



EN OHÅLLBAR EKONOMI

- Ekonomin inkräktar på allt fler områden
 - Absoluta försämringar
 - Klimatförändringar
 - Biologisk mångfald
 - Vattentillgång
 - Ökande ojämlikhet
 - Inom/mellan länder
- Samtidigt engagerar sig allt fler företag för hållbarhet
 - På allt fler olika sätt

SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
UMEÅ UNIVERSITY

NÅGRA "OLIKA" SÄTT FÖRETAG ENGAGERAR SIG

- Triple Bottom Line
- CSR
- Ekoeffektivitet
- Ekoinnovation
- Etc.
- **AFFÄRSMODELLER FÖR ÖKAD HÅLLBARHET**



UMEÅ SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
UMEÅ UNIVERSITY

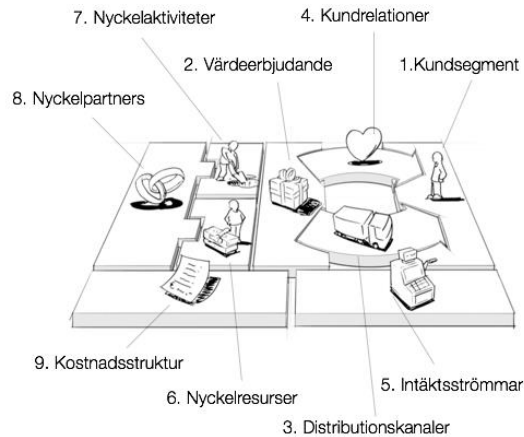
VAD ÄR EN AFFÄRSMODELL?

- System av sammanhängande aktiviteter
- Tre delar:
 - **Värdeerbjudande**
 - System för **skapande** och **leverans** av värde
 - Metoder för att **fånga** värde
- Vad menas med **värde**?
 - I den konventionella affärsmodellen
 - Kunden (explicit) och ägarna (implicit)



UMEÅ SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
UMEÅ UNIVERSITY

FORTSÄTTNING...



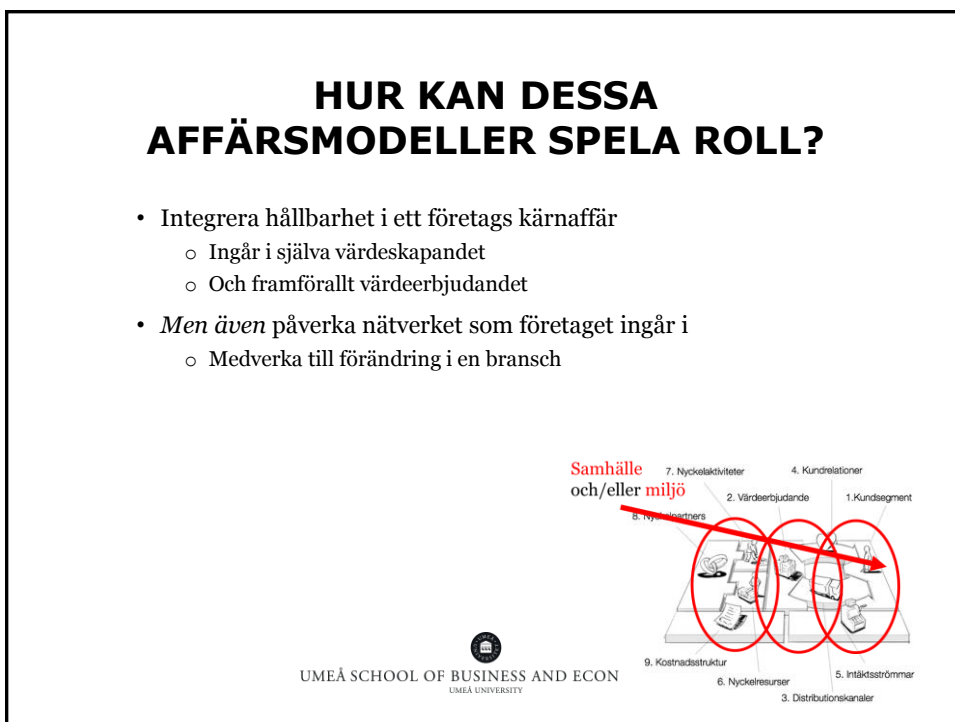
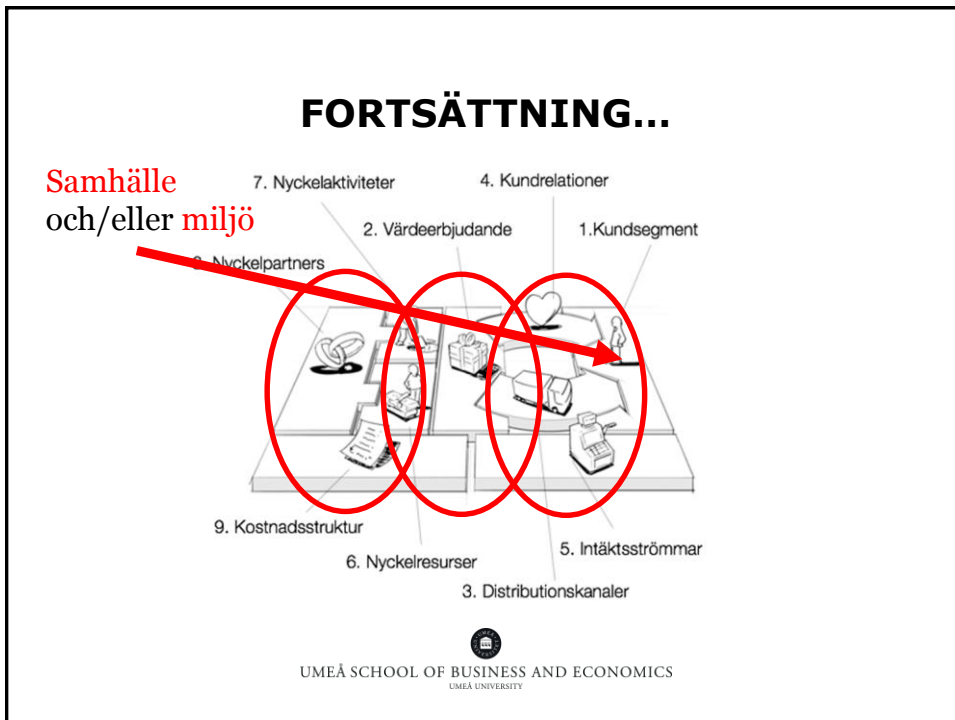
UMEÅ SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
UMEÅ UNIVERSITY

VÄRDE I AFFÄRSMODELLEN FÖR ÖKAD HÅLLBARHET

- Värdeerbjudande
 - Uppvärdera andra intressenter än kunderna
 - Men framförallt **samhälle & miljö**
- “skapa signifikant positivt och/eller signifikant reducerat negativ påverkan på miljön och/eller samhället, genom förändringar i sättet som organisationen och dess värdenätverk skapar, levererar och fångar (ekonomiskt) värde eller förändrar sitt värdeerbjudande” (Bocken et al., 2014, s. 32)



UMEÅ SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
UMEÅ UNIVERSITY



UTMANINGAR

- Integrering– vad krävs för att ersätta den affärsmodell som man ”lever av”?
 - Speciellt utmanade för hållbarhet(?)
- Hur stor möjlighet har ett företag att påverka sitt nätverk eller sin bransch?



UMEÅ SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
UMEÅ UNIVERSITY

INTEGRERING – NUDIE JEANS

- Utveckling till hållbar affärsmodell
 - Samhälleliga värden
 - Levnadslöner
 - Transparens hos leverantörer
 - Minskad miljöpåverkan
 - Minska tvättning
 - Gratis reparation
 - Second hand-försäljning
 - Återvinning



Egels-Zanden & Stål,
(forthcoming)



UMEÅ SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
UMEÅ UNIVERSITY

ERJBUDANDE REPARATION

- Utlösare: Kunder, Ideella organisationer
- Förändringsaktiviteter:
 - Medarbetarinitiativ
 - Repair kit
 - Klädbytdag
- Förändringsagenter
 - Inom företaget
- Ledningsbeslut
 - Nytt koncept
 - Bytte namn på butiker



Egels-Zanden & Stål,
(forthcoming)



UMEÅ SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
UMEÅ UNIVERSITY

IAKTTAGELSER

- Starkt ledningsintresse
 - Men initiativ kommer från alla nivåer
- Många olika idéer/erbjudanden
 - Utvecklas i mikroprocesser
 - Stödande kultur? Medarbetare speciellt engagerade i hållbarhet?
- Men vilka sociala eller miljöfrågor man ska angripa är gemensamt för branschen

Egels-Zanden & Stål,
(forthcoming)



UMEÅ SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
UMEÅ UNIVERSITY

SÄRKOPPLING

- Svenska klädkedjors insamling av använda kläder
 - H&M, KappAhl, Indiska, Lindex, GinaTricot, FilippaK, Boomerang etc.

FORTS...

- Visst tryck på klädföretagen att bry sig om överkonsumtion och klädavfall
- Klädföretagens design, inköp, logistik och butiksverksamhet är tajt sammankopplad
- Särkoppling:
 - Klädinsamling outsourcad till tredje part
 - Klädinsamlingen sker i en sidoverksamhet



UMEÅ SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
UMEÅ UNIVERSITY

IAKTTAGELSER

- ”Diffust” omvärldstryck är inte tillräckligt för att få företag att förändra sin affärsmodell.
- ”Prat” + lite handling ger tillräcklig legitimitet(?).
- Särkoppling ett sätt att experimentera, testa lagom (?).
- Kan ha positiva effekter på vad som händer i övrigt i branschen
 - Här utveckling av teknik för återvinning av kläder
- *Men*. Samma problem som vid eko-innovation
- Begränsat agerande kan också vara ett sätt att föregripa lagstiftning och motverka reglering



UMEÅ SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
UMEÅ UNIVERSITY

EFFEKTER PÅ NÄTVERKET?

- Nudiejeans
 - Påverka leverantörer
 - Sporra konkurrenter
 - Förändra konsumentbeteende
- Klädkedjorna
 - Samarbeta med konkurrenter
 - Driva utveckling av återvinningsteknik
 - *Men* sätt att motverka reglering & omvärldstryck.



UMEÅ SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
UMEÅ UNIVERSITY

EFFEKTER PÅ NÄTVERKET FORTS...

- Samarbete med konkurrenter för hållbarhet
 - Vanligt förekommande
 - Ofta samma problem
 - Kompletterande kunskaper
 - Enklare att samarbeta om lösningar
 - T ex påverka klädleverantörer
 - *Men* nya utmaningar
 - Spänningar mellan samarbete och konkurrens



UMEÅ SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
UMEÅ UNIVERSITY

ÄR AFFÄRSMODELLER FÖR ÖKAD HÅLLBARHET VÄGEN FRAMÅT?

- Integreringen kanske inte alltid det viktigaste
 - Förändra branschen
 - *Men företag kan båda söka påverka sin omvärld i för hållbarheten negativ och positiv riktning!*
- Noggrann analys av miljö- och samhällsnytta
- Förståelse av det nätverk ett företag verkar inom **och ekosystemet**
- *Att fundera på* - Vad ska affärsmodellen göra för företaget?
 - Lönsamhet
 - Överlevnad
 - Beror på intressent



UMEÅ SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
UMEÅ UNIVERSITY

REFERENSER

- Corvellec, H., & Stål, H. I. (2017). Evidencing the waste effect of Product-Service Systems (PSSs). *Journal of Cleaner Production*, 145, 14-24.
- Egels-Zandén, N., 2016. Not made in China: Integration of social sustainability into strategy at Nudie Jeans Co. *Scand. J. Manag.* 32, 45-51.
- Stål, H.I., Bonnedahl, K.J., 2016. Conceptualizing strong sustainable entrepreneurship. *Small Enterp. Res.* 23, 73-84. doi:10.1080/13215906.2016.1188718
- Stål, H. I., & Corvellec, H. (2017). A Decoupling perspective on Circular Business Model implementation: illustrations from Swedish apparel. *Journal of Cleaner Production*.
- Zott, C., Amit, R., 2010. Business model design: An activity system perspective. *Long Range Plann.* 43, 216-226. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.004



UMEÅ SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
UMEÅ UNIVERSITY

FRÅGOR?

Herman.stal@umu.se



UMEÅ SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
UMEÅ UNIVERSITY