-leie-ut-overskuddsklaerne-selv-ikke-store-aktorer-gjor-dette-enna/190103>
- Nikolina, S. (2019). Environmental impact of textile and clothes industry. *European Parliamentary Research Service*, 10.
- Norsus. (2021, januar 21). Kartlegging av brukte tekstiler og tekstilavfall i Norge [Research]. *Norsus Norwegian Institute for Sustainability Research*.  
<https://norsus.no/en/kartlegging-av-brukte-tekstiler-og-tekstilavfall-i-norge/>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2015). *Business model generation: En håndbok for nytenkere, banebrytere og opprørere* (1. utg.). Gyldendal akademisk.  
[https://www.nb.no/search?q=oaid:"oai:nb.bibsys.no:991505827304702202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaid:)
- Regjeringen. (2021, mars 26). *Bærekraftige produkter* [EOSnotat]. Regjeringen.no.  
<https://www.regjeringen.no/no/sub/eos-notatbasen/notatene/2021/mars/baerekraftige-produkter/id2864921/>
- Regnskap Norge, AS. (2019, juni 18). *Fjong: Moteriktig sirkulærøkonomi*. Regnskap Norge. <https://www.regnskapnorge.no/faget/artikler/magasin/fjong--moteriktig-sirkularokonomi/>

- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg.). Fagbokforl.  
[https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:999919953189802202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)
- Stoknes, P. E. (2015). *What we think about when we try not to think about global warming: Toward a new psychology of climate action* (1. utg.). Chelsea Green Publishing.
- Stoknes, P. E. (2017). *Det vi tenker på når vi prøver å ikke tenke på global oppvarming* (1. utg.). Tiden.  
[https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:999919874783302202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)
- Stoknes, P. E. (2019, mai). Hvordan måle ekte grønn vekst og unngå grønnvaskingsfellen. *MAGMA, ECONAS Tidsskrift for økonomi og Ledelse*.
- Stoknes, P. E. (2020). *Grønn vekst: En sunn økonomi for det 21. århundre* (1. utg.). Tiden norsk forlag.
- The Cradle to Cradle Products Innovation Institute. (2022). *What is Cradle to Cradle Certified®? - Get Certified*. The Cradle to Cradle Products Innovation Institute.  
<https://www.c2ccertified.org/get-certified/product-certification>
- Tise. (u.å.). *Tise*. Tise.no. <https://tise.com/>
- Aaberge, Å. H. (2022, januar 10). *Er det grønnere å leie enn å eie klær?*  
[www.minmote.no](http://www.minmote.no). <https://www.minmote.no/a/dmwolj>
- Ånestad, S. E. (2020, august 24). *Vi kjøper altfor mange klær*. Framtiden.no.  
<https://www.framtiden.no/202008207610/aktuelt/forbruk/vi-kjoper-altfor-mange-klar.html>



**Vedlegg:**

1. Intervjuguide fra arbeidspakke en (1) del B: "Hva er driverne for å leie ut klær?" inkludert e-post til intervjuobjektene
2. Svar fra intervjuene i arbeidspakke en (1) del B: Hva er driverne for leie ut klær?
3. FJONG B2B partneravtale
4. Proff firmarapport FJONG AS